

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

LA PARTICIPACIÓN DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO
EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN
Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:

CYNTHIA PHENÉLOPE ARENAS CÁRDENAS

ASESORA: LIC. CLARA GONZÁLEZ GARCÍA

MÉXICO D.F.
JUNIO 2002

ÍNDICE

	PAG
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	14
Capítulo 1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	
1. Introducción a la Administración de Personal ...	14
1.1 Antecedentes de la Administración de Personal ..	18
1.2 Importancia de Recursos Humanos	20
1.3 Fases de Recursos Humanos	24
1.3.1 Reclutamiento	27
1.3.2 Selección	30
1.3.3 Contratación	36
1.3.4 Inducción	37
1.3.5 Capacitación	37
1.3.6 Adiestramiento	40
CAPÍTULO 2	42
Capítulo 2 ANTECEDENTES Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIAL RARAMURI S.A DE C.V.	
2.1 Constitución y naturaleza de Comercial Raramuri.	42

2.2 Organigrama general de Comercial Raramuri	44
2.3 Objetivos del departamento de Recursos Humanos .	45
2.4 Políticas del Departamento de Recursos Humanos .	46
2.5 Funciones del departamento de Recursos Humanos .	48
CAPÍTULO 3	53

Capítulo 3 PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL
RECLUTAMIENTO, LA SELECCIÓN Y LA CONTRATACIÓN DE
PERSONAL PARA COMERCIAL RARAMURI S.A DE C.V.

3. Procedimiento	53
3.1 Herramienta necesarias para los procesos de Reclutamiento, Selección y contratación	58
3.2 Reclutamiento	63
3.2.1 Procedimiento	63
3.3 Selección	65
3.3.1 Procedimiento	65
3.4 Contratación	68
3.4.1 Procedimiento	68
3.5 Objetivos específicos de reclutamiento y selección de personal	70
3.5.1 Políticas y normas de operación	70

3.6 Procedimiento para reclutamiento y selección de personal	72
3.7 Objetivo específico para contratación	77
3.7.1 Políticas y normas de operación para contratación de personal	80
3.8 Procedimiento para contratación de personal ...	80
3.9 Manual de Funciones del personal	83
CONCLUSIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	134

INTRODUCCIÓN

"A principio del siglo, a fin de encontrar una solución Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional" basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista. Taylor se dio cuenta de que la organización sufría pérdidas considerables si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar una tarea específica. El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era éste quién realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Taylor creía que la racionalización del trabajo eficiente era la causa del progreso y proponía seguir 4 principios :

1 Separación del trabajo entre las personas que estudian el trabajo y quienes lo ejecutan .

2 Fragmentación del trabajo de una tarea global a otras

tareas más simples.

3 Incentivar a los trabajadores por medio de primas e incentivos económicos

1

4 Difundir la idea de que los objetivos del trabajador y la empresa son los mismos." 1

La creación de los principios de Taylor, propició la necesidad de un departamento que se encargara de estas tareas de estímulo de la eficiencia, naciendo así, los primeros departamentos de personal con áreas básicas :

-Estudios de tiempos y movimientos

-Incentivos

-Análisis y evaluación de puestos

-Relaciones laborales

La evolución de la administración de recursos humanos nos debe ubicar en fechas más recientes, cuando surgen los talleres comunales y los gremios en el período medieval.

En la década de los 20's se pusieron de manifiesto las necesidades sociales y la importancia de los grupos en las organizaciones, de modo que esto aunado a la demanda de los

sindicatos y la investigación de campo, en la materia

1 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos.1991;151

2

realizada por los investigadores contribuyeron a incorporar bajo la función de la administración de personal, tareas de carácter social que constituyeron una moneda de cambio en las negociaciones y conflictos laborales, creándose consecuentemente las áreas de medicina, vivienda y prestaciones sociales.

En 1945 fue creada por primera vez dentro de la American Psychological Association, una sección de Psicología Industrial y Comercial estimulando con ello, la aplicación de estas técnicas al estudio del trabajo y su entorno, dando como resultado las primeras áreas de Psicología Industrial, dentro de los departamentos de personal, con dos secciones básicas: 1) selección de personal y 2) formación, se va incorporando nuevos cambios en el departamento de personal como en la estructura organizacional.

- Análisis y valuación de puestos

- Departamento de Relaciones Laborales

-

- Estudios y movimientos

- Sueldos y salarios

- Relaciones Laborales

3

- Reclutamiento y selección de personal

Nos encontramos con acontecimientos importantes para la administración, en donde hay que retomar los elementos sustantivos en todas las épocas; ya que ellos tienen un impacto en la evolución para la Administración de los Recursos Humanos. El siglo XX fue la época de la administración científica y de los psicólogos industriales, quienes estudiaban los problemas que se presentaban al ejecutar las tareas asignadas al personal, dentro de la empresa; la participación del psicólogo consistió en elaborar y aplicar pruebas de conocimientos, habilidades, destrezas con el fin de ubicar al trabajador de acuerdo al perfil y puesto para el que sea apto.

Con las creaciones y modificaciones que se van dando acerca de la administración de personal se adquiere nuevas tendencias del desarrollo del empleado en cuanto a sus

obligaciones, facultades, derechos, etc, y también en su especialidad en el trabajo, de acuerdo con la división del trabajo, se maneja que cada trabajador debe cubrir ciertos

4

aspectos que se piden para elaborar en cierta área específica

Para el autor Andrew Sikula "los trabajadores como los empleados tienen características individuales únicas y que las cualidades y requerimientos del trabajo necesarios para éste, las características del empleado debían igualarse o ajustarse de la mejor manera posible. Sin duda los trabajos diferentes, requieren habilidades y capacidades diferentes, así también los individuos, quienes son diferentes poseen aptitudes diferentes". 2

Los recursos humanos en nuestros días han cambiado y se han transformado casi siempre para beneficiar al trabajador en los aspectos de retribución adecuada , vivienda, seguro social, jubilaciones, pensiones, etc, se le da una imagen nueva hasta en el nombre, como "Administración de Personal", es un esfuerzo por enfatizar sus nuevas labores en donde se

da a la tarea de la búsqueda del personal adecuado. Para que el personal este adecuadamente ubicado en el área, necesita

2 Sikula Andrew. Administración de Recursos Humanos en las empresas.1994;29

5

establecerse en las empresas un procedimiento para seleccionar al personal idóneo.

En la actualidad existen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados, determinadas reglas que deben seguirse, así como los instrumentos, técnicas y métodos que pueden aplicar al personal de la empresa, teniendo una planeación y una organización en el paso que se debe dar para obtenerlo, desarrollarlo, evaluarlo, ubicarlo y guiar más que dirigir al elemento humano dentro de una estructura, con el propósito de satisfacer, tanto los intereses de quienes reciben el servicio, como las aspiraciones económicas y sociales de quienes lo brindan.

Así, la administración de recursos humanos propone las siguientes técnicas como las más adecuadas para llevar a cabo las etapas de reclutamiento, selección y contratación del

personal, estas son: la entrevista, la prueba psicológica, la psicométrica, las cuales se deben aplicar a cada individuo que quiera pertenecer a una institución o empresa, estos procedimientos sirven para identificar los conocimientos y capacidades de cada solicitante, además le permiten al reclutador conocer cómo el individuo ha desarrollado sus capacidades, habilidades, intelecto y talento teniendo como base los conocimientos teóricos y empíricos.

6

Es importante aplicar el procedimiento para seleccionar al personal idóneo, así se tiene en la organización un control del personal de los diferentes departamentos y se puede organizar cada área con sus diferentes funciones y actividades acorde a los conocimientos requeridos para cada trabajador.

Cuando se carece de un procedimiento para reclutar, seleccionar y contratar personal en el departamento de Recursos Humanos se presentan problemas como pueden ser que se contrate a un individuo conocido de algún trabajador de la empresa o un hermano, primo, compadre, recomendado, etc, esto

genera problemas para la organización ya que el individuo puede no ser el apropiado para efectuar su trabajo, que no cumpla con el perfil que se requiere para el cargo, ya que puede ser que, solo cuente con conocimientos empíricos; esto da pauta para que haya problemas ya que no realizan sus actividades como debiera ser.

7

"El éxito de toda función social y en particular de las que se realizan en una empresa, depende de dos elementos distintos; las personas que las llevan a cabo y las dirigen y las cosas o bienes de que se valen para realizarlas." 3

Actualmente a la Administración de Recursos Humanos también se le conoce como Administración de Personal, viene a ser decisiva en todo tipo de negocio ya sea grande o pequeña, los trabajadores representan una importante pieza sustantiva en la estructura organizacional. El personal dentro de cualquier organismo satisface las necesidades de la organización.

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc, de los miembros de la organización, en

beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general." 4

El papel que tiene el departamento de Recursos Humanos es llevar a cabo los asuntos del personal como son: el proceso

3 Reyes, Ponce Agustín. "Administración de empresas".1985;32

4 Sikula, Andrew. Op.cit:27

de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, inducir, adiestrar al trabajador también se encarga de su retribución, aguinaldo, vacaciones, seguro social, vivienda, pensión, jubilación, etc, este departamento se involucra en todos los aspectos laborales.

Estos procesos de reclutar, seleccionar y contratar personal es el tema principal que se va abordar en esta investigación, ya que la organización llamada Comercial Raramuri S.A de C.V. carece de los procedimientos relacionados con estos procesos. Comercial Raramuri S.A de C.V. se dedica a la industria y el comercio en general, sobre toda clase de embutidos.

Compra, venta, importación, producción, distribución, representación, maquila, consignación de la bebidas; de todo y toda la clase de mercaderías relacionadas con embutidos.

Esta entidad cuenta con recursos humanos, materiales, financieros, administrativos, etc que implican el buen funcionamiento del organismo, sin embargo, el elemento que menos se aprovecha y estimula es el humano, es aquí donde se enfatiza la razón de abordar este tema de la administración de personal y concluir con las fases de la misma.

9

Así, se tiene como objetivo general el desarrollo de la propuesta de los procedimientos para llevar a cabo las funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal, para la organización llamada Comercial Raramuri S.A de C.V.

Sin embargo, estos procedimientos se pueden generalizar para cualquier institución educativa.

Los objetivos específicos que contemplará esta investigación son las siguientes:

a) Identificar los criterios más importantes del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, como fase sustantiva de la administración de personal.

b) Determinar la importancia de las etapas mencionadas en el punto anterior, (reclutamiento, selección, y contratación) así como las actividades necesarias para realizarlas.

c) Caracterizar la entidad económica en donde se va a implementar la propuesta.

d) Investigar e integrar los elementos necesarios para la formulación del procedimiento de reclutamiento, selección, y contratación de personal de Comercial Raramuri S.A. de C.V. 10

Las preguntas de investigación a las que se busca dar respuestas están planteadas de la siguiente manera:

1. Cuáles son las características específicas de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

2. Identificar las diferentes etapas que conforman los procesos mencionados, así como enfatizar la importancia de cada una de ellas.

3. Cuáles son los aspectos específicos de la entidad económica sujeto de la investigación .

4. Cuáles son los elementos, conclusiones y recomendaciones que integrarán los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la entidad económica

seleccionada.

La metodología a utilizar habla de un trabajo documental de campo y descriptivo en donde el autor Hernández Sampieri lo define como que "Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis." 5

5 Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. 1991;60.

11

Se pretende establecer un sustento teórico al problema planteado utilizando fuentes de información, así como definir las necesidades a cubrir mediante la observación y las entrevistas con los responsables, así las actividades a desarrollar, serán las siguientes:

1 Revisar el contenido de los diferentes libros que integran los antecedentes de Administración de Personal con el objeto de identificar como se viven las etapas de la Administración.

2 Ordenar las bibliografías sustantivas de acuerdo a la bibliografía consultada.

3 Precisar en la temática del proceso de reclutar,

seleccionar, y contratar personal.

4 Llevar a cabo la observación necesaria, así como las entrevistas pertinentes para el desarrollo de la propuesta.

5 Elaborar las conclusiones del tema de acuerdo a las experiencias obtenidas en el campo de investigación y

6 Elaborar la versión final de la tesis.

12

Así el contenido de este trabajo comprende, como primer capítulo el marco conceptual, es decir, los conceptos más importantes y básicos contemplados en la problemática planteada, como la definición de Administración de Personal hasta llegar al detalle de las fases que la integran.

En el segundo capítulo se caracteriza la institución, a la cual se le presentará la propuesta, objeto de este trabajo.

El tercer capítulo comprende la propuesta de los procedimientos aplicables al reclutamiento, selección y contratación de personal, así como la definición de funciones

para toda la estructura jerárquica de la organización.

Para finalizar se incluyen las conclusiones que se obtuvieron en la realización de este estudio, esperando que el esfuerzo realizado sirva de inquietud o apoyo para posteriores investigaciones.

13

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

I. INTRODUCCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El hombre es el eje principal de una sociedad y dentro de una organización, se considera a este el más valioso; desde tiempos antiguos ha pretendido, a través de la creación, dominar y superar su medio ambiente, de tal forma que a través de la historia ha desarrollado su capacidad, su habilidad, su talento y su intelecto; configurando estructuras fundamentales tales como la Familia, la Sociedad, el Estado, el Gobierno, el Trabajo, e.t.c., donde él mismo ha ido definiendo y delimitando sus acciones.

Con el paso de los años el hombre fue siendo perfeccionista

tanto en su trabajo como en su existencia, nos encontramos en cualquier organización con individuos, material, maquinaria, políticas, manuales, etc, enfocado al personal para la realización de todas las funciones, ya que através del trabajo de éstos se concretan los planes y políticas que comprende el programa de trabajo; es el departamento de personal llamado así en la década de 1930 a 1960, donde se generan todas las normas, prestaciones, y control de los Recursos Humanos.

14

Una organización ya sea grande o pequeña, está integrada por los trabajadores, éstos representan una pieza medular en la estructura organizacional. En la actualidad la creciente complejidad de las organizaciones modernas ha originado la necesidad de que éstas cuenten con personal más especializado, que presenta características particulares; la eficiencia en el funcionamiento y productividad de dichas organizaciones ésta en relación directa con el personal con el que cuenten, más que de otro recurso del cual puedan disponer.

Al integrarse dentro de una organización el individuo debe

ser preparado por la misma para que comprenda y, acepte la importancia del trabajo que realiza, proporcionándole todos los elementos que le permitan conocer el objeto de la función que realiza, con el propósito de mejorar su experiencia, capacidad, habilidad, destreza y esfuerzos manteniendo un espíritu de servicio que le permita trascender de la organización hacia la sociedad.

Se enfatizó en los años antiguos el encontrar personal y

15

preservar las funciones para promover la eficiencia de la empresa; aún cuando la administración de personal tiene un reconocimiento formal de poco más de medio siglo, siempre ha sido necesaria ya que existen personas que se agrupan en organizaciones para conseguir objetivos comunes, incluso hace cientos de años los individuos encargados de dirigir grupos y organizaciones se vieron en la necesidad de seleccionar, capacitar, motivar y en su caso remunerar a su personal, estos procesos se han mejorado a través del desarrollo histórico y de los avances científicos.

"Los empleados al realizar su trabajo preservan el puesto, ya que se dedicaban a las actividades difíciles y con lealtad constituían en que mantuvieran con exigencia su oficio y enfatizar en su trabajo, para poder subsistir e incluso para poder sobrevivir, muchos trabajadores se comprometían de por vida con una sola persona."⁶ Estos sucesos se dieron en la década de 1930 en donde los empleados conservan su trabajo de por vida.

⁶ BURACK Smith, Robert ; Administración de Personal. 1987; 25.

Con el paso de los años el personal ha ejercido cambios en cuanto a las características laborales, relacionadas con el establecimiento de salarios, horas de trabajo, condiciones del mismo, tipos de contratos existentes, prestaciones, procedimientos de selección, la herramienta o maquinaria que se utiliza, el entrenamiento pertinente al medio ambiente de trabajo; estos requisitos van siendo indispensables tanto para los empleados como para los patrones, aquí se encierra el bienestar de los individuos de una organización. La función que se realiza para de tener al empleado en el

trabajo específico, de acuerdo a sus conocimientos y cualidades y que se verán reflejadas en el proceso de la Administración del Personal contempla las fases o etapas del reclutamiento, selección y contratación así como el adiestramiento que se requiere para poder contar con el personal mejor calificado, técnica y profesionalmente.

17

I.I ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

"El hombre inicia organizaciones desde la prehistoria, por ejemplo; cuando se procede a cazar los enormes mamuts, se manifiesta el empleo de un esfuerzo común, coordinado en función de obtener comida, esto se logra de acuerdo a un objetivo fijado; tal procedimiento consistía arrojar piedras emitiendo gritos para dirigir al animal hacia un precipicio profundo y que ahí encontrará la muerte, esta labor es realizada en forma coordinada con el objeto de

lograr conducir a los animales a través de una ruta establecida de acuerdo a los planes realizados por el individuo, que persiguen unos fines específicos"⁷ . Esta conducta la realizan los individuos poniéndose de acuerdo para formar grupos y realizar una sola actividad que es atrapar su comida.

El individuo desde tiempos antiguos a pretendido dominar y superar su medio ambiente, de tal forma que a través de la

7 FERNÁNDEZ Arena, José; El proceso Administrativo. 1987; 1.

historia ha desarrollado su conocimiento, capacidad, habilidad, talento, e intelecto; configurando estructuras fundamentales; tales como diferentes formas de contratación, entrenamiento y fijación de salarios teniendo en cuenta el bienestar del trabajador como individuo conservando así la función de personal y contemplando el desarrollo del trabajador como el de la empresa.

"Los departamentos de personal fueron diseñados para cumplir con los requisitos legales de empleo, los cuales eran pocos,

así como para reclutar y conservar el personal. Las funciones de los departamentos de personal eran claras y sencillas: estar al tanto de las actividades de los empleados, o sea, retenerlos dentro de la organización al costo más bajo disponible, manteniendo una estrecha vigilancia de cualquier avance que lograrian." 8

Estos sucesos se dan en la década de los treinta, en donde el trabajador es el encargado de establecer la productividad con la mayor eficiencia posible y con el menor costo y

8 BURACK Smith, Op.cit: 21

esfuerzo, muchos trabajadores se comprometían de por vida con un sólo patrón o empresa, la oferta de trabajo es de malas condiciones, y en algunas ocasiones era estricta y arbitraria, ya que la paga era baja y el trabajo muy excesivo.

Dalton Mc Farland, menciona que la " Administración de Personal a veces se usa para designar la función total de las relaciones con los empleados, pero esto tiende a ser cierto en compañías enormes. Cuando el término Administración

de Personal se usa en compañías más grandes se refiere a una sola parte de la función total de las relaciones con los empleados, como la contratación, el pago de salarios o el adiestramiento." 9

1.2 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

El concepto de "Recursos Humanos representa el factor más importante para el desarrollo de la administración, de nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos." 10

9 Mc Farland, Dalton E. Administración de Personal teoría y Práctica. 1989; 19

10 FERNÁNDEZ Arena, Op.cit:138

"En el período comprendido entre finales de los 30's e inicios de los 50's imperó un movimiento llamado de las Relaciones Humanas, resultado de los experimentos realizados con varios grupos de trabajadores de una planta eléctrica, efectuados por un profesor australiano de la Universidad de Pennsylvania, Elton Mayo. Los resultados de estos experimentos hacían hincapié en la importancia del individuo como recurso de la empresa y hacían énfasis en las

relaciones interpersonales, en la comunicación y el don de mando de los jefes, como factores para mejorar la productividad de los empleados y de la organización."¹¹

Los recursos humanos desempeñan un papel muy importante en la articulación de todos los factores que intervienen en la productividad, ya que todos ellos son los que acondicionan la maquinaria y equipo, introducen los cambios tecnológicos, participan en el desarrollo administrativo y organizacional, por lo que su papel es clave en la estrategia general de modernización de las empresas.

¹¹ ALPANDER Guevanc,G; Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. 1985; 5.

De aquí se desprende la importancia y gran necesidad de desarrollar, en forma adecuada, los recursos humanos, planeando en forma eficiente su formación para lograr la calidad y productividad que requiere toda empresa. (ver el anexo 1)

El factor humano de muchas empresas ya es considerado como parte integral de la empresa; es una inversión para la organización . En la medida en que el personal esté capacitado, motivado y satisfecho, se logrará el desarrollo

de la empresa para alcanzar los niveles de competitividad que son requeridos por el actual entorno.

"En las grandes organizaciones existen cinco tipos de recursos y cada uno de ellos es administrativo por un subsistema específico."¹²

1. Recursos Materiales

Administración de la producción

2. Recursos Financieros

Administración Financiera y Contable

¹² ALPANDER Guevanc, Ibid:109.

3. Recursos Mercadotécnicos

Administración Mercadotecnia

4. Recursos Administrativos

Administración General.

5. Recursos Humanos

Administración de Personal

La organización puede operar cuando tiene el personal necesario para lograr productos de alta calidad, así los

Recursos Humanos tratan de cubrir las demandas mediante el establecimiento de acciones concretas para lograr los objetivos y metas empresariales.

El logro de los objetivos depende de la conjugación de todos los recursos, tanto técnicos, financieros, tecnológicos, y sobre todo el recurso humano, el cual, además, de aportar todo su esfuerzo y conocimiento, aporta su sensibilidad, su actitud de servicio y su calidad humana.

La Administración de Recursos Humanos consiste según Idalberto Chiavenato, en la "planeación, en la organización, en el desarrollo, en la coordinación y control de técnicos

capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Significando conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de si, con una actitud positiva y favorable"¹³

23

1.3 FASES DE RECURSOS HUMANOS

En las empresas normalmente se efectúa la planeación de Recursos Humanos en forma independiente ya que el jefe de este departamento determina las acciones relacionadas con las fases de la Administración de los Recursos Humanos, éstas

SON: (ver el anexo 2)

- a) reclutamiento
- b) selección
- c) contratación
- d) inducción
- e) capacitación
- f) adiestramiento

13 CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. 1983; 173.

24

Dicho departamento puede estar constituido por un Gerente (quien en la mayoría de los casos reporta a un Director, un Jefe y/o Asistente y el personal de apoyo, se pretende que el área de Recursos Humanos de respuesta a las siguientes cuestiones:

- 1) CÚANTA gente y CON QUÉ características se requiere.
- 2) PARA QUÉ puestos y CUÁNDO se necesita

3) CÓMO y DÓNDE la voy a conseguir.

4) QUÉ le voy a ofrecer.

5) QUÉ clase de adiestramiento y capacitación es necesaria.

6) En QUÉ CANTIDAD y proporción se llevará esta capacitación

a fin de:

- Conocer y desempeñar en forma óptima las funciones que se le asignen.

- Aumentar sus habilidades actuales y futuras, y

-Así poder cubrir sus propias necesidades de desarrollo

7) A QUIÉN le voy a diseñar un plan organizacional y en que

va a consistir.

8) CUÁLES son mis prioridades en materia de Recursos Humanos.

25

9) DÓNDE voy a capacitar al personal.

10) CUÁNTO me va a costar esta capacitación, y

11) CÓMO puedo mejorar el ambiente laboral (físico, económico

y social), a fin de motivar al personal para que trabaje tan

cerca de los límites de su capacidad como sea posible, para

desarrollar al máximo sus capacidades.

La función social que realiza el trabajador es permanente, ya que la interrelación con otros individuos además de sentirse un ser más preparado, estar contento en su trabajo, hace que el beneficio reditúe no sólo en su medio familiar, sino también en su comunidad y en la sociedad en general. La función social que cumple el área de Recursos Humanos, está de acuerdo con las necesidades del individuo y es a través de las relaciones generadas en su centro de trabajo y las relaciones sociales que establece dentro y fuera del mismo, este le permite integrarse a la comunidad que conforma la empresa y al grupo social que pertenece.

26

1.3.1 RECLUTAMIENTO

Es la investigación y la búsqueda de un determinado número de personas, que posean ciertas cualidades suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa. El reclutamiento se inicia apartir de los datos otorgados por

la dirección, respecto a las necesidades presentes y futuras de Recursos Humanos, que tiene la organización y allegándose las fuentes capaces de ofrecer los suficientes candidatos, entre los cuales se seleccionarán los que la organización necesita para la consecución de sus objetivos.

Jaime Grados define el Reclutamiento como "La técnica encaminada a proveer de Recursos Humanos a la empresa u organización en el momento oportuno." ¹⁴

Mc Farland, nos dice que "el término reclutamiento indica el proceso de atracción de posibles empleados a la compañía . Es un medio sistemático de descubrir los posibles candidatos e inducirlos a que hagan una solicitud de empleo en la compañía . La actividad del reclutamiento en sí misma puede

¹⁴ GRADOS Espinosa, Jaime. Inducción, Reclutamiento y Selección. 1988; 165.

ser selectiva o preselectiva mediante la selección de varias fuentes de abastecimiento o por la decisión de que los candidatos deban someterse a los procedimientos ulteriores de entrevistas" ¹⁵

Idalberto Chiavenato, define el reclutamiento como "el

conjunto de procedimientos que tienden a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro la organización, es un sistema de información por medio medio del cual una organización difunde y ofrece al mercado laboral las oportunidades de empleo que pretende llenar y que tiene el fin de atraer el mayor número de candidatos para abastecer de una forma adecuada al proceso de selección" 16

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para las varias posiciones, los elementos humanos necesarios para su funcionamiento ya que el sistema inicial implica una serie de pasos para tener

15 Mc FARLAND, Op.cit:106

16 Chiavenato, Idalberto. Op.cit:85

al individuo más calificado, tal proceso se inicia con el "Reclutamiento", éste consiste en revisar el organigrama general de la empresa, identificar donde hay cubrir determinados puestos que requieren elementos con preparación o un entrenamiento específicos.

El psicólogo reclutador se da a la tarea de recurrir a medios de difusión o comunicación, en donde se genera una convocatoria que especifica el puesto, los requisitos que se requieren, el lugar en donde se deben presentar los candidatos, la fecha, día, y hora.

Esta convocatoria se difunde a través de fuentes internas y externas, las Internas pueden mencionarse a través de:

- a) sindicatos
- b) archivo o cartera de personal
- c) familiares y recomendados
- d) promoción o transferencia interna de personal

Las externas pueden ser:

- a) bolsa de trabajo
- b) la puerta de la calle
- c) agencias de colocación
- d) asociaciones profesionales y educativas

Los medios de reclutamiento se utilizaran por el psicólogo para dar a conocer un puesto vacante, estos son de gran utilidad ya que abarcan distintos estratos sociales.

Los principales medios son :

- a) radio y televisión
- b) boletines
- c) prensa
- d) grupos de intercambio

Estos medios apoyan en el reclutamiento de personal para todo tipo de trabajo, ya sea del nivel ejecutivo, personal obrero, por su amplia cobertura permite escoger al personal más adecuado y disponible en el mercado de trabajo.

1.3.2 SELECCIÓN

"La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado." ¹⁷

¹⁷ GRADOS Espinosa, Op.cit:179

Arias Galicia, define a la selección de personal como : "la selección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto adecuado y el desarrollo de sus

habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir, de esa manera, a los propósitos de la organización." 18

Esta fase se caracteriza por lograr un objetivo común, está es que los trabajos deben ser ocupados por el mejor candidato, y la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa. (ver el anexo 3)

Cuando se habla de la selección del personal en el momento en que tenemos los candidatos probables para ocupar la vacante y se procede a realizar una evaluación precisa de los siguientes aspectos;

a) experiencia laboral

18 ARIAS, Galicia Op.cit: 24.

b) trayectoria académica

c) aspectos psicológicos

Se solicita se proporcionen ciertos datos del candidato en una presolicitud, que al analizar no permite identificar

que reúne los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Posteriormente se les entrega la solicitud, es un cuestionario que nos permitirá conocer los aspectos básicos necesarios del aspirante tales como:

- a) datos familiares
- b) datos escolares
- c) experiencia ocupacional
- d) datos generales

Al recibir la solicitud de empleo se procede a realizar una entrevista inicial, con la finalidad de corroborar los datos plasmados en ella así también darle a conocer al candidato las condiciones de trabajo, el sueldo, el horario, las prestaciones, etc; esta fase es la indicada para proporcionar la información acerca de la vacante, el trabajo que se va a desempeñar, etc, Para el

32

entrevistador representa la prioridad de hacer un registro observacional de las conductas del candidato. Tomando en cuenta los resultados de la entrevista con el candidato y

determinando que es el indicado, confirma con la "Evaluación Técnica", esta proporcionará datos sobre los conocimientos del candidato, de manera que solo el mejor preparado tiene la posibilidad de seguir en el proceso de selección." 19

Cada puesto requiere de conocimientos específicos, los que indicara el perfil de la vacante, qué nociones tiene del área, los trabajos que ha desarrollado. Si al candidato se le considera que tiene los conocimientos para el puesto, vacante, se continua con la fase de evaluación psicológica, en la que aplican pruebas que mostrarán lo siguiente:

a)" Inteligencia: se refiere a la capacidad intelectual que son los factores específicos de la inteligencia, como son: análisis y síntesis, nivel de pensamiento, e.t.c.

b) Habilidad : se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

19 ARIAS Galicia, Ibid; 183.

c) Personalidad: se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc." 20

El psicólogo evalúa al candidato basándose en los resultados obtenidos de las pruebas aplicadas, además de la charla que tiene con él, así generan un dictamen con sus conclusiones, cuando consideran que el candidato es apto para ocupar el puesto entonces se procede con la "Encuesta Socioeconómica, que nos permite conocer el nivel económico del solicitante, así como las condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las del trabajo." ²¹

En algunos casos, la información se verifica telefónica o personalmente para confrontar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

En otros casos, la información se corrobora con una entrevista a domicilio del candidato, esto se hace con el fin de observar en dónde y en qué condiciones habita, y si es propietario o alquila y con qué servicios cuenta. La última

20 ARIAS Galicia, Ibid; 184.

21 ARIAS Galicia, Ibid; 185.

fase es la investigación de referencias ocupacionales que tuvo en los trabajos anteriores, en donde se determina el desempeño del puesto y la remuneración recibida,

la responsabilidades cumplidas la capacidad para cumplir con las ordenes, la puntualidad, la honestidad, etc. Además se investiga la veracidad de las cartas de recomendación , los antecedentes penales; toda la información se respalda con los documentos presentados por el solicitante y se confirma el nivel de especialización del candidato para llevar a cabo la selección en la empresa. (ver el anexo 4)

"La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc." 22

Se le solicita al candidato un examen médico, para conocer la capacidad física con que cuenta para desempeñar su trabajo, buscando evitar consecuencias negativas para la organización.

22 ARIAS Galicia, Ibid; 186.

1.3.3. CONTRATACIÓN

"Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato

como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- a) contrato por obra determinada
- b) contrato por tiempo determinado
- c) contrato por tiempo indeterminado" ²³

El trabajo que se realiza dentro de una institución se define como la prestación de un servicio que se retribuye mediante un pago de salario, este proceso constituye una necesidad de carácter administrativo para la organización, que a través de un contrato se especifica el sueldo, horario, obligaciones, derechos, etc, con el fin de dejar por escrito hasta el mínimo detalle. (ver el anexo 5)

²³ ARIAS Galicia, Ibid; 194.

1.3.4. INDUCCIÓN

En esta etapa se proporciona la información acerca de la

organización, de los elementos a que está sujeto el individuo dentro de la empresa, como son: las políticas, normas, los fluxogramas, objetivos, metas, planes, programas, proyectos; etc, también se le muestra las instalaciones, el equipo de trabajo, se le presenta a las personas que integran área y se determina el identifica plenamente que prestará en la organización.

La inducción representa la bienvenida al nuevo integrante de la empresa, proporcionándole los datos sustantivos tanto de su puesto como de la organización.

1.3.5. CAPACITACIÓN

La definición de capacitación para UCECA es la "Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca entre otros los aspectos de: atención, memoria, análisis, actitudes, y valores de los individuos, respondiendo a las

áreas del aprendizaje cognoscitivo y efectivo." 24

Para el autor Harris Jeff la "Capacitación el considera el mejoramiento, ya sea de las habilidades funcionales (habilidades básicas relacionadas con la realización adecuada de una tarea), de las habilidades interpersonales (cómo relacionarse satisfactoriamente con los demás), o en las habilidades para tomar decisiones (cómo determinar los cursos de acción más satisfactorios o una combinación de las tres."25

El Instituto nacional de capacitación del sector agropecuario (INCA) maneja la "Capacitación en proceso formativo con carácter de aprendizaje que sirve para dar conocimientos, formar y superar hábitos, habilidades, destrezas, así como las actividades y capacidades que son necesarias e indispensables en el desempeño de una actividad, permitiendo una constante actualización." 26

24 UCECA. Glosario de términos en la capacitación y adiestramiento. 1979; 29.

25 Harris, Jeff Jr. Administración de recursos humanos .1986; 22

26 INCA Instituto nacional de capacitación del sector agropecuario- Principios y técnicas para la capacitación, 1982; 9.

La capacitación se implementa a través de cursos de corta

duración, que sirven para preparar a los trabajadores en el desempeño de su puesto y se llevaron a cabo en la década de los 40's, ya que en esa época incrementa la necesidad de capacitar a los trabajadores con el fin de contar con mano de obra calificada que responda al impulso; principalmente de personal directivo, técnico y administrativo, así como para capacitar a las grandes masas de trabajadores, carentes de los estudios básicos y técnicos para el trabajo.

La capacitación es importante porque la mayoría de las personas pueden mejorar su productividad a través de ella; siendo determinante la acción específica del capacitador, quien con su labor constante de actualización y realizando su tarea en forma dinámica, puede elevar el porcentaje de éxito en las acciones llevadas a cabo que en torno a esta actividad

El capacitador se encarga de la forma y el fondo de la capacitación, con lo cual se pretende garantizar una alta efectividad en todo el proceso; siendo una de sus premisas importantes el atender los aspectos técnicos y humanos de

los integrantes de la empresa; es decir impartir,

capacitación con el fin de proporcionar conocimientos que permitan utilizar las tecnología mas actuales y por otro lado, prestar atención a todos aquellos elementos que estén encaminados a la mejora de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la empresa. (ver el anexo 6)

1.3.6. ADIESTRAMIENTO

Para el autor Siliceo Alfonso el "Adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico; el adiestramiento se imparte a los empleados operativos y/o a los obreros en la utilización y manejo de máquinas de equipo." ²⁷ También menciona este autor que el objetivo principal del Adiestramiento "es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. " ²⁸

²⁷ Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal.1987; 13.

²⁸ Siliceo, Ibid; 14.

Se imparten cursos para ser ágil en las actividades

laborales, proporcionando prácticas para el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para "poder hacer" el trabajo específico, perfeccionando su tarea y mejorando su aptitud del trabajador. Normalmente se otorga a los obreros y empleados que requieren aprender el buen uso de maquinaria, o bien en donde se requiera tener habilidades manuales, como es el caso de la sumadoras, maquinas de escribir, computadoras, conteo rápido de billetes, etc.)

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIAL RARAMURI S.A DE C.V.

2.1 CONSTITUCIÓN Y NATURALEZA DE COMERCIAL

RARAMURI S.A. DE C.V.

Comercial Raramuri S.A de C.V., fue constituida como una sociedad anónima de capital variable con fecha 17 de Enero de 1995. Su razón social es Comercial Raramuri S.A de C.V. cuyo objeto preponderante es el ejercicio de la industria y del comercio en general sobre todo la clase de embutidos y bebidas en general y su comercialización. Compra, venta, importación, exportación, producción, distribución, representación, maquila, consignación, de las bebidas en general y toda clase de mercaderías relacionadas con embutidos.

Su Capital Social fijo sin derecho a retiro esta integrado por \$ 200 000,- (dos cientos mil pesos), conformado por doscientas acciones con valor nominal de \$1,000,- (mil pesos 00/100) cada una.

La administración de la sociedad esta regulada por un Consejo de Administración conformado de la siguiente manera :

* Presidente

* Secretario

* Tesorero

* Vocal

* Comisario

El consejo de Administración nombró a un Gerente General otorgándole poderes amplios para administrar la sociedad.

La actividad preponderante es envasar bebidas alcohólicas, elaboración de productos cárnicos (chorizo y longaniza).

El organigrama de Comercial Raramuri S.A. de C.V., esta

integrada de la forma siguiente:

2.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se mencionan los objetivos del departamento de Recursos Humanos.

“ * Administrar los recursos humanos de la institución, vigilando el cumplimiento de normas, políticas, y propósitos que en materia de personal regulen su trato para establecer y operar mecanismos e instrumentos técnicos necesarios para el desarrollo permanente de las actividades y aptitudes del personal de Comercial Raramuri S.A. de C.V.

* Lograr que la gestión de los Recursos Humanos se realicen con eficiencia y eficacia.

* Lograr que los registros, archivos, trámites de los movimientos y remuneraciones del personal, se efectúen con apego a la normatividad vigente, con eficacia y oportunidad.”²⁹

2.4 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

“Se establece para el personal que colabora en la empresa Comercial Raramuri S.A. de C.V., seguir las siguientes políticas:

- * No se contrata a parientes de trabajadores de la empresa.
- * Se contratan a mayores de 18 años, sin limite de edad.
- * Las mujeres solo se contratan para envasado, etiquetado, tapas, tapones, meter en cajas los productos.
- * No se contratan mujeres para los procesos en donde tenga que cargar productos.
- * A las mujeres que se embarazan se les dan las vacaciones y el salario de acuerdo a lo establecido por la Ley.
- * El horario de entrada es de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. de Lunes a Viernes con una hora de comida.
- * El personal que trabaja en alimentos su entrada es de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. de Lunes a Sábado.
- * Se checa la tarjeta a la hora de entrada y de salida excepto los administrativos.

- * Los pagos son por nómina quincenal.
- * Cuando ocurra tres retardos en el mes se descuenta un día de salario.
- * La inasistencia de un día se castigará con la suspensión de otro día de trabajo, descontando los dos días de salario.
- * Con tres días que falten consecutivamente se les despide, excepto que justifiquen su inasistencia.
- * Los días de descanso en semana santa son Lunes, Martes, Miércoles se les toma a cuenta de vacaciones.
- * Al personal que colabora en área de alimentos se les da una semana de vacaciones antes de semana santa, ya que elaboran los productos sustantivos de la empresa.
- * Los administradores tomaran las vacaciones después del día 15 de Diciembre.
- * El personal de bebidas toman vacaciones la segunda semana de Diciembre.
- * El 10 de Mayo se trabaja medio día.
- * El 12 de Diciembre se realiza una misa y comida para los

trabajadores y su familia, además se da un obsequio de una canasta de los productos que comercializa la empresa.

47

* El pago del aguinaldo se lleva a cabo en dos partes la primera semana de Diciembre y la otra en la primera semana de Enero.

* Las prestaciones son de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo." 30

2.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

"* Realizar y verificar que se lleve a cabo la correcta interpretación y operación de la normatividad referida a la gestión del personal.

* Realizar la correcta y oportuna elaboración de la nómina de la institución.

* Efectuar que se proporcionen con eficiencia los servicios y trámites de asuntos de personal.

* Realizar los trámites y los procedimientos correspondientes a los pagos de personal por prestaciones y salarios a efecto de que se lleven a cabo conforme a la normatividad vigente en

materia.

30 Comercial Raramuri S.A de C.V. Op.cit:14

48

* Organizar permanentemente los asuntos referidos a contratación, bajas, jubilaciones, ausencias y demás movimientos del personal.

* Verificar que se opere conforme a lo establecido en los reglamentos interiores de trabajo, las sanciones a que se haga acreedor el personal al incurrir en inasistencias, retardos y demás incidencias que las amenizan.

* Hacer permanentemente que los cálculos necesarios para la elaboración de la nómina quincenal, remuneraciones y prestaciones económicas a que tiene derecho el personal, se efectúen en forma oportuna y correcta.

* Ejecutar permanentemente que los permisos, licencias, altas, bajas, y demás movimientos de personal, se efectúen en los términos que señale la Ley, reglamentos internos y demás normas en la materia." 31

Ya que se presentaron las normas, objetivos y políticas que la empresa contempla ahora se expone el enfoque del autor

Fernando Arias Galicia sobre el tema de los Recursos Humanos:

Objetivo de la función de Administración de Recursos Humanos

" Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, apegado todo lo anterior a la línea y a la dirección, es el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad." ³²

Para lograr que las acciones se realicen y se concreten debe ser a través de las personas, ya que los servicios que brinda, se desarrollan por la fuerza del trabajo y se integran con los Recursos Humanos.

Ya que la empresa toma en cuenta todos los aspectos involucrados en la planeación, organización, dirección, control, integración de los Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Financieros, los cuales involucran un buen funcionamiento del organismo.

También el autor mencionado anteriormente nos habla de la "función de la planeación de Recursos Humanos".

Arias Galicia señala como se lleva un "Objetivo" que es el siguiente:

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección. Y como una "Política", mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear

adecuadamente los Recursos Humanos." 33

33 Arias Galicia Ibid; 166.

51

Comercial Raramuri S.A de C.V. le falta adecuarse a las nuevas tendencias del desarrollo de los trabajadores ya que no cubre aspectos de actualización en el modo operativo del personal y permite seguir teniendo los antiguos controles de procedimientos que ya no se utilizan.

El autor Fernando Arias tiene un enfoque de la tecnología y el desarrollo en el personal como una empresa, en este aspecto a Comercial Raramuri S.A de C.V. le falta involucrarse en programas actuales como puede ser la capacitación del personal de acuerdo al nivel jerárquico de cada uno de los puestos, y la definición del perfil de los puestos vacantes en la empresa. Es importante aplicar los nuevos procedimientos para que así se obtenga el personal adecuado en el puesto adecuado.

CAPÍTULO 3

**PROPUESTA DEL PROCEDIMIENTO
PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA
COMERCIAL RARAMURI S.A DE C.V.**

Aún cuando la institución que se apoyó con la propuesta de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal no es educativa, definitivamente ésta es una experiencia que coadyuva en el desarrollo, como profesional, del Administrador Educativo, así como el hecho de que estos procedimientos son aplicables a cualquier institución educativa, ya que el recurso humano es lo que predomina en éstas.

“Es fundamental que el Administrador Educativo sea capaz de generar proyectos concretos que contribuyan al crecimiento de las instituciones, así como a la satisfacción personal y profesional del elemento humano que participa también, empezar el análisis de necesidades y asignación de Recursos Humanos para las tareas que ofrecen los servicios de director. Los cambios en las instituciones deben realizar problemas o generar cambios estructurales que permitan mayor desarrollo, lo que implica en consecuencia hacer los cambios en el momento más oportuno, tomando en cuenta todos los factores del contexto, considerando al mismo tiempo lo

administrativo, lo productivo y el entorno." 34

34 González García Clara. Ponencia presentada en el foro sobre teoría y práctica de la Administración Educativa en noviembre del 2001; 5-6

53

3. PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL CASO ESPECÍFICO; COMERCIAL RARAMURI S.A. DE C.V.

Como parte de este capítulo se desarrolla una propuesta de un manual de procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal de la institución, así como un manual de funciones del personal.

El autor Duhalt Krauss menciona un " Manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesaria para la mejor ejecución del trabajo" 35

El manual tiene el propósito de enunciar los fines concretos que se pretende alcanzar con la implantación del instrumento.

Se define el procedimiento como el conjunto de actividades sucesivas, ordenadas y relacionadas entre sí, que se realizan con la finalidad de obtener un determinado producto, o bien un servicio. Indicando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué

han de llevarse a cabo. Por medio de los procedimientos las

35 Duhalt Krauss, Miguel. La Administración en el sector público. 1977; 20

54

instituciones administrativas desempeñan sus funciones asignadas, y constituyen la expresión operativa de su desarrollo organizacional.

Se considera al manual de procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño de la organización de las unidades administrativas. En el que se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus reponsabilidades y formas de participación. Asimismo, proporciona la información básica para orientar al personal en general respecto a la dinámica funcional de la organización.

El presente trabajo contempla la creación del procedimiento que va a permitir de la forma más eficiente, el contratar personal adecuado para el trabajo indicado, para esto se va a

proponer llevar a cabo determinados pasos que comprendan desde el reclutamiento hasta la contratación del personal en Comercial Raramuri S.A de C.V., teniendo como finalidad el

55

distribuir adecuadamente las cargas de trabajo, reducir los tiempos en operaciones excesivas, evitar dualidad de operaciones, agilizar el envío de documentos relacionados con las actividades que intervienen en el proceso.

Ya que se considera como una función sustantiva la admisión y empleo del recurso humano, esto se realiza con el carácter de un servicio; esto es el departamento de personal por su conocimientos específico y capacidad en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con las cualidades del aspirante.

La primera función que tiene el departamento de Recursos Humanos, es la administración del empleo, así y desde el punto de vista administrativo se considera como empleo a la ocupación del individuo con el fin de encargarle un puesto

para que desarrolle ciertas actividades.

Este proceso comprende la siguiente etapas:

1 Reclutamiento: Se busca candidatos.

56

2 Selección: Busca entre los candidatos los mejores para cada puesto.

3 Contratación: Hace del buen candidato un empleado o trabajador.

4 Inducción: Trata de hacer del empleado un buen elemento.

Los medios técnicos que se utilizarán, durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación son los más y el orden en que suelen emplearse en esta institución es el siguiente:

- a) Hoja de solicitud
- b) Entrevistas
- c) Pruebas psicométricas
- d) Investigaciones
- e) Examen médico

Son fundamentales para verificar los datos proporcionados por los candidatos tales como: la edad, experiencia adquirida, estudios realizados, etc, y determinar si cubren los requisitos básicos para el empleo.

57

3.1 HERRAMIENTA NECESARIA PARA LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

HOJA DE SOLICITUD

La hoja debe contener lo que la institución requiere saber del solicitante nombre, domicilio, estado civil, estructura familiar y sus características económicas nombres, edades, ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante, cuantos viven con él o con quienes vive, participación económica en el sostenimiento del hogar.

ANTECEDENTES DEL TRABAJO

Empresas en que ha trabajado, puestos que ha ocupado, tiempo en que estuvo trabajando, sueldos que percibía, motivos de su separación y nombre de sus jefes inmediatos.

ESTUDIOS TERMINADOS

Nivel de estudios realizados, idiomas que domina y otros conocimientos técnicos.

Se incluyen preguntas para conocer sus expectativas con

respecto al puesto que pretende, (motivación, interés, sueldo que pretende ganar).

58

RECOMENDACIONES

Las cartas de recomendación son las referencias del solicitante.

ENTREVISTA DE TRABAJO

La entrevista es una charla acerca de los datos proporcionados por el solicitante, ya que el entrevistador se encarga de corroborar la información plasmada y realizar preguntas como las siguientes:

1 Complementar o explicar los datos de la solicitud.

2 Qué interés llevó al solicitante a la institución.

3 Qué experiencia tiene en relación con el trabajo a desempeñar.

4 Qué obligaciones tiene con su familia.

59

5 Qué remuneración espera.

6 Cuales son sus aficiones principales.

Una vez formulada la entrevista viene la fase de las pruebas psicométricas y de investigación de los antecedentes de trabajo, penales, cartas de recomendación.

PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Es la aplicación de algunas pruebas específicas para determinar los conocimientos, destrezas, habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes del aspirante de acuerdo a los intereses de la institución.

INVESTIGACIÓN DE TRABAJO

Es uno de los medios más fáciles y más efectivo para comprobar la idoneidad, laboriosidad y capacidad del trabajador.

60

INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES PENALES

Es la investigación en las penitenciarias, cárceles preventivas, etc, esto puede revelar que algún solicitante tenga antecedentes penales, lo cual puede representar un inconveniente para ocupar el puesto.

INVESTIGACIÓN DE LAS CARTAS DE RECOMENDACIÓN

Cuando estas se piden o se presentan su validez puede depender de los que nos digan las personas que recomendaron al candidato.

EXAMEN MÉDICO

Es conocer si el candidato padece enfermedades crónicas que le impidan desarrollar el trabajo, de la forma más eficaz y eficiente, esta fase se investiga su estado general de salud, el diagnóstico debe ser lo mas completo que sea posible.

61

CONTRATACIÓN

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto que ocupará se requieren los documentos para integrar su expediente de trabajo.

INDUCCIÓN

Al nuevo trabajador se le proporcionan sus antecedentes, informes acerca de la empresa, en la cual va a trabajar, para que conozca desarrollo, productos, o servicio que ofrece, estructura organizacional, políticas generales, reglamento de trabajo, obligaciones, derechos, prestaciones y beneficios

del personal etc.

El empleado es presentado con su jefe inmediato y también con sus compañeros de área, para que conozca su lugar de trabajo, así como las funciones que realizarán.

62

A Continuación se incluye la propuesta que contemplará los procedimientos para llevar a cabo, las fases de reclutamiento, selección y contratación de personal para la institución mencionada.

3.2 RECLUTAMIENTO

OBJETIVO: Conseguir que el manejo de la publicidad sea el adecuado de tal manera que se logre incorporar al personal idóneo en el puesto indicado y así obtener el buen desarrollo y productividad en actividades que se llevan a cabo en la organización.

3.2.1 PROCEDIMIENTO:

Identificar en la estructura organizacional el puesto que está vacante.

Establecer los requisitos necesarios que deberá cubrir el aspirante a la plaza vacante se sugiere se inicie la elaboración de las descripciones de puestos así, con los

63

datos requeridos ya identificados se realizará la publicidad de la convocatoria, en los medios masivos de información autorizados por la institución, tales como:

1 La contratación se realizará cada día, hasta alcanzar el objetivo deseado.

Esta convocatoria deberá explicitar todo los requisitos que deberá cubrir el aspirante, así como la forma de hacer llegar éstos a la institución, ya sea vía telefónica para hacer una cita o presentarse en las instalaciones.

El periódico paralelamente a través del volante, cartelones que se instalarán en las esquinas principales al rededor de las instalaciones de la institución y mantas

que se ubicarán en la puerta principal de la entrada de la de la institución.

Informar los horarios de atención al público, los cuales podrán ser de las 9:00 a.m. a 11:00 a.m. para entrega de documentación, así como para fijar fecha y hora de la entrevista.

Coordinación del personal que proporcionara tanto la

64

información de los trámites que se realizarán dentro de la empresa como la revisión de los requisitos y del curriculum en su caso supervisar la elaboración del informe de los registros del personal aspirante, realizar el análisis de los documentos obtenidos, así como de los curriculum que hayan presentado, para identificar los posibles candidatos. Elegir al personal más apropiado en relación con la especialidad, capacidades y destreza que elige el presente vacante, para continuar con el proceso.

3.3 SELECCIÓN

OBJETIVO : Lograr la elección adecuada que contemple las

cualidades y características necesarias idóneas para desempeñar el puesto vacante.

3.3.1 PROCEDIMIENTO

1 Habiéndose llevado a cabo una preselección de los aspirantes, en base a la información proporcionada por ellos, se procederá con la segunda etapa, que consiste en realizar una breve entrevista, para corroborar los datos y verificar

los requisitos que se han cubierto, así como la información programada en la solicitud de trabajo.

65

* Verificar y profundizar en el tema de la experiencia adquirida por el candidato en los trabajos anteriores.

Determinar que relación existe entre una experiencia y los requerimientos de la plaza vacante.

2 Incorporar la información de la charla sostenida entre el jefe de Recursos Humanos y el entrevistado, en donde se hayan verificado qué conocimientos, habilidades, destrezas y cualidades tiene el aspirante para desempeñar el puesto

vacante.

* Documentar toda la formación del aspirante, incluyendo el manejo de herramienta o maquinaria específica para el desarrollo del trabajo.

* Además investigar por qué medio se enteró del trabajo, cuáles son sus expectativas acerca del trabajo, esto se realiza con el fin de conocer tanto su capacidad de expresión como la de interrelación con otras personas.

66

Así se procede, según la vacante, se aplicará un examen de conocimientos:

* Posteriormente se aplican las diferentes pruebas psicométricas con los que determinarán los intereses, aptitudes y actitudes para decidir quien es el candidato que se adjunta a las necesidades de la empresa.

* Investigar los antecedentes de trabajo, penales, cartas de recomendación de los aspirantes y confrontar esta información con la que aparece en la hoja de solicitud.

* solicitar a los candidatos su examen médico, en donde

se indique que este está apto física y mentalmente para realizar cualquier actividad, sin tener dificultad. Este deberá ser avalado por sector salud.

*Obtener los resultados de las pruebas psicométricas que se aplicaron con el fin de analizar quien recluta ser el mejor candidato y así proceder a la contratación del personal adecuado para el puesto.

* Tomada la decisión, informar al aspirante escogido para ocupar el puesto.

67

3.4 CONTRATACIÓN

OBJETIVO: Integrando a este personal por medio de la elaboración de un contrato, que especifique las condiciones, (tanto obligaciones como derechos), entre la institución y los futuros empleados, ubicar al personal en los puestos específicos de trabajo, conforme a las características que se necesitan.

3.4.1 PROCEDIMIENTO

* Complementar el expediente del nuevo empleado solicitando su acta de nacimiento, sus certificados de estudio, identificación oficial, la Curp todo en original y copia.

* Integrar el expediente con todos los documentos requeridos con el objeto de tener un control de los trabajadores el cual se conservará en la área de Recursos Humanos.

*Establecer el salario, los días de trabajo, el horario, y actividades, con el trabajador.

68

* Firmar tanto el trabajador como la empresa, el contrato laboral, donde se especificará el tiempo de duración de la relación laboral los derechos y obligaciones que contraen tanto el personal y como la institución.

* Elaborar el contrato bajo el régimen de la Ley Federal del Trabajo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL**

PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**3.5 OBJETIVO ESPECÍFICOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL**

Convocar y reunir aspirantes para su evaluación y posible
contratación para la prestación de sus servicios, conforme

a las políticas y normatividad establecidas en el área de Recursos Humanos, aplicables a estos procesos, buscando cubrir las necesidades del personal de cada área.

3.5.1 POLÍTICAS Y NORMAS DE OPERACIÓN

Cada departamento o área identificada en la estructura organizacional contará con un número específico de puestos autorizados, que en el caso de quedar vacante alguno, el responsable autorizado, en cada área deberá generar una

solicitud, debidamente requisitada, y enviada al área de Recursos Humanos para proceder a la contratación del reemplazo pertinente.

"Todo aspirante deberá asumir un proceso de selección".

El aspirante será considerado candidato, una vez que haya cubierto los requisitos planteados por el departamento de Recursos Humanos, siendo facultad de la misma, la decisión de seleccionar el personal a contratar, de acuerdo con los

resultados obtenidos.

71

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

DESCRIPCIÓN NARRATIVA (CONTINUACIÓN)
PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

RESPONSABLE	/N° DE PASOS/	DESCRIPCIÓN
RECURSOS HUMANOS	1	Recibe solicitud debidamente requisitada de distintas áreas que integran la organización.
	1.1	Verifica y coteja las vacantes a cubrir, así como el perfil reque- rido del candidato, a través del reporte de control de bajas o

despidos.

	1.2	Autoriza el remplazo de la vacante y envía una copia al Gerente Administrativo para su conocimiento y movimientos que generan modificaciones en nóminas.
RECURSOS HUMANOS	2	Recibe autorización y elabora la convocatoria para reclutar el aspirante de acuerdo al perfil que se necesita.
	2.1	Convoca a través del periódico, volantes, carteles en la empresa, a los posibles aspirantes para cubrir la vacante.
	2.2	La convocatoria será publicada durante 3 días consecutivos, a menos que de inmediato se identifique el candidato.

72

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

DESCRIPCIÓN NARRATIVA (CONTINUACIÓN)
PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

RESPONSABLE / N° DE PASOS /	DESCRIPCIÓN	
RECURSOS HUMANOS	3	Reúne los posibles candidatos mediante la convocatoria ya mencionada.
	3.1	Programa y realiza entrevistas preliminares, evaluando entre otras cosas; si los interesados gozan de buena salud y cubren el

	perfil requerido.
3.2	Recopila y analiza la solicitud de empleo.
3.3	Solicita copia de la siguiente documentación : -Acta de nacimiento -Comprobante de escolaridad -Cédula profesional o título (según sea el caso) -Curriculum vitae -Identificación oficial (credencial de elector, pasaporte, cartilla). -Comprobante de domicilio actual -3 Fotografías tamaño infantil -Examen médico -2 Recomendaciones personales -Solicitud de empleo
3.4	Integra un expediente con los documentos del candidato.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

DESCRIPCIÓN NARRATIVA (CONTINUACIÓN)
PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

RESPONSABLE / N°DE PASOS / DESCRIPCIÓN

RECURSOS HUMANOS	4	Cuando el expediente está completo, genera el formato de autorización para que se le aplique la evaluación respectiva
------------------	---	---

	4.1	En su caso, elabora y autoriza un oficio, solicitando al Gerente Administrativo, reciba al candidato para la entrevista respectiva.
	4.2	Intrega al expediente respectivo los resultados de la entrevista.
GERENTE ADMINISTRATIVO	5	Recibe candidato.
	5.1	Verifica su documentación.
	5.2	Si existe algún error, se devuelve al área de Recursos Humanos la documentación para su verificación.

74

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

**DESCRIPCIÓN NARRATIVA (CONTINUACIÓN)
PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

RESPONSABLE / N° DE PASOS / DESCRIPCIÓN
--

	5.3	Si la documentación está completa se asigna, al candidato, la fecha de examen, entrevista de acuerdo a un orden cronológico
	5.4	Genera la agenda para la entrevistas conforme a la <u>disponibili</u>

		dad al jefe de Recursos Humanos
RECURSOS HUMANOS	6	Aplica las pruebas de conocimientos, psicológicos y de aptitud.
	6.1	Evalúa y determina los resultados de las pruebas aplicadas.
	6.2	Elabora un informe con los resultados obtenidos en cada prueba, de cada uno de los aspirantes.
GERENTE ADMINISTRATIVO	7	Recibe informe con los resultados obtenidos en los exámenes, de cada uno de los aspirantes.
	7.1	Analiza la información de cada aspirante para tomar la decisión de quiénes es el adecuado.

75

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

DESCRIPCIÓN NARRATIVA (CONTINUACIÓN)
PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

RESPONSABLE / N° DE PASOS / DESCRIPCIÓN

RECURSOS HUMANOS	8	Notifica por escrito, a cada uno de los aspirantes que no fue aceptado.
------------------	---	---

- 8.1 Conserva y archiva los expedientes de los aspirantes que por sus resultados, tanto en los exámenes como las entrevistas obtuvieron los más altos porcentajes y los demás se eliminarán.
- 8.2 Se coteja por teléfono la información proporcionada por el solicitante sea verídica.
- 8.3 Al candidato elegido se le notifica por teléfono del resultado y se le cita.
- 8.4 Se le informa al candidato seleccionado que deberá entregar toda la documentación ya solicitada en original.
- 8.5 Recibe y avala toda la documentación solicitada, realizando el trámite de alta correspondiente.

TERMINA PROCEDIMIENTO

76

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RECURSOS HUMANOS
PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**RECURSOS HUMANOS
PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

3.7 OBJETIVO ESPECÍFICO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Indica el procedimiento correspondiente para llevar a cabo

la contratación de personal.

3.7.1 POLÍTICAS Y NORMAS DE OPERACIÓN PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

"No se contratará en ninguna área a mujeres embarazadas", ya que en la mayoría de las veces, se requiere de ciertos esfuerzos físicos, que representan un peligro para la salud de la trabajadora.

Queda acentado que todo aspirante que obtenga una evaluación aprobatoria, el perfil adecuado para el puesto, y cubra los requisitos necesarios para su contratación se elabora su nombramiento, el cual se detallará de la siguiente información:

- Nombre
- Edad
- Sexo
- Estado civil
- Nacionalidad

- Domicilio
- Código postal
- El trabajo a realizar, detallado con la mayor precisión posible.
- Ubicación del lugar en el que debe prestar sus servicios.
- El horario de trabajo
- Remuneración
- Días de pago
- prestaciones que habrá de percibir el trabajador
- El tipo de nombramiento : fijo, por tiempo determinado, provisional, obra precisa.
- Registro federal de causantes
- Fecha de ingreso

78

La duración de la jornada de trabajo es de 9 horas diarias de lunes a viernes, y el personal que trabaja en alimentos es de lunes a sábado con una hora de comida.

Se le notificará al candidato de su aceptación para cubrir el

puesto vacante, si después de 5 días no se presentara en la empresa, se cancelará su contratación, para proceder a llevar su remplazo.

Se registran todos los aspirantes reclutados, estableciendo un control de datos que contenga: nombre, edad, sexo, estado civil, domicilio, puesto que esta solicitando. Con el fin de generar una cartera de candidatos cuando se necesite.

Los gerentes de cada área que solicitaron personal, se les enviarán los resultados obtenidos de los futuros empleados para que ellos cuenten con un expediente en su propio departamento.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

DESCRIPCIÓN NARRATIVA (CONTINUACIÓN) PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL
--

RESPONSABLE / N° DE PASOS / DESCRIPCIÓN

RECURSOS HUMANOS	1	Recibe al candidato que va a ocupar un puesto en la empresa.
	1.1	Entrevista al candidato que va a ocupar un puesto en la empresa.
	1.3	Aplica evaluación al candidato.
	1.4	Verifica que cubra el perfil y los documentos solicitados.
	1.5	Manda al candidato a su puesto a ocupar.
GERENTE ADMINISTRATIVO	2	Recibe al candidato a ocupar la la vacante.
	2.1	Verifica que su documentación este completa.
	2.2	Verifica que este debidamente evaluado conforme a las normas establecidas.
	2.3	Coteja los exámenes realizados del candidato y que tengan resultados favorables.
	2.4	Manda la documentación para la contratación del nuevo personal.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

**DESCRIPCIÓN NARRATIVA (CONTINUACIÓN)
PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

RESPONSABLE	/ N° DE PASOS /	DESCRIPCIÓN
-------------	-----------------	-------------

RECURSOS HUMANOS	3	Verifica que el formato único de contratación de personal se elabore adecuadamente.
	3.1	Recibe y revisa que el expediente contenga la siguiente documentación.
		- Hoja de aceptación para el puesto solicitado.
		- Solicitud de empleo.
		- Acta de nacimiento (original y copia).
		- Certificado de estudios.
		- Comprobante de domicilio.
		- Identificación personal (credencial de elector, pasaporte).
		- Cartilla de servicio militar (en caso que sea hombre).
		- 3 fotografías tamaño infantil.
		- Certificado médico.
		- Constancia de antecedentes no penales.
		- 2 Copias del curriculum vitae.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

DESCRIPCIÓN NARRATIVA (CONTINUACIÓN) PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL
--

RESPONSABLE / N° DE PASOS / DESCRIPCIÓN

	3.2	Anexa duplicado de la documentación recibida.
	3.3	Recaba la autorización del gerente general y Gerente Administrativo para la contratación del nuevo personal.
	3.4	Entrega al interesado el duplicado de la documentación, y la hoja de aceptación indicando lugar y horario de trabajo.
	3.5	Archiva el nuevo expediente del trabajador, con la documentación específica.
	3.6	Envía duplicado del expediente al responsable del área solicitante del personal.
	4	El candidato firma su contrato.
ÁREA SOLICITADA	5	Recibe y archiva el nuevo expediente del personal.
	5.1	Recibe al contrato para ocupar la vacante.
	5.2	Da la bienvenida al nuevo personal.
	5.3	Informa al candidato cuales serán sus funciones y responsabilidades
		Termina procedimiento

RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL
COMERCIAL RARAMURI S.A DE C.V.

MANUAL DE FUNCIONES DE PERSONAL

**3.9 MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL UBICADO EN EL
ORGANIGRAMA DE COMERCIAL RARAMURI S.A. DE C.V.**

PUESTO : ASAMBLEA DE ACCIONISTA

La Asamblea General de Accionistas, es el Órgano supremo de la compañía, podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por los Administradores de la Sociedad.

OBLIGACIONES:

La Asamblea general de Accionistas, se reunirá en sesiones ordinaria o extraordinaria. Las Ordinarias se realizarán al menos una vez al año dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio social, es decir, que deberán realizar en el período de abril a julio de cada año.

Las Asambleas extraordinarias cuyo objeto será tratar asuntos especiales, podrán celebrarse en cualquier época del año.

FACULTADES :

En las Asamblea ordinaria de Accionistas, se podrán tratar

los siguientes asuntos:

1. Discutir, aprobar o modificar el balance general, después de conocer el informe del Comisario y tomar las medidas que juzgue pertinentes .

2. En su caso designar a los Directivos y al Comisario.

3. Determinar los emolumentos de los Directivos y del Comisario.

En las Asamblea Extraordinaria de Accionistas, se ejercerán las siguientes facultades :

1. Programar la duración de la Sociedad.

2. Disolver anticipadamente la Sociedad.

3. Aumentar o disminuir el Capital Social.

4. Cambiar el objeto de la Sociedad.

5. Solicitar cambio de Nacionalidad.

6. Transformar la Sociedad.

7. Fusionarse con otra Sociedad.

8. Emitir, Acciones Privilegiadas.

9. Amortización por la Sociedad, de sus propias Acciones y

Emisión de Acciones de Goce.

10. Emitir Bonos.

11. Cualquier otra modificación de la Escritura Social.

12. Tratar todos los demás asuntos que la Ley de Sociedades Mercantiles o la Escritura Social exija.

PUESTO : COMISARIO

Es el puesto necesario que ejerce el control y la vigilancia.

Es quién fiscalizará la actuación de los administradores y regularizará la marcha de la Sociedad.

OBLIGACIONES :

1. Cerciorarse de la constitución y garantía de la Sociedad.

2. Inspeccionar, una vez al mes por lo menos, los libros y papeles de la Sociedad, así como efectivo en caja.

3. Solicitar que se inserten en la Orden del Día, de las

sesiones del Consejo de Administración y de las Asambleas de Accionistas, los puntos que crea pertinentes.

4.Vigilar, en general y en forma ilimitada y en cualquier tiempo, las operaciones de la Sociedad.

FACULTADES :

1.Exigir a los Administradores una balanza mensual de comprobación de todas las operaciones efectuadas.

2.Intermediar en la formulación y revisión del Balance Anual en los términos que establece la Ley.

3.Convocar a Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas en caso de omisión de los administradores y en cualquier otro caso que juzgue necesario.

4.Asistir con voz; pero sin voto; a todos las sesiones del Consejo de Administradores.

5.Asistir con voz pero sin voto a las Asambleas de Accionistas.

PUESTO: ASESORES LEGALES Y FISCALES

Tendrá a su cargo la revisión de las operaciones contables de la compañía, así también realizará la asesoría y vigilancia de los sistemas implantados en cuestión de organización administrativa.

OBLIGACIONES:

Tendrá en el desempeño de su labor las siguientes obligaciones:

1. Supervisar y vigilar el buen funcionamiento de los sistemas de organización implantados. Así también modificar y mejorar los sistemas de control interno que sean inoperantes.
2. Presentar un informe mensual de la situación financiera de la compañía, con los comentarios que procedan relación a las cifras que se presenten en los estados financieros mensuales.
3. Rendir un informe sobre los resultados de las revisiones practicadas.

4. Supervisar todo lo relativo a la elaboración de declaraciones de impuestos tanto mensuales como anuales.

FUNCIONES Y FACULTADES

1. Revisiones periódicas de las operaciones contables de la empresa.

2. Asesoría Administrativa para la Organización en General.

3. Asesoría a la Administración de Personal.

4. Asesoría en aspectos financieros.

5. Asesoría en asuntos de tipo legal y tipo fiscal.

PUESTO: GERENTE GENERAL

El Gerente General tendrá a su cargo la administración y dirección de los negocios de la sociedad y podrá realizar todas las operaciones inherentes a los objetos de la misma.

OBLIGACIONES Y FACULTADES:

1. Vigilar que se lleve a cabo y se ejecuten todas las resoluciones autorizadas por la asamblea de accionistas.
2. Vigilar que los gerentes y demás funcionarios de la compañía, cumplan adecuadamente con sus obligaciones.
3. Someter a la asamblea de accionistas, las proposiciones que le parezcan pertinentes y provechosas para los intereses de la sociedad.
4. Informar a la asamblea de accionistas, las proposiciones que le parezcan pertinentes y provechosas para los intereses de la sociedad.
5. Contar con poder amplio para atender los pleitos y realizar las cobranzas, sin limitación alguna realizar para actos de administración, con toda clase de facultades administrativas quedando en consecuencia facultad de una manera enunciativa y no limitativa para representar a la sociedad ante toda la clase de autoridades federales, estatales o municipales, administrativas, judiciales ya sean civiles o penales y del trabajo y ante las juntas de

conciliación y arbitraje.

89

6.Ejercer la facultad para contratar y remover personal.

7.Controlar y coordinar de una manera directa, en sus diversas actividades, a las gerencias y departamentos que integran la compañía.

8.Aprobar y decidir sobre la compra y venta del equipo de la compañía, así como modificaciones o aumentos de las instalaciones de la misma.

9.Ejercer la responsabilidad total de la administración de la sociedad, ante los accionistas de la misma.

10.Fungir como secretario en las asambleas de accionistas, preparará las actas y llevará, para este fin, los libros respectivos en la forma establecida por la ley, expidiendo en su caso copias certificadas de las actas, para los usos y fines que fueren necesarios.

11.Archivarán y cuidarán de todos los documentos y papeles relacionados con las asambleas de accionistas.

12.Someterán al Comisario a la Asamblea de Accionistas, los informes que se soliciten en relación con los negocios de la

compañía y cumplir con todas las obligaciones que se le
fijen.

90

13. Depositar los fondos de la sociedad en el banco asignado
por el Comisario o por la Asamblea de Accionistas.

14. Guardar en un lugar seguro los comprobantes de pago y
títulos de crédito de la sociedad y entregarlos de acuerdo
con las instituciones del comisario.

15. Ser responsable del buen funcionamiento de la compañía.

16. Autorizar los registros contables.

17. Controlar las operaciones de títulos de crédito.

18. Controlar préstamos bancarios y todo tipo de operaciones
que se realicen con instituciones de crédito del país y
extranjeras.

19. Controlar que el movimiento de las cuentas bancarias con
que opera la compañía, se registre con veracidad y
oportunidad.

20. Autorizar los registros contables.

21. Controlar las operaciones de títulos de crédito
descontados en instituciones de crédito.

22. Supervisar la elaboración de las declaraciones de

impuestos, aprobándolas y vigilando su oportuna presentación.

91

23.Vigilar que el sistema de organización funcione correctamente y en caso contrario propone y sugiere soluciones.

24.Revisar los programas de cuentas por pagar.

25.Ser responsable de la custodia de las facturas de activo fijo y cargos diferidos, así como escrituras y actas notariales.

26.Vigilar la ocupación o desocupación de la líneas de crédito abiertas en bancos y financieras y hacer programación relativa.

27.Vigilar y controlar el trabajo desarrollado en las áreas de contabilidad, caja y cartera, facturación, compras, personal y almacén.

PUESTO : GERENTE DIVISIÓN BEBIDAS

Supervisará las operaciones relacionadas con la elaboración y

entrega de las bebidas oportunamente.

92

OBLIGACIONES Y FACULTADES

1. Controlar todo tipo de operaciones realizadas con las bebidas, en el extranjero y/o con extranjeros.
2. Vigilar que se realicen oportunamente las tareas específicas del área por el personal que está a su cargo.
3. Decidir que las bebida y cantidades de partidas se deben elaborar.
4. Atender todos los asuntos relacionados con su área.
5. Elaborar la lista de los insumos necesarios para su área, en forma oportuna y entregarla al departamento de compras generales para que se realicen las adquisiciones.
6. Entregar al cliente la bebida específica que le solicite el administrador de ventas, en la fecha exacta.
7. Atender al personal que visita las instalaciones de la empresa, precio adecuado con el gerente general.
8. Atender a los agentes de ventas para informarles de las

promociones de los productos.

93

PUESTO: AGENTE DE VENTAS Y COBRADORES

Labores que desempeña:

- Cobrar oportunamente los créditos autorizados a los clientes.
- Entregar al área de crédito y cobranzas cobros realizados, diariamente, a los clientes, ya sea en efectivo o documento informando de los nuevos prospectos de clientes de cada agente de ventas.
- Aumentar el número de clientes, con el buen servicio.
- Visitar a los diferentes tiendas para promover el producto.
- Elaborar los reportes, oportunamente, de la mercancía que requiere cada cliente.

PUESTO : AGENTES DE VENTAS LOCALES INTERNOS

Labores que desempeña:

- Informa, mensualmente, de las promociones urgentes a las

diferentes tiendas departamentales de cada uno de los productos.

94

- Aumentar los clientes dando un buen servicio.
- Visitar a los diferentes clientes para promover el producto
- Cobrar oportunamente los créditos acordados con los clientes.

PUESTO: AGENTES DE VENTAS FORÁNEOS EXTERNOS

Labores que desempeña:

- Entrega cada semana los pagos que le dan los clientes y a través de fichas de depósito hace la operación.
- Cuando se presenta alguna anomalía reportar o presentarse en la empresa.
- Reportar oportunamente a la empresa, la mercancía que requiere cada cliente.

- Entregar a crédito y cobranzas los pagos de cada semana que le dan los clientes en ficha de depósito, también informando de los nuevos clientes de cada agente de ventas.
- Cobrar oportunamente los créditos acordados por los clientes.

PUESTO: JEFE DE PRODUCCIÓN Y ÁREA

Labores que desempeña:

- Supervisión de la congelación de los productos que lo requieren.
- Levantamiento de inventarios físicos, periódicos.
- Recepción de artículos diversos solicitados por su departamento.
- Elaboración de requisiciones de compra.
- Archivo de las requisiciones de compra de su departamento.
- Mantener el equipo de almacén a su cargo en las mejores

condiciones.

- Colocación de las mercancías en la básculas para ser pesadas.

96

- Ubicar la mercancía pesada en la cámara correspondiente o en el túnel de congelación.

- Elaboración de las boletas que contienen el peso de los productos.

- Archivo de las boletas mencionadas, apegado a los procedimientos.

- Reportar al contador general las horas extras trabajadas por el personal, utilizadas en su departamento.

- Capacitación y entrenamiento del personal a su cargo.

PUESTO: ENCARGADO DE ALMACENES

Labores que desempeña:

- Supervisión de la recepción de mercancías y acomodo de las mismas en las cámaras.

-Supervisión de la limpieza del área.

- Reportar al gerente general de cualquier situación irregular.

97

- Apoyar en la descarga de mercancías, cuando éstas llegan a la planta.

- Realización de trabajos de lubricado y engrasado de los montacargas, cuando se le indique.

- Apoyo en el acomodo de mercancías en el transporte correspondiente.

- Apoyo para en la colocación del el material en el montacargas.

- Apoyo para la limpieza general de la planta.

- Responsable de todo tipo de labores de empaque y maniobras.

PUESTO: CHOFER Y AYUDANTE

Labores que desempeña:

- Maneja el equipo de transporte.

- Supervisa y apoya en el acomodo de las mercancías en el

transporte.

- Realiza el mantenimiento del equipo de transporte.

98

- Informa y solicita al jefe de mantenimiento, de las reparaciones y refacciones necesarias para el buen funcionamiento del equipo de transporte.

- Supervisa y apoya en la descarga de las mercancías.

- Supervisa las labores que desempeña el ayudante del chofer.

PUESTO: ENCARGADO DE REPARTO

Labores que desempeña:

- Carga y descarga de mercancía del equipo de transporte.

- Apoyo para el mantenimiento del equipo de transporte.

- Entrega de la mercancía a los clientes.

PUESTO: ENCARGADO DE LA ELABORACIÓN DE CALDOS

Labores que desempeña:

- Mezclar los condimentos necesarios para realizar el producto.

99

- Efectuar la deshidratación de los restos del pollo.
- Compactar los condimentos del pollo para la realización del polvo y los cuadritos del consomé.
- Enviar el producto al área de envasado y supervisar su proceso en la demás áreas.
- Vigilar que se lleve a cabo y en forma adecuada la elaboración del caldo de pollo.
- Supervisar que el producto esté bien elaborado.
- Limpiar y esterilizar los instrumentos y el área para su elaboración.

PUESTO: ENVASADORES

Labores que desempeña:

- Supervisar que todos los productos se envasen

adecuadamente.

- Colocar los envases en la línea de llenado.
- Vigilar que la botella embone en la máquina para el llenado se realice en la forma correcta.

100

- Vigilar que los aditamentos de la máquina de llenado (la tripa) estén en buen estado.
- Supervisar que cada producto cárnico, se elabore adecuadamente.

PUESTO: TAPADO, ETIQUETADO Y EMBALAJE

Labores que desempeñan:

- Realizar manualmente el tapado de cada botella antes de que pase a la máquina de sellado.
- Verificar que la tapa no tenga ningún defecto, que embone y cierre bien.
- Vigilar que la botella no tenga ningún defecto.
- Cuidar que la botella esté bien tapada.

- Colocar en la botella la etiqueta correspondiente al producto.
- Revisar que la goma para pegar est caliente, antes de poner la etiqueta.
- Etiquetar oportunamente.

101

- Cotejar que la botella esté sellada, etiquetada y marbeteada correctamente.
- Colocar la botella en el embalaje.
- Vigilar que el embalaje se realice en forma adecuada.

PUESTO: OBREROS

Labores que desempeñan:

- Apoyo para la elaboración de las bebidas y productos cárnicos (chorizo y longaniza).
- Empaquetar y acomodar la mercancía.
- Limpiar todo tipo de instrumentos utilizados en el área.
- Armande las cajas de cartón y colocación de las botellas.

- Empacado y cerrado de las cajas llenas colocación de la etiqueta, el sello y el marbete de la empresa.
- Realización de los trabajos que les designe su jefe.

102

PUESTO: COMPRAS GENERALES

Coordinar la compra de todos los productos que requiere toda la empresa.

FUNCIONES QUE DESEMPEÑA :

- 1.Lleva el control de las compras de la compañía.
- 2.Revisa las cotizaciones e identifica la más adecuada para solicitar el producto.
- 3.Elabora relaciones en donde indica el área solicitante, el producto y marca para llevar un control de todas las operaciones de la compañía.
- 4.Mantener la comunicación con todos los departamentos usuarios.

5. Archivo y control de las facturas expedidos por los proveedores para programar el pago correspondiente.

6. Enviar los productos requeridos por cada área, expidiendo el recibo y contrarecibo correspondiente, para tener un control de las entregas.

103

7. Controla los pagos de acuerdo a lo establecido con los proveedores.

8. Supervisa que los productos requeridos lleguen en perfectas condiciones y oportunidad (en la fecha requerida) para tenerlas en el área solicitante.

9. Coteja con el contador general las facturas por pagar y las que ya se pagaron.

PUESTO: MANTENIMIENTO

Labores que desempeña:

- Supervisión del personal a su cargo.
- Elaboración de requisiciones de compra.
- Archivo de las requisiciones de compra de su departamento.

- Ejerce el control de la herramienta del personal a su cargo.
- Dirección y supervisión del mantenimiento eléctrico y mecánico.
- Realiza revisiones periódicas de la maquinaria y el equipo para detectar posibles fallas.

104

- Supervisión del engrasado y lubricado de las máquinas.
- Supervisión del personal de limpieza.
- Entrenamiento y capacitación del personal de su área.
- Análisis y solución de problemas de su área, en relación con las refacciones, materiales, lubricantes y otros productos.
- Ejecución de nuevas construcciones e instalaciones.
- Recepción de refacciones, equipo y artículos diversos solicitados por su departamento.
- Apoyo a su personal en todos los trabajos que éstos efectúen.
- Conservar en buen estado el equipo utilizado por las áreas

de mantenimiento.

- Realizar trabajos sencillos de electricidad, carpintería, pintura y mantenimiento en general.
- Efectuar todo tipo de trabajo de mantenimiento, tanto en oficinas como en la planta, que le sea encomendada por sus superiores.

105

PUESTO: MECÁNICO

Labores que desempeñan:

- Realizar trabajos de electricidad, plomería de mecánica industrial y automotriz, de carpintería, de mecánica hidráulica.
- Supervisar al personal a su cargo en los trabajos que se le asigne.
- Entrenar y capacitar al personal a su cargo.
- Reportar el comportamiento del personal a su cargo, a su jefe inmediato superior.
- Informar de los faltantes de alguna pieza o herramienta, a

su jefe superior inmediato.

PUESTO: GERENTE DIVISIÓN ALIMENTOS

Elaborar y llevar el control de los alimentos, así como la responsabilidad de mantener en buen estado los productos.

106

FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN:

1. Controla y coordina, de una manera directa las diversas actividades de su área.
2. Vigila que se realicen las actividades a cargo de sus trabajadores.
3. Elabora la lista de los productos que necesita en su área y la envía al departamento de compras generales.
4. Coordina programa la elaboración de los productos, en base a los pedidos.
5. Supervisa que los productos estén bien elaborados.
6. Resuelve los problemas que se presenten en su área.

PUESTO: AGENTES DE VENTAS Y REPARTO

Labores que desempeñan:

- Visita a los diferentes clientes para promover el producto.
 - Reportar, semanalmente los cobros que realizan a los clientes.
 - Incrementar el número de clientes, dando un buen servicio.
- 107
- Entregar la mercancía oportunamente.
 - Informar de todos los asuntos relacionados con la autorización de crédito para los nuevos clientes.
 - Realizar las entregas a los clientes con oportunidad, sobre todo los productos perecederos.
 - Coordinar entre ellos la visita a los clientes.
 - Reportar cualquier anomalía que se presente durante el reparto.
 - Informar, a la administración de ventas, la mercancía que requiere cada cliente.

PUESTO: ENCARGADO DE EMBUTIDO Y LA CÁMARA DE REFRIGERACIÓN

Labores que desempeñan:

- Vigilar la preparación de los condimentos necesarios para el chorizo y la longaniza.

- Supervisar la adecuada elaboración del chorizo y la longaniza.

- Acomodar el chorizo y la longaniza en el refrigerador.

108

- Revisa que la temperatura de la cámara de refrigeración sea la adecuada para los productos elaborados.

- Preparar la tripa para embutir el chorizo y longaniza.

-Acondicionar adecuadamente el área para realizar el producto

PUESTO: AYUDANTE

Labores que desempeña :

- Acomodar los productos que requieren estar en la cámara de

refrigeración.

- Ayudar en todos los trabajos que se efectúen.
- Conservar en buen estado el equipo y el área utilizada para la elaboración del producto.
- Ayudar en el empaque de cualquier producto.
- Limpiar y esterilizar las mesas en donde se realiza el producto.

109

PUESTO: GERENTE ADMINISTRATIVO

Realizar el control del personal y de las operaciones de su área, revisar que se lleve a cabo el buen funcionamiento de la organización.

FUNCIONES QUE DESEMPEÑA:

- 1.Acordar con el Gerente General por lo menos 2 veces a la semana, para resolver toda la problemática del personal de la compañía.
- 2.Revisar con el contador general el pago las horas extras,

los permisos y faltas del personal para realizar los ajustes necesarios.

3.Vigilar que se lleven a cabo y se ejecuten todas las resoluciones aprobadas por el Gerente General.

4.Aplicar las soluciones que le parezcan pertinentes y provechosos para los intereses de la empresa.

5.Supervisar diariamente las posiciones de fondos que le reporta el departamento de crédito y cobranzas.

6.Supervisar los contratos y recibos de depósito.

110

7.Coordinar todo tipo de operaciones realizadas en el extranjero y/o con extranjeros.

8.Revisar la elaboración de las declaraciones de impuestos, aprobar y vigilar su oportuna presentación.

9.Vigilar y supervisar el trabajo desarrollado en el área de contabilidad, caja y cartera de facturación, compras, personal y almacén.

10.Supervisar y controlar la elaboración de nóminas, las altas y bajas del personal en el IMSS.

11.Supervisar la elaboración de Estados Financieros

mensualmente.

12. Controlar que los cobros de documentos a cargo de los deudores y los clientes se realice oportunamente.

13. Supervisar el pago oportuno y correcto de las cuentas por pagar.

14. Enviar la custodia de las facturas, activo fijo y cargos diferidos.

15. Proporcionar información al gerente general y el contador general.

16. Supervisar y coordinar el trabajo que está a su cargo.

111

PUESTO: JEFE DE PERSONAL

Labores que desempeña:

- Integrar y elaborar los expedientes del personal que labora en la empresa.
- Llevar un control de solicitudes de los nuevos candidatos, de acuerdo al área solicitante.
- Inducir al nuevo personal, dando la bienvenida en su área de trabajo.
- Vigilar que estén los documentos del personal en regla, ya

sea cuando se den de alta y baja.

- Realizar el reclutamiento y selección del personal necesario para determinada área.
- Coordinar todo el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Revisar los documentos y requisitos que debe cubrir el nuevo trabajador.
- Realizar las entrevistas a los candidatos.
- Aplicar la evaluación a los candidato cuando se requiera.
- Supervisar las faltas, bajas, descansos, horas extras del personal y enviar el reporte con el administrador.

112

PUESTO: CONTADOR GENERAL

Labores que desempeña:

- Clasificar y registrar las pólizas de todas las operaciones efectuadas por la compañía.
- Mantener comunicación con todos los departamentos para el trámite de las solicitudes de empleo, así como el control de altas y bajas en el IMSS e inscripción en el R.F.C.
- Elaborar las nóminas quincenales.
- Formular las listas para el pago de aguinaldos.

- Elaborar mensualmente la declaración de ISIM, ISPT y 1% sobre remuneraciones.
- Elaborar mensualmente la declaración para el seguro de mercancías de clientes y productos propiedad de la empresa.
- Elaborar, bimestralmente las declaraciones de Infonavit e IMSS.
- Elaborar cuatrimestralmente declaraciones de anticipos al ISR y al IGE.
- Elaborar las declaraciones anuales.

113

- Cotejar las facturas de proveedores tomadas a revisión, las requisiciones y la remisiones.
- Archivar y controlar los recopiladores contables.
- Revisar y archivar los reportes de facturas de proveedores, tomadas a revisión.
- Entregar con copias de las pólizas al operador.
- Elaborar y archivar las notas de internación por compras de productos.

- Archivar las guías de pesca y permisos de agricultura.
- Controlar los inventarios de productos propiedad de la compañía.
- Archivar cronológicamente y por proveedor, incluyendo la póliza, remisión y requisición pendientes de revisar contra la factura original del proveedor.
- Archivar cronológico, por fecha de vencimiento, de las cuentas por pagar.
- Elaborar programación de los pagos.
- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Elaborar Estados Financieros mensualmente.

114

PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Labores que desempeña:

- Determina y verifica el total de kilos y bultos de las boletas de peso.
- Elaborar notas de internación.
- Elaborar contratos y recibos de depósito.
- Elaborar registros de firmas.

- Elaborar solicitud y ordenes de salida.
- Elaborar notas de cobro de servicios.
- Controlar los expedientes de los clientes.
- Actualizar y controlar el catalogo de clientes.
- Controlar los reportes de inventarios de mercancías recibidas en depósito.
- Investigar con los clientes el valor declarado de sus mercancías.
- Controlar de los archivos.

115

PUESTO: CRÉDITO Y COBRANZAS

Labores que desempeña:

- Vigilar que los cobros de documentos de deudores y clientes se realicen oportunamente.
- Controlar las facturas pagadas, elaborar una relación de ellas y enviarla al contador general.
- Supervisar a los agentes de ventas y cobradores que

entreguen los cobros realizados cada semana.

- Custodiar las facturas de las ventas a crédito, así como las facturas ya cobradas.

- Cotejar el importe de los cobros realizados ya sea en cheque o en efectivo.

- Entregar el efectivo y cheques diariamente, al gerente general.

- Controlar los préstamos obtenidos ya sea en el país el extranjero de acuerdo a la autorización gerente general.

- Registrar en forma mecánica todas las operaciones que realiza la compañía, en el libro diario y las tarjetas auxiliares.

116

- Registrar todos los movimientos de las pólizas, notas de internación, orden de entrada y salida.

- Llevar el control de contrarecibos de todas los préstamos de los clientes y los deudores.

- Entregar el efectivo para la creación y/o incremento del fondo de caja chica, al responsable de su custodia.

- Revisar diariamente las posiciones de fondos.

- Revisar los reembolsos de fondo fijo de caja chica.
- Revisar diariamente los cobros que se deben realizar y supervisar a los agentes de ventas para realizar su depósito.
- Llevar el control de los préstamos y cobros, al día.
- Auxiliar al agente de ventas y cobradores si se les presenta algún problema relacionado con los cobros.
- Vigilar que los cobros de documentos de deudores y clientes se realicen oportunamente. _

117

PUESTO: ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Labores que se desempeña:

- Supervisar las ventas a crédito autorizadas a los clientes.
- Revisar las notas de internación.
- Revisar las solicitudes y ordenes de salida.
- Revisar los contratos y recibos de deposito en la cuenta de

la compañía.

- Supervisar todo lo relativo a las ventas durante todo el año.
- Revisar las boletas de peso.
- Controlar las operaciones en el país y extranjero.
- Supervisar que el producto que se entrega a los clientes, esté en buen estado.
- Elaborar la ruta, diariamente, para las entregas a los clientes.
- Informar al gerente de división de bebidas el que se tiene cada, semana para que elabore la bebida solicita.

118

PUESTO: CAJERA

Labores que desempeña:

- Custodiar la caja.
- Manejar el fondo fijo de la caja chica.
- Custodiar las chequeras.
- Elaborar todos los cheques y pólizas cheques.

- Elaborar documentos y títulos de crédito a favor de la compañía.
- Elaborar reportes de las facturas de los proveedores, entregadas para su revisión.
- Programar el reporte de las cobranza.
- Elaborar los reembolsos de fondo fijo de caja chica.
- Elaborar diariamente las posiciones de fondos.
- Efectuar los registros en los auxiliares de bancos, en forma manual.
- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Elaborar fichas de depósito.
- Programar la actividad diaria del cobrador y del office boy.
- Recibir efectivo de la cobranza.

119

PUESTO: COBRADOR

Labores que desempeñan:

- Entregar las facturas a los clientes para su revisión.
- Entregar y recoger todo tipo de documentos de proveedores, bancos, clientes, e.t.c. de la compañía.

- Realizar todo tipo de trabajo que se le encomiende.

PUESTO: SECRETARIA Y RECEPCIONISTA

Labores que desempeña:

- Recibir las llamadas telefónicas y las turna a la persona indicada.
 - Recibir correspondencia y entregara a la persona indicada.
 - Hacer varias labores de mecanografía que se le encomiendan.
 - Recibir facturas de proveedores para su revisión.
 - Entregar los cheques a los proveedores.
 - Elaborar los contrarecibos.
 - Elaborar los reporte de facturas de proveedores tomadas a revisión.
- 120
- Registrar en una libreta los recados telefónicos de las llamadas recibidas.
 - Reportar al gerente general cualquier situación irregular.

PUESTO: MENSAJERO

Labores que desempeña:

- Registrar los encargos que se le ordenen.
- Entregar recados o documentación a otras empresas.
- Presentar avisos y declaraciones en las oficinas de gobierno, que se le indiquen.
- Efectuar labores de cobranza a los clientes.
- Obedecer en todo al gerente general, al contador general, y a cualquier persona de la empresa, que le solicite un servicio relacionado con el funcionamiento de la empresa.
- Efectuar los depósitos bancarios.
- Efectuar cobros de cheques en los bancos.
- Llevar y traer documentos de los bancos y financieros.

121

PUESTO: LIMPIEZA

Labores que desempeña:

- Realizar la limpieza de los sanitarios de oficinas, los sanitarios de la planta, de las oficinas en general y de los

pasillos y los patios.

- Llevar a cabo todo tipo de trabajo de limpieza del inmobiliario y equipo de oficina de la empresa.

PUESTO: VIGILANTE

Labores que desempeña:

- Cuidar el orden y seguridad de la puerta principal e instalaciones que le asignen.
 - Controlar el acceso de personas, vehículos, y muebles, a las instalaciones.
 - Controlar las salidas de mercancía, mobiliario y equipo del área que tenga asignada.
- 122
- Verificar que las ventanas, puertas y otros accesos estén cerrados al finalizar la jornada.
 - Encender y apagar luces del interior y exterior de las instalaciones.

- Vigilar que no se cause daño a los vehículos estacionados en su área.
- Proteger la seguridad de las personas en las instalaciones.
- Atender durante las horas en que ya no hay personal en las áreas, el conmutador, el interfon, y los teléfonos.
- Reportar anomalías que ocurran en los bienes muebles o inmuebles e instalaciones.
- Verificar al inicio del turno, que el reporte recibido coincida con el estado real de las instalaciones.
- Vigilar que ninguna persona sin autorización permanezca dentro de las instalaciones, terminado el horario de labores.
- Recorrer las zonas asignadas vigilando que no haya irregularidades.

CONCLUSIONES

La administración de personal consiste en conseguir, desarrollar, evaluar, ubicar y guiar, más que dirigir, al elemento humano dentro de una organización, con el propósito de satisfacer, tanto las necesidades de servicio de la

institución, como las aspiraciones económicas y sociales de quienes lo brindan.

Si bien Comercial Raramuri S.A de C.V. aplica la Administración de Personal con el fin de lograr el correcto desempeño de los objetivos fundamentales también de la empresa es para ubicar al trabajador en el mejor puesto adecuado.

En la medida que una organización prevé todo en el aspecto administrativo, el individuo cuando llega a ser parte de la estructura de la institución debe ser preparado por la misma para que comprenda y acepte la importancia del trabajo que realiza y así mismo, proporcionársele todos los elementos que permitan conocer el objeto de la función que cumple.

Con el objeto de que canalice su capacidad, experiencias y esfuerzos al mejoramiento de su propia imagen, manteniendo un

124

espíritu de servicio que le permita trascender de la institución a la sociedad.

Para una efectiva Administración de Personal se requiere

contar con el mejor, calificado técnica y profesionalmente, que dote de sistemas y políticas a la institución y que establezcan; programas de trabajo comprometidos y congruentes con las necesidades detectadas y los objetivos de la misma, generando con esto una respuesta satisfactoria a las demandas del personal y motivando a realizar bien su trabajo, el cual permita mejoras en el sistema de administración y el óptimo aprovechamiento del recurso humano.

Con el fin de enriquecer, perfeccionar y precisar los procesos de cambios en la empresa se propone el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal, el cual puede iniciar el cambio mencionado con el hecho de contar con el personal idóneo que es necesario, de acuerdo a los requisitos y perfiles definidos para las plazas vacantes, así los beneficios de implementar este proceso considera con los siguientes:

125

- * Control para el cumplimiento de los requisitos especificados en selección y contratación.

- * Apoyo administrativo en relación con la operatividad.

- * Proceso de mejora continua.
- * Contribución a la reducción de costos de operación.
- * Disminuye la dualidad en el trabajo.
- * Integra rapidez al manejo de la documentación.
- * Evalúa al aspirante con precisión e informa oportunamente.
- * Apoya a la gerencia determinando las funciones de cada puesto.
- * Transforma acciones para controlar, decidir y actuar en la inoperatividad existente, detectando las fallas y errores incurridos.
- * Apoya para que se logre la participación en la productividad y la calidad en los productos.
- * Define los pasos a seguir en las actividades relacionadas con el proceso, optimizando el tiempo.

Por lo que se considera básico aplicar el procedimiento ya mencionado en la búsqueda de mejorar el nivel administrativo

de la institución adquiriendo cambios en las actividades, acciones, diagnósticos, proyectos, nuevos modos de acción e intervención a través de la implementación de procedimientos que tienen como prioridad ubicar al trabajador en el puesto, edecuado.

Como Chiavenato señala de Recursos Humanos representa el factor más importante para el desarrollo de la administración, de nada sirve una estructura muy bien delineada, cuando no es posible lograr la integración de los individuos.

Los Recursos Humanos desempeñan un papel muy importante en la articulación de todos los factores que intervienen en la productividad, ya que ellos son los que acondicionan la maquinaria y equipo, introducen los cambios tecnológicos, participan en el desarrollo administrativo y organizacional, por lo que su papel es clave en la estrategia general de modernización de la empresas.

127

El factor humano de muchas empresas ya es considerado como parte integral de la empresa; es una inversión para la

organización. En la medida en que el personal esté capacitado, motivado y satisfecho se logran el desarrollo de la empresa y se alcanzarán los niveles de competitividad que son requeridos por el actual entorno.

Así la función social de la institución se cumple porque el trabajador vive en permanente interrelación con otros individuos; que al sentirse un ser más preparado, contento, en su trabajo, hace que el beneficio reditúe, no sólo en su medio familiar sino en su comunidad y en la sociedad en general.

BIBLIOGRAFÍA

1. AMARO, Guzmán Raymundo. Administración de Personal. México

1987. edit Limusa.

2. AMATO, Muñoz Pedro. Introducción a la Administración Pública. México 1978. edit Fondo de cultura económica.

3. AQUINO, Jorge, Vola Roberto, Arecco Marcelo, Aquino Gustavo. Recursos Humanos. México 1996. edit Macchi.

4. ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. México 1989. edit Trillas.

5. BARAJAS, Medina Jorge. Curso Introductorio a la Administración. México 1989. edit Trillas.

6. BURACK, Elmer, Smith Robert. Administración de Personal: un Enfoque de Sistemas Aplicado a los Recursos Humanos. México 1987. edit Continental S.A de C.V.

7. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México 1996. edit Mcgraw-hill.

8. CHUDREN, Herbert, Sherman. Administración de Personal. México 1977. edit Continental S.A. de C.V.

9. DALTON, Farland. Administración de Personal Teoría y Práctica. México 1989. edit Fondo de cultura económica.
10. DESSLER, Garry. Administración de Personal. México 1998. editi Prentice-hall hispanoamericana, S.A.
11. DUHALTH, Krauss Miguel. Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Público. México 1977. Edit. UNAM.
12. DUHALTH, Krauss Miguel. Notas sobre Administración de Personal en el Sector Público. México 1979 editi UNAM.
13. ETZIONI, Amitai. Organizaciones Modernas. México 1986. edit Hispano-america.
14. FERNÁNDEZ, Arena José. El Proceso Administrativo. México 1987. edit Diana.
15. GUTH, Aguirre Alfredo. Reclutamiento, Selección e Integración de los Recursos Humanos. México 1984. edit. Trillas.
16. GUZMÁN, Valvida Isaac. La Ciencia de la Administración. México 1986. edit Limusa.
17. HAWK, Roger. Reclutamiento y Selección de Personal. México 1986. edit Técnica.

18. HERBERT, Simón. El Comportamiento Administrativo. Buenos aires 1979. edit Aguilar.
19. HERNÁNDEZ, Jorge y Rodríguez. Administración de Personal. México 1986. edit. Iberoamericana
20. HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. México 1991. editi. Mc Graw-Hill.
21. HARRIS, Jeff. Administración de Recursos Humanos. México 1982. edit. Limusa.
22. FREMON, Kast, Rosenzwieig James. Administración de las Organizaciones. México 1980. editi. Mcgrw-hill.
23. LLIYOND, Byars. Gestión de Recursos Humanos. México 1996. edit. Irwin.
24. MANUAL, de Funciones. Comercial Raramuri S.A DE C.V. México 1995.
25. Mc Farland, Dalton E. Administración de Personal Técnica y Práctica. México 1989. editi. Fondo de Cultura Económica.
26. MENDOZA, Nuñez Alejandro. La Capacitación Práctica en las Organizaciones Métodos y Técnicas. México 1990. editi. Trillas.

27. ODIORNE, Georges. Administración de Personal por Objetivos. México 1978. edit. Diana.
28. PIGORS, Paul , Myers Charles. Administración de Personal: un punto de vista y un Método. México 1985. edit. Continental S.A. de C.V.
29. RESENDIZ, Ruth. Elaboración del Manual Administrativo de Contenido Múltiples para una Institución de Servicio. tesina. México 1992. edit. UNAM.
30. REYES, Ponce Agustín. Administración de Personal. México 1987. edit. Limusa.
31. ROYO, Villanueva. Proceso Administrativo. México 1971. edit Limusa.
32. SEXTON, William. Teorías de la Organización. México 1985. edit Trillas.
33. SHAUN, Tyson York. Administración del Personal. México 1989. edit Trillas.
34. SIKULA, Andrew. Administración de Recursos Humanos en Empresas. México 1994. edit. Limusa.

35. SIKULA, Andrew, Mckenna John. Administración de Recursos Humanos. México 1992. edit Limusa.
36. STRAUSS, George, Sayles Leonard. Personal Problemas Humanos de Administración. México 1987. edit Hispanoamericana
37. UCECA Glosario de términos en la capacitación y adiestramiento. México 1979. edit Popular de los trabajadores.
38. WALDO, Drwg. Administración Pública. México 1980. edit Trillas.
39. WERTHER, Wiliam, Heith Davis. Administración del Personal y Recursos Humanos. México 1996. edit. Mcgraw-hill.

DOCUMENTO:

40. GONZÁLEZ, García Clara. Ponencia presentada en el foro sobre teoría y práctica de la Administración Educativa en Noviembre del 2001. México 2001

ANEXOS

ANEXO 1

**PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE COMPRENDEN
LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**DIAGRAMA DEL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL**

FUENTE: ARIAS, GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 1989; 261

136

ANEXO 4

DESENVOLVIMIENTO DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

FUENTE: ARIAS, GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 1989; 267

**RECLUTAMIENTO SELECCIÓN-NOMBRAMIENTO
INTRODUCCIÓN-FORMACIÓN**

FUENTE: CHUDEN, SHERMAN. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 1977; 52

138

ANEXO 2

SEGUIMIENTO PARA LA ADMISIÓN-CONTRATACIÓN

FUENTE: CHUDEN, SHERMAN. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 1977; 52

135

ANEXO 6

LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y DE LA ORGANIZACIÓN
QUE SE LOGRAN A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN

FUENTE: ARIAS, GALICIA FERNANDO. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 1989; 69