



BIBLIOTECA UNACH
FAC. DE CONTADURIA Y ADMON.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
DIVISIÓN E INVESTIGACIÓN DE POSGRADO**

**"EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN PARA
EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA
VETERINARIA LA GARRAPATA DE TUXTLA GUTIÉRREZ,
CHIAPAS".**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN CON FORMACIÓN
EN ORGANIZACIONES**

PRESENTA:

GLORIA MÓNICA SOSA SILVA

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. RAFAEL FRANCO GURRÍA

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; MÉXICO 2008.





ADO. 011398
CLASIF. _____
SISTEMA BIBLIOTECARIO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE CHIAPAS.
DONACION

TUXTLA GUTIERREZ; CHIAPAS
03 de abril de 2008

MTRO. JOSE RODOLFO CALVO FONSECA
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMÓN. C-I
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
PRESENTE

Estimado Mtro. José Rodolfo Calvo Fonseca:

En atención al Oficio No DIP/0880/06, de fecha 03 de octubre de 2006, en el que se me designa Director de la tesis titulada "El proceso de selección y contratación del personal para el mejoramiento del servicio al cliente en la veterinaria la Garrapata de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas", de la C. GLORIA MONICA SOSA SILVA., Candidata al grado de Maestra en Administración con Formación en Organizaciones, me permito informarle que se ha concluido con el trabajo correspondiente por lo que no tengo inconveniente alguno en emitir la liberación del mismo, para los efectos conducentes.

Sin otro particular por el momento, le envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE


MTRO. RAFAEL T. FRANCO GURRIA.

C.c.p. Archivo/Minutario
Interesado



DEDICATORIA

A DIOS

Fuente de Toda Sabiduría, Arquitecto del Universo.

A MIS PADRES:

*Luis Sosa Montalvo y
Susana Silva Cruz*

Por haberme concedido el don de la vida. Arrullada de cariño y amor, me enseñaron valores que los llevare por siempre, además de sus sacrificios que no han quedado en la nada y este es el resultado de su empeño por formar a una profesionalista. Los quiero mucho.

A MIS HERMANOS:

*Susana María Sosa Silva y
Luis Eduardo Sosa Silva*

Que con sus consejos me han servido para enfrentar las adversidades de la vida.

A MI HIJA:

SOFIA

Que ha sido un aliciente para sobresalir en esta vida y luchar por mis metas trazadas, que estoy concluyendo en esta etapa de mi vida por ser él el motivo más grande para mí.

AGRADECIMIENTOS

A mi cuñado *Juan Manuel Morán Rodríguez* porque siempre me ha brindado el apoyo moral cuando lo he necesitado.

A mi cuñada *Noemí Gómez Armendáriz* por todos momentos que ha compartido conmigo

A mi Novio *Roberto Carlos Robles López* por el tiempo, dedicación y apoyo que me ha brindado durante todo este proyecto y por formar parte de mi vida.

A mis sobrinos (*Juan Manuel, Paulina, Andrea, Andrés y Ximena,*) porque son parte fundamental en mi vida, pensando que algún día se realicen como grandes profesionistas.

A mi abuelita *Gloria* por darme a ser maravilloso el cual ha sido mi amiga y mi compañera en todos los momentos difíciles y felices de mi vida, el cual es mi *mamá*.

RECONOCIMIENTOS

A mi Director de Tesis, *Mtro. Rafael Franco Gurria*, quien además de compartir y proyectar en mi su vasto conocimiento y sus de valores de perseverancia, responsabilidad y entusiasmo. Gracias porque a lo largo del proceso de investigación compartió su amistad y aprecio.

Al H. Comité Revisor, por las observaciones realizadas a la presente tesis, traduciéndose en votos aprobatorios, sin lugar a duda me sirvieron para enriquecer el presente documento.

Agradezco a mi tíos *Mario Antonio Sosa Montalvo*, A su esposa *Maria Esther Spinola Ruiz* y a toda su familia, por todo el apoyo proporcionado sobre todo en la autorización y facilidades brindadas para la realización de la presente tesis.

INTRODUCCIÓN

La empresa pequeña representa uno de los principales giros comerciales en la actualidad. Debido a su alto crecimiento en nuestra economía, los empresarios se ven en la necesidad de ser cada día mejores ante sus adversarios.

No cabe duda que la competitividad es uno de los factores que representa el éxito o fracaso de los negocios pues la innovación, la calidad y las utilidades son los principales objetivos a lograr.

En la región la mayoría de las empresas de este giro son administradas a base de conocimientos empíricos teniendo como fuerza impulsora e instrumento la experiencia, pues en ella recae la responsabilidad de una toma de decisiones eficaz. En este caso no contemplan dentro de su gama de conocimientos aquellos que puedan ser dotados por medio de herramientas administrativas que facilite su gestión. Es decir que se encuentran ante grandes amenazas y las manejan de acuerdo a actuaciones del pasado transportándolas al presente y futuro pero sin una metodología que les permita escoger entre varias alternativas de solución.

Debido a esto, en el presente trabajo de tesis se aplicaron diversos capítulos que se desarrollaron en el proceso de selección y contratación del personal para el mejoramiento de la atención hacia al cliente, y se detallan a continuación, como son:

1. Capítulo I: Generalidades de la Administración de Recursos Humanos
2. Capítulo II: El Proceso de Selección y Contratación en las Veterinarias de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
3. Capítulo III: Metodología de Trabajo de Investigación
4. Capítulo IV: Investigación de Campo
5. Capítulo V: Producto Final
6. Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RECONOCIMIENTOS	III
INTRODUCCIÓN	IV

CAPITULO I

1.GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1 La Administración de los Recursos Humanos	1
1.1.1 Origen y Evolución de la Administración	2
1.1.2 Diferentes etapas de la Administración	3
1.1.2.1 La revolución industrial	3
1.1.2.2 Enfoque Clásicos de la Administración	4-6
1.1.3 Teóricos Clásicos de la Administración	7
1.1.3.1 Henry Fayol	7-8
1.1.3.2 Max Weber	9
1.1.3.3 Abraham Maslow	10-11
1.1.3.4 Douglas Mcgregor	12
1.1.4 Concepto de la Administración de los Recursos Humanos	13
1.1.5 Objetivos y Propósitos de la Administración de los Recursos Humanos	13-15
1.1.6 Política de la Administración de los Recursos Humanos	16
1.1.7 Elementos esenciales de la Administración de los Recursos Humanos	17-19
1.1.8 Técnicas de la Administración de los Recursos Humanos aplicadas directamente a las personas.	20
1.1.9 Modelo para la Administración de los Recursos Humanos	22-24
1.1.10 Diagrama de la Administración de los Recursos Humanos	25

1.2 Reclutamiento del Personal	26
1.2.1 El proceso del reclutamiento del personal	26
1.2.1.1 Concepto del Proceso de Reclutamiento del personal	26-27
1.2.1.2 Políticas y Normas de la Organización	28
1.2.1.3 Entorno del Reclutamiento.	28
1.2.1.4 Disponibilidad Interna y Externa de los Recursos Humanos	29
1.2.2 Alternativas del reclutamiento del Personal	30
1.2.2.1 Concepto de las alternativas del reclutamiento	30
1.2.2.2 Ambiente externo del reclutamiento	30
1.2.2.3 Ambiente interno del reclutamiento	31
1.2.2.4 Métodos utilizados en el reclutamiento	32
1.2.2.5 Fuentes externas del reclutamiento	32
1.3 Selección del Personal	33
1.3.1 Concepto de la selección del personal	33
1.3.2 Objetivos de la selección del personal	34
1.3.3 Proceso de la selección del personal	34
1.3.3.1 Recepción preliminar de solicitudes	34
1.3.3.2 Pruebas de Idoneidad	35
1.3.3.3 Entrevista de selección	35
1.4 Capacitación y Desarrollo del Personal	36
1.4.1 El análisis de necesitar de capacitar al personal	36
1.4.2 Objetivos de la capacitación y desarrollo del personal	36
1.4.3 Enfoques de capacitación y desarrollo	37
1.4.4 Técnicas para la capacitación	37
1.4.4.1 Capacitación en la práctica	37-38
1.4.4.2 Capacitación para enseñar en el trabajo	38-39

CAPÍTULO II.

2. EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN LAS VETERINARIAS DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

2.1 Aspectos Generales de las Veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.	40
2.1.1 Historia y Evolución de las veterinarias	40-45
2.1.2 Clasificación de las veterinarias	46-47
2.1.3 Estructura Organizacional	48-50
2.1.4 Comportamiento Organizacional	51-52

CAPÍTULO III.

3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Importancia	53
3.2	Justificación de la investigación	54-55
3.3	Planteamiento del problema de investigación	56
3.4	Objetivos de la investigación	57
3.5	Variables	57
3.6	Hipótesis de la investigación	58
3.6.1	Supuestos básicos	58
3.7	Población objetivo	58
3.8	Tipo de investigación	59
3.9	Técnicas e instrumentos de recopilación de la información	59
3.9.1	Encuesta	59-60

CAPÍTULO IV

4. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1	Introducción	61
4.2	Forma en que se analizaron los Datos	62
4.3	Resultados encontrados	63-65
4.4	Interpretación de los Resultados	66-67

CAPÍTULO V.

5. PRODUCTO FINAL

5.1	Procedimiento de implementación de un Modelo de Selección y Contratación para el mejoramiento del servicio al cliente en la Veterinaria La Garrapata de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.	68-72
5.1.2	Análisis del entorno (Diagnóstico Organizacional)	73
5.1.3	Búsqueda de Valores	73-74

CAPITULO VI.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones de la investigación	75
6.1. 1 Metodología elegida	75
6.1. 2 Herramientas de la investigación	76
6.1. 3 Procedimiento Propuesto	76
6.2 Conclusiones Personales.	76-77
6.3 Recomendaciones	77-79
ANEXOS	80-85
BIBLIOGRAFÍA	86-87

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1 La Administración de los Recursos Humanos.

En las organizaciones el departamento de recursos humanos debe de ser el apoyo para siempre tener a las personas con las características necesarias para los puestos existentes. El propósito de la administración de recursos humanos será alcanzado al proporcionar a la empresa personas que contribuyan con las estrategias de la organización, que mejoran su efectividad y su eficiencia.

La responsabilidad de administrar eficientemente los recursos humanos radica en cada gerente en su respectivo departamento. Si el gerente no quiere asumir tales responsabilidades por considerar que es un obstáculo para la realización de sus demás funciones se puede recurrir a la delegación de funciones y esto no le quitará responsabilidad al gerente sino esta acción le permite compartir su responsabilidad.

1.1.1 Historia y Evolución de la Administración

Los esfuerzos organizados y que supervisan personas que son responsables de la planeación, organización, dirección y control han existido por miles de años. Las Pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son evidencias actuales de que se intentaron proyectos de enorme alcance. En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas por más de 20 años.

Los documentos de la antigua China y Grecia muestran interés por una buena coordinación y dirección de las empresas públicas. Los griegos y los romanos también lograron dirigir adecuadamente una amplia gama de actividades colectivas, como las aventuras militares, las obras públicas y los sistemas tributarios. La Iglesia Católica también representa un ejemplo interesante de la administración. La estructura actual de la Iglesia quedó establecida, en esencia, en el siglo II DC.

Adam Smith empleó para sus ejemplos la industria de la fabricación de alfileres. Mencionó que diez individuos, cada uno realizando actividades especializadas, podrían producir entre todos alrededor de 48,000 alfileres al día. Sin embargo, si cada uno trabajaba en forma separada e interdependiente, esos diez trabajadores podrían fabricar 200.

Concluyó que la división del trabajo (los puestos detallados en actividades estrechas y detalladas o concretas y repetitivas) aumenta la productividad al

incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo, que por lo general, se pierde al cambiar actividades, y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo.

1.1.2 Diferentes Etapas de la Administración

1.1.2.1 La Revolución Industrial

Advenimiento del poder de las máquinas, producción en serie y transformación eficiente.

Al iniciarse en Inglaterra, en el Siglo XVIII, la energía de las máquinas sustituía con celeridad a la energía humana. Esta a su vez hizo más económico producir bienes en las fábricas.

La introducción del poder de la energía de las máquinas, combinada con la división del trabajo, hizo posible tener grandes y eficientes fábricas. Estas fábricas requerían de habilidades administrativas. Se necesitaban administradores para proyectar la demanda, para asegurar que en existencia había suficiente materia prima, asignar actividades a la gente, coordinar y dirigir las diversas actividades diarias, asegurar que las máquinas se mantenían en condiciones adecuadas para su funcionamiento y, que se consideraran los estándares del producto, etcétera.

Había llegado la necesidad de una teoría formal para guiar a los administradores en el manejo de los negocios.

1.1.2.2 Enfoques Clásicos de la Administración

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winslow Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan partidos de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

Así de un modo general, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuestas entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia.

De un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado

sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia e la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones

estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.

1.1.3 Teóricos Clásicos de la Administración

Grupo de escritores que veían el tema de la administración, pero lo enfocaban a toda la organización. Desarrollaron teorías más generales de lo que hacen los administradores y lo que constituye una buena práctica administrativa.



1.1.3.1 Henry Fayol.

Henry Fayol fue el europeo más distinguido en el campo del pensamiento administrativo. Nacido en 1841 de una familia burguesa, ocupó el puesto de Ingeniero en las minas de Commentry Fourchambault S.A. en 1860 y para 1888 había alcanzado ya el puesto de director administrativo de dicha empresa minera, cuando tomó las riendas. La empresa estaba a un paso de la bancarrota cuando se retiró en 1918. Su posición financiera era inexpugnable.

Fayol atribuía su éxito no a su propia capacidad sino a su sistema administrativo, que en el mismo enfatizaba, podía ser enseñado y aprendido. De hecho aislar y analizar los conceptos y principios de la administración constituye la original y única contribución de Fayol.

Abrió las puertas al desarrollo de la escuela funcional y trajo claridad a los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia.

Aunque difieren Fayol y Taylor estaban trabajando sobre el mismo problema, Taylor del taller hacia arriba, Fayol de la junta de direcciones hacia abajo. El

enfoque de Taylor trataba con lo específico de análisis de puestos, movimientos de los trabajadores y estándares de tiempos; Fayol en cambio veía la administración como una teoría enseñable que trataba de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Fayol estuvo listo en 1914 para dar a conocer de manera impresa sus ideas sobre la teoría general de la administración, así mismo no se dio su difusión por la intervención de la guerra si no hasta 1916 en el boletín de la sociedad de la industria minera y fue subsecuentemente publicada en inglés en forma de libro en 1929. Provocando esto un retardo en su publicación causando a sus ideas oscuridad por las de Taylor que estaban popularizándose en Francia y Europa en esos años.

Concibió la Administración como una serie universal de funciones, especialmente la planeación, organización, integración, dirección y control.

Mientras que la Administración Científica, enfoque de Taylor, era la administración a nivel taller, (describía también el trabajo de un supervisor), la atención de Fayol está dirigida a las actividades de todos los administradores.

Describió la práctica de la administración como algo distinto a la contabilidad, a las finanzas, a la producción, distribución y a otras típicas funciones comerciales.

Él argumentaba que la administración es una actividad común a todas las empresas humanas.

1.1.3.2 Max Weber



Economista y sociólogo alemán, nació el 21 de abril de 1864 en Erfurt (Alemania). Hijo de un acaudalado industrial, cursó estudios en la Universidad de Heidelberg, Munich y Gotingham. El prestigio obtenido gracias a sus primeros escritos le valió en 1895, el nombramiento de profesor de economía política a la Universidad de Edimburgo y un año después paso a Heidelberg. Pero una enfermedad nerviosa le llevó a abandonar la enseñanza. Trabajó durante algunos años como editor del periódico alemán de sociología.

Queriendo refutar el determinismo económico de la teoría marxista, Weber combinó su interés por la Economía con la Sociología, en un intento de establecer, a través de un estudio histórico, que la relación causa-efecto histórica no sólo dependía de variables económicas. En una de sus obras más famosas, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (La ética protestante y el espíritu del capitalismo, 1904-1905), pretendió demostrar que los valores éticos y religiosos habían ejercido una importante influencia en el desarrollo del capitalismo.



1.1.3.3 Abraham Harold Maslow

Abraham Harold Maslow presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. La Jerarquía de las Necesidades ordena las necesidades desde los niveles más bajos y más básicos, hasta las de niveles más altos.

Maslow plantea entonces, dentro de su teoría de la personalidad, el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana. La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, cuales serían las necesidades de auto actualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado

por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer" (DiCaprio, 1989, Pág. 364). Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Para Maslow, el convertirse plenamente en humano implicaría la aceptación de satisfacción de las necesidades determinadas por nuestra base biológica, lo que permitiría, tras satisfacer las tendencias que nos unen con el resto de la humanidad, descubrir lo idiosincrásico, lo que nos distingue del resto de los seres humanos, el descubrir los propios gustos, talentos determinados por nuestra herencia, para concretizarlos - elaborarlos - en base al trabajo esforzado; en palabras de Maslow: "La manera en que somos distintos de las demás personas también se descubre en esta misma búsqueda personal de identidad (Frick, 1973).

1.1.3.4 Douglas McGregor

La teoría de Mc Gregor está basada fundamentalmente en dos concepciones:

Primera: En la teoría de los valores y acciones de Max Weber, donde el autor afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento, determina sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

Segunda: En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones. A partir de estas bases hizo su clasificación de dos tipos de supervisores: El pesimista tradicional o Tayloriano con poca confianza en el trabajador, al que coloca en la denominada Teoría "X". El otro supervisor es optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autorealiza en el desempeño de sus tareas, este tipo de supervisor constituye la Teoría "Y".

1.1.4 Concepto de la Administración de los Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.¹

La organización representa el medio que permite a las personas que trabajan en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con su trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable.

1.1.5 Objetivos y Propósitos de la Administración de los Recursos Humanos

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal motivo la importancia de que se involucren en el estudio de la administración de recursos humanos los gerentes y directivos y así lograr mejores contribuciones del personal a la empresa porque esa es la meta ya que los recursos humanos determinan el grado de éxito de las organizaciones.

¹ Administración de Recursos Humanos. (Para el alto desempeño.) Arias Galicia L. Fernando y Heredia Víctor Espinosa. Editorial Trillas. 5ta. Edición. 1999. México, D.F.

El departamento de recursos humanos no se relaciona directamente con los propósitos de la empresa, ni con el capital, ni la materia prima y los procedimientos operativos sino se enfoca a apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

Hay cuatro Objetivos en que la administración de recursos humanos debe de apoyarse:

1. **Objetivos Corporativos:** La administración de recursos humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos.
2. **Objetivos Funcionales:** Se debe mantener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización. Cuando no existe ese balance apropiado es muy posible que se empiecen a desperdiciar muchos diferentes recursos. Para esto la organización puede decidir el nivel de equilibrio entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total de personal a su cargo.
3. **Objetivos Sociales:** Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar restricciones que pudieran darse.

4. Objetivos personales:

Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del departamento de recursos humanos en la cual debe buscar cómo apoyar a los miembros de la organización para lograr sus propósitos. Cuando el empleado se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto o inclusive aumenta la tasa de rotación. Por el otro lado si el empleado se siente en un ambiente de satisfacción personal en cuanto a los logros de metas personales y progreso dentro de la empresa resultará en un empleado posicionado de su puesto y contribuirá al éxito de la empresa en lo que a él respecta.

1.1.6 Política de la Administración de los Recursos Humanos

Para el autor Reyes Ponce Agustín (1994) dentro de la Administración de los Recursos las políticas que tenían dentro de las empresas juegan un papel muy importante dentro de la Organización en el cual buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal.²

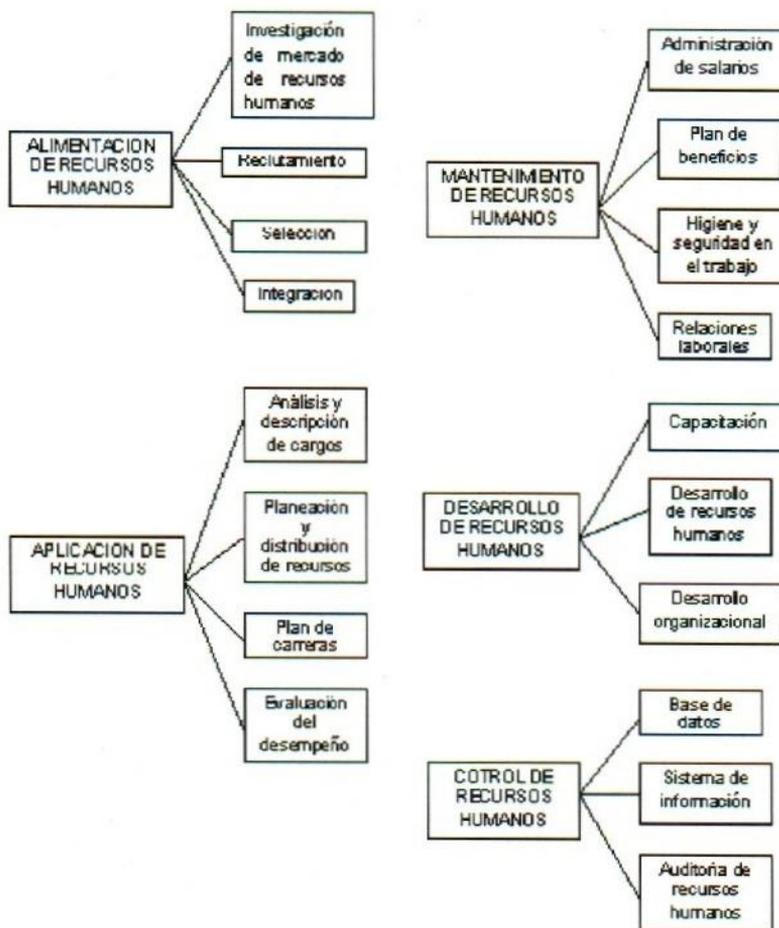


Figura No. 1, Administración de Personal y Recursos Humanos. Reyes Ponce Agustín

² Administración de Personal y Recursos Humanos. Reyes Ponce Agustín. 1ª. Parte Limusa Noriega Editores. 1994. Vigésima tercera reimpresión. México, D.F.

1.1.7 Elementos esenciales de la Administración de los Recursos Humanos

Actualmente podemos ver que el efecto de globalización tiene gran influencia en la mayoría de los países. Anteriormente lo que pasaba en un país no afectaba en gran manera al país vecino pero en la actualidad vemos que en Latinoamérica los países se deben preparar para enfrentar nuevas y poderosas corporaciones internacionales. Deben estar listos para enfrentar los desafíos que se van a presentar en el ámbito mundial para mantenerse en un nivel competitivo.

Para que un país logre sobrevivir estos nuevos retos debe de estar bien sus organizaciones tanto públicas como privadas. Cuando se está bien organizado se reflejará en la sociedad pues habrá más empleos y se estará listo para proporcionar los servicios y productos que el nuevo siglo demandará. Esto traerá por consecuencia positiva la mejora en el nivel de vida de cada población.

Tienen mucha importancia en las condiciones de trabajo, niveles de compensación y los conflictos de áreas geográficas lo que se toma como decisión en los diferentes países. Por ejemplo, en Latinoamérica muchas empresas maquiladoras funcionan con gran inversión Japonesa y muchas de las decisiones que se toman prácticamente del otro lado del mundo pudieran afectar positiva o negativamente a los países de América Latina.

La definición de recursos humanos se puede dar de la siguiente manera: "las personas que componen una organización". Por consiguiente los gerentes que se

relacionan con el manejo de recursos humanos deben procurar hacer todo lo necesario para que las personas en la organización realice lo mejor de su parte para los objetivos comunes para alcanzar las metas de la organización. Los recursos humanos se debe de entender como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades".

Las actividades que realiza el personal son las que van a llevar al éxito o fracaso de una organización. Para lograr resultados favorables se debe de tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos. Es por eso que el papel que desempeña un administrador de recursos humanos resulta ser muy serio y vital para lograr adquirir beneficio por todos los cambios que estén presentando en el mundo.

En la actualidad hemos estado cambiando de la autonomía a la interdependencia. Todos necesitamos de todos. Hemos aprendido que por muy nobles intenciones de un solo individuo tenga no va a ser suficiente. Es por ello la necesidad de crear organizaciones más eficientes y eficaces lograr buenos resultados. Ahí radica la importancia de los administradores de recursos humanos donde tienen que lograr el mejoramiento de las organizaciones.

Cuando una organización mejora, su influencia se verá reflejada en la sociedad que la rodea. El hecho está en la utilización de manera más eficaz y eficiente de los recursos disponibles y en especial el humano. La suma de eficacia y eficiencia se verá reflejada en mejores niveles de productividad.

Para lograr la productividad intervienen factores como los productos que hace la organización y los que necesita para funcionar (personal, capital, materia prima y energía). La forma de mejorar la productividad radica en que se utilicen menos recursos para lograr los resultados deseados. Al trabajar de esta manera, los administradores reducirán los gastos, ahorrarán los recursos escasos y aumentarán las utilidades y por ende los trabajadores se verán más beneficiados en sus compensaciones, prestaciones y condiciones laborales. Así mismo los empleados se verán motivados a lograr incrementos en su productividad.³

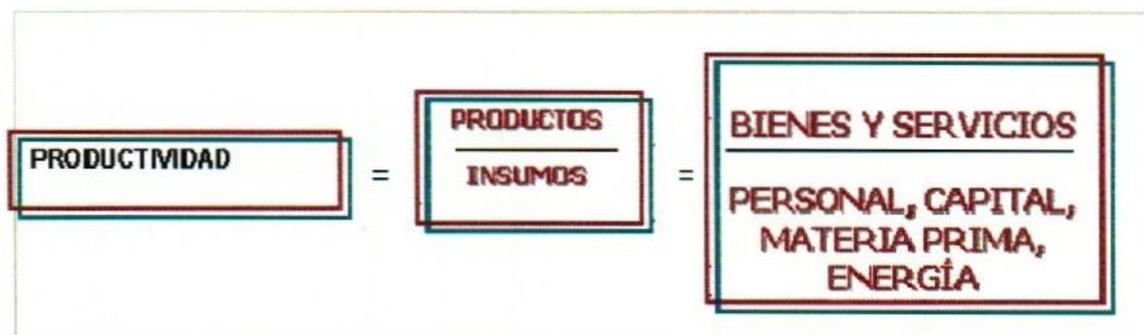


Figura No.2, Administración de Recursos Humanos. Chiavenato Idalberto. Quinta edición. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F.

³ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato Idalberto. Quinta edición. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F.

1.1.7 Técnicas de la Administración de los Recursos Humanos aplicadas directamente a las personas.

Estas técnicas son aplicadas en la Administración de Recursos Humanos para los Autores William B. Werther Jr. y Keith Davis., son esenciales aplicarlas dentro de una organización ⁴

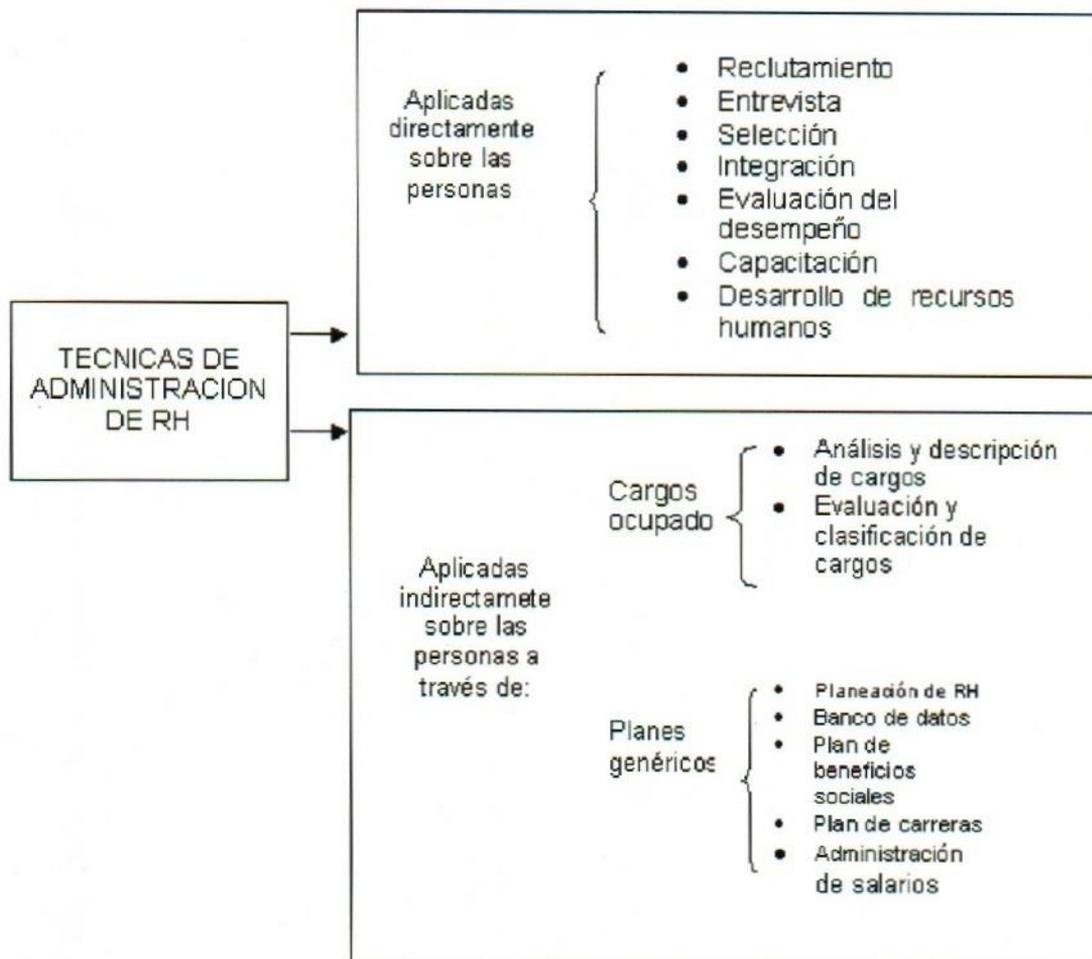


Figura No.3, Administración de Personal y Recursos Humanos.William B. Werther Jr. y Keith Davis.Quinta Edición.Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F.

⁴ Administración de Personal y Recursos Humanos.William B. Werther Jr. y Keith Davis.Quinta Edición.Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F.

1.1.9 Modelo de la administración de los recursos humanos

Un sistema se da cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí. Así mismo en el departamento de personal todas las actividades que realiza forman un sistema. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general y de la organización.⁵

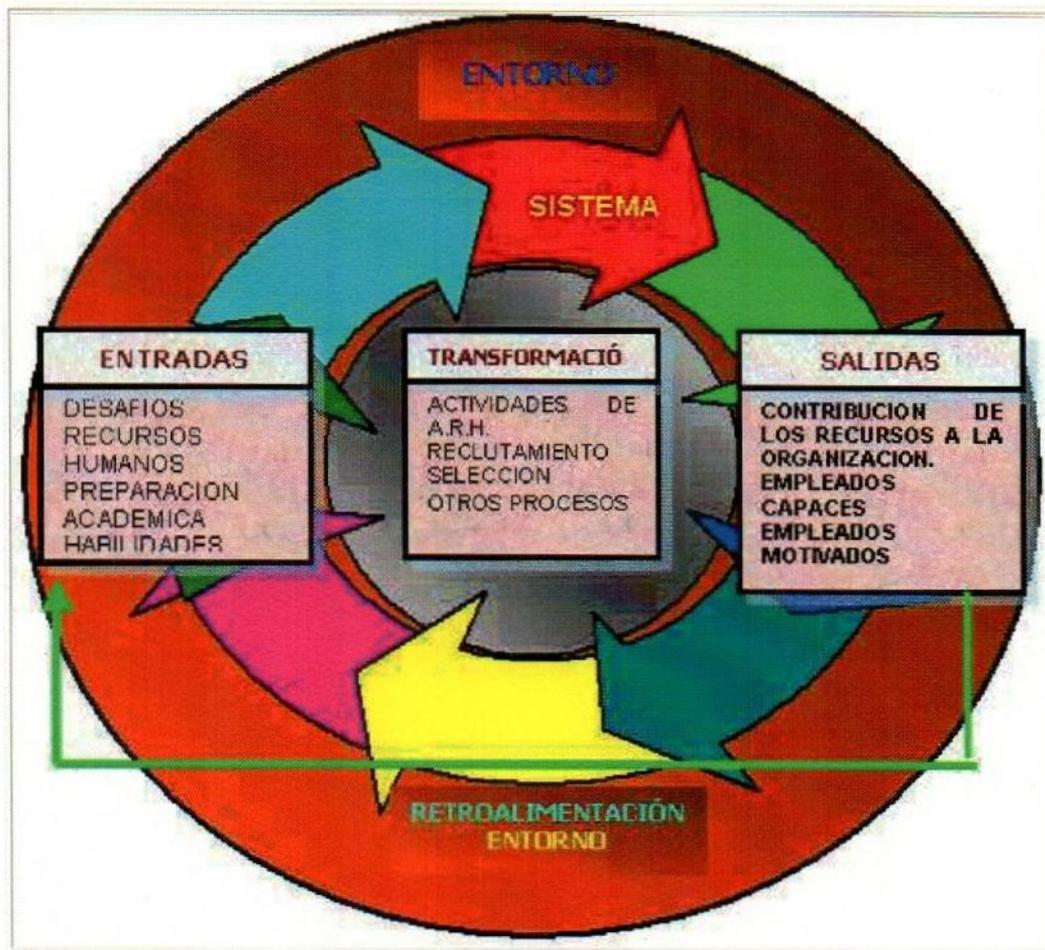


Figura No. 4, Administración de Recursos Humanos. Chiavenato Idalberto. Quinta edición. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F.

⁵ Administración de Recursos Humanos. Chiavenato Idalberto. Quinta edición. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F.

Para entender las actividades de la administración de personal es necesario conocer las fronteras del sistema. El entorno es un elemento importante porque la mayoría de los sistemas son abiertos. Sistema Abierto es aquel que puede ser afectado por el ambiente o entorno en el que opera. En los sistemas abiertos las organizaciones y los individuos son influidos por el entorno en el que operan. El departamento de recursos humanos es un sistema abierto porque influyen muchos elementos de la sociedad en él

1. Fundamentos y Desafíos: Los desafíos a los cuales se puede enfrentar el departamento de recursos humanos son contribuir a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable, enfrentar de manera eficiente y eficaz la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento de la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen algunos factores sociales. Para poder enfrentar tales desafíos es necesario que se organice de tal manera que pueda alcanzar sus objetivos y apoyar a los gerentes operativos en sus labores.
2. Preparación y Selección: Es necesario que el departamento de personal tenga una base de información con la cual podrá tener el conocimiento de cada puesto en la empresa y así ayudar mejor a los gerentes para que ellos puedan planear y diseñar mejor los puestos que supervisen. Esta planeación puede ser inclusive a mediano y largo plazo y permitirá que se

tome una posición proactiva en el reclutamiento y selección de nuevos trabajadores.

3. **Desarrollo y Evaluación:** Ya que se contrató al nuevo personal se le da la capacitación necesaria para desarrollar bien su trabajo. Con este antecedente los gerentes involucrados pueden tener la información necesaria para manejar sus contrataciones de manera interna sin recurrir al apoyo externo y esto resultará en una fuerza de trabajo más eficaz. Para supervisar el desarrollo de los empleados es necesario llevar a cabo evaluaciones periódicas. Estas evaluaciones ayudarán tanto al empleado para corregir alguna falla en su trabajo como a los gerentes de línea para identificar los aspectos que necesitan mejorar.
4. **Compensación y Protección:** En todas las organizaciones debe de haber un sistema de compensación justo para que el personal no se sienta defraudado. Muchas compañías tienen prestaciones más allá de las marcadas por la ley. Si la compañía no tiene un trato justo en cuanto a la compensación de sus empleados esto resultará en un alto índice de rotación. También es necesario que ellos sientan seguridad al trabajar y la empresa tiene la obligación de proporcionarles este ambiente de seguridad y recursos humanos tiene mucho que ver en este asunto pues junto con los gerentes operativos logran las metas que se persiguen en esta cuestión.
5. **Relación con el Personal y Evaluación:** No basta con una buena compensación ni buenas instalaciones sino también es necesario que el personal tenga buenas relaciones entre sí y con sus directivos. El departamento de recursos humanos es el responsable de garantizar la

satisfacción del personal en su trabajo. Debe poder identificar las personas que necesitan asesoría en sus problemas individuales o interpersonales en los cuales debe aplicar medidas disciplinarias. El mismo departamento de recursos humanos debe de evaluar sus éxitos e identificar sus errores para poder encontrar mejores formas de servir a la organización y esto se hace sometiendo al departamento de personal a auditorias periódicas.

1.1.10 Diagrama de los Recursos Humanos

Utilizar los sistemas es muy útil pero no es suficiente. Es necesario implementar una administración proactiva que se encarga de prever los posibles problemas que pudieran presentarse y realizar acciones para anticiparse a ellos y no ser como la administración reactiva que es aquella que espera hasta que ocurra un problema par resolverlo. Esto es inapropiado y costoso. ⁶

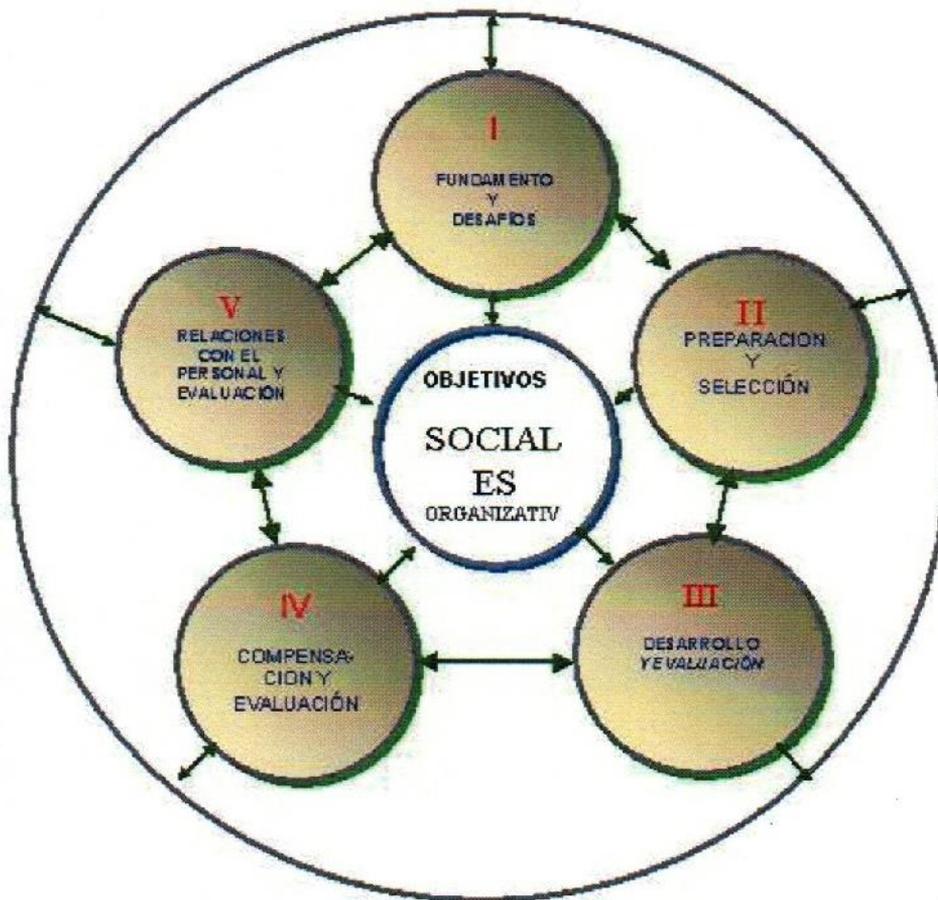


Figura No. 5, Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal y Recursos Humanos, 1ª. Parte Limaza Noriega Editores. 1994. México, D.F.

⁶ Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal y Recursos Humanos, 1ª. Parte Limaza Noriega Editores. 1994. México, D.F.

1.2 Reclutamiento del Personal

1.2.1 El proceso de reclutamiento del personal

1.2.1.1 Concepto del Proceso de Reclutamiento del personal

Es importante encontrar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios a que soliciten empleo. Para maximizar la eficiencia y efectividad en el reclutamiento, es esencial llegar hasta las fuentes de candidatos y utilizar métodos apropiados de reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.⁷

En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de reclutamiento. En los pequeños negocios, es probable que el reclutamiento lo manejen los gerentes personalmente.

La requisición de empleados es un documento que especifica, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la

⁷ Administración de Personal. Dessler Gary. Prentice Hall. Sexta Edición. Bogotá

persona que se va a reclutar. En ocasiones, las empresas continúan reclutando, aunque no tengan vacantes.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o se deben reclutar de fuentes externas, tales como colegios, universidades y otras organizaciones. Con un costo todavía mayor del reclutamiento global, los gerentes de recursos humanos progresistas mantienen registros de los costos de reclutamiento, selección, desarrollo, reestructuración y retención para tomar mejores decisiones respecto de los tipos de actividades de RH que son más efectivas en costos en relación con los resultados,

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden encontrar individuos apropiados. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa.

Las compañías pueden descubrir que algunos métodos y fuentes de reclutamiento son superiores a otras para localizar y atraer a ejecutivos potenciales. De manera que, con el fin de maximizar la efectividad en el reclutamiento, es de vital importancia utilizar fuentes y métodos de reclutamiento diseñados a las necesidades específicas de una organización.

1.2.1.2 Políticas y Normas de la Organización

Las normas que se fije la organización en este campo tienen por fin lograr objetivos como uniformidad, economías, aspectos de relaciones públicas y varios mas que con frecuencia no se relacionan exclusivamente con los aspectos estrictamente de reclutamiento.

- a) Políticas de promoción interna: Estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos.
- b) Políticas de Compensación: Son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones.
- c) Políticas sobre situación del personal
- d) Políticas de Contratación internacional.

1.2.1.3 Entorno del reclutamiento

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrá de moverse. Los limites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo.

1.2.1.4 Disponibilidad Interna y Externa de los Recursos Humanos

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo o sea, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada.

Para cerciorarse de que comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado de trabajo determinado, el reclutador puede acudir a tres índices básicos: Los indicadores de la condición económica actual de un país, las actividades de reclutamiento que estén llevando a cabo las compañías del mismo campo y las ventas actuales de la compañía, comparadas con sus metas.

Indicadores Económicos.- Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica, de toda la nación o incluso de toda la región económica.

Actividades de Reclutamiento de otras compañías.-Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean organizaciones competidoras.

1.2.2 Alternativas del Reclutamiento del personal

1.2.2.1 Concepto de las alternativas del reclutamiento

Aun cuando la planeación de recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de reemplazo, una compañía puede decidir no comenzar inmediatamente sus esfuerzos de reclutamiento. Por tanto, una compañía debe considerar sus alternativas cuidadosamente antes de hacer un reclutamiento. Las alternativas este incluyen comúnmente el pago de tiempo extra, la contratación, los trabajadores eventuales y el arrendamiento de empleados.

1.2.2.2 Ambiente externo del reclutamiento

Factores externos a la organización pueden afectar de manera significativa los esfuerzos de reclutamiento de una compañía. La demanda de habilidades específicas en el mercado laboral es de especial importancia.

Las condiciones del mercado de trabajo local son de gran importancia en el reclutamiento para la mayor parte de los puestos que no se llegan a nivel gerencial, muchos puestos de supervisores y hasta algunos puestos de gerencia media.

La imagen/imagen corporativa de la empresa es otro factor importante que afecta el reclutamiento. Si los empleados creen que su patrón los trata con justicia, el apoyo que se deriva de comentarios positivos que corren de boca es de gran valor para la compañía, pues ayudan a establecer su credibilidad con los empleados potenciales.

1.2.2.3 Ambiente Interno del reclutamiento

Un factor interno importante que puede ser de gran ayuda para el reclutamiento es la planeación de recursos humanos. En la mayor parte de los casos, una compañía no puede atraer de la noche a la mañana empleados potenciales en número suficientes y con las cualidades necesarias. Se necesita tiempo para examinar fuentes alternas de reclutamiento y determinar los métodos más productivos para obtenerlo. Después de identificar las mejores opciones, el gerente de recursos humanos puede elaborar planes apropiados de reclutamiento.

Promoción interna (PI), es la política de cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales. Cuando una organización da énfasis a las promociones internas, sus trabajadores tienen un incentivo para luchar por ella. Cuando los empleados ven que sus compañeros ascienden, están más conscientes de sus propias oportunidades. La motivación que proporciona esta práctica mejora a menudo el espíritu de trabajo de los empleados. Otro factor positivo es el conocimiento que el empleado tiene de la compañía sus políticas y su gente.

1.2.2.4 Métodos utilizados en el reclutamiento

La gerencia debe ser capaz de identificar a aquellos empleados que reúnen el perfil para ocupar puestos a medida que estén disponibles. Las herramientas que ayudan y que se utilizan para el reclutamiento interno incluyen los incentivos de gerentes y de habilidades y anuncios de vacantes y procedimientos de concurso.

Los anuncios de vacantes son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes. Los concursos por puestos constituyen una técnica que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones necesarias, concursar por un puesto anunciado.

1.2.2.5 Fuentes externas del reclutamiento

Las siguientes necesidades exigen un reclutamiento externo:

- 1) llenar vacantes en el nivel de ingreso;
- 2) adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; y
- 3) Obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

1.3 Selección del Personal

1.3.1 Concepto de la selección del personal

Mientras el reclutamiento alienta a los individuos a buscar empleo en una compañía, el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.⁸

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. La

⁸ Administración de Recursos Humanos. (Para el alto desempeño.) Arias Galicia L. Fernando y Heredia Espinosa Víctor. Editorial Trillas. 5ta. Edición. 1999. México, D.F.

función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo, ya que el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos.

1.3.2 Objetivos de la selección del personal

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto, los planes de los recursos humanos a corto y largo plazos, y finalmente, los candidatos. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

1.3.3 Proceso de selección del personal

1.3.3.1 Recepción preliminar de solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

Es frecuente que se presenten solicitantes " espontáneos "que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo.

Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

1.3.3.2 Pruebas de Idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes

1.3.3.3 Entrevista de selección

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿ Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

1.4 Capacitación y Desarrollo del personal

1.4.1 El análisis de necesitar de capacitar al personal

El análisis de tareas y el análisis del desempeño son dos formas básicas para identificar las necesidades de capacitación. El análisis de tareas es adecuado en especial para determinar las necesidades de capacitación de los empleados nuevos en el trabajo.

El análisis del desempeño evalúa el desempeño de los empleados actuales, con objeto de determinar si la capacitación reduciría los problemas del desempeño. Otras técnicas usadas para identificar la necesidad de capacitar incluirían los informes de los supervisores, los registros de personal, las solicitudes de la administración, las observaciones, las pruebas de conocimiento del trabajo y las encuestas en forma de cuestionario.

1.4.2 Objetivos de la capacitación y desarrollo del personal

Una evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de los que dispondrá, de manera que al empleado que recibe el curso y a su instructor les dejen parámetros específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

1.4.3 Enfoques de capacitación y desarrollo del personal

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuentan.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del Instructor.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

1.4.4 Técnicas para la capacitación

1.4.4.1 Capacitación en la Práctica (CEP).

Capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras los desempeña. Hay varios tipos de capacitación en la práctica. El más conocido es el método de entrenamiento o estudios básicos, en este caso, un trabajador experto o supervisor de la persona en entrenamiento capacitan al empleado.

Las CEP ofrece varias ventajas. Es relativamente barata; los educandos aprenden mientras producen, el método también facilita el aprendizaje, pues los educandos aprenden desempeñando su propio trabajo y reciben enseguida retroalimentación sobre si tuvieron un desempeño correcto o no.

La capacitación de aprendices. Es un proceso estructurado mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en el salón de clases y una capacitación en la práctica. Se usa mucha mucho para capacitar a las personas para muchas ocupaciones como por ejemplo electricistas y plomeros.

El aprendizaje informal. Se puede definir como todo aprendizaje mediante un proceso de aprendizaje que no esta definido ni diseñado por la organización. Aun cuando el aprendizaje informal no esta definido ni diseñado previamente por la organización, se puede hacer mucho para asegurarse de que sé esta dando este aprendizaje.

1.4.4.2 Capacitación para enseñar el trabajo (CET).

Lista de las tareas básicas de cada puesto, así como los puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación que avance paso por paso. Los pasos muestran **qué** se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran **cómo** se debe hacer y por qué.

Las clases. Son una forma rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes de educandos. Si bien éstas se podrían sustituir por material escrito, ello implicaría un gasto considerable y no permiten el intercambio de preguntas que existen en las clases.

El aprendizaje programado.

Método sistemático para enseñar habilidades laborales, que implica presentar preguntas o hechos, dejar que el educando conteste e informarle, enseguida si sus respuestas han sido correctas o no.

CAPITULO II

2. EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN EN LAS VETERINARIAS DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

2.1 Aspectos Generales de las Veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

2.1.1 Historia y Evolución de las Veterinarias.

Remontarnos a los antecedentes de las empresas veterinarias es volver a navegar a través del tiempo sin poder precisar las diferentes etapas y el surgimiento de estas, en un lugar y tiempo determinado. No obstante lo anterior se iniciará el recorrido que han originado.

La agricultura se origina de la palabra del jardín que tenían en palacio los emperadores romanos, con frutas y verduras exclusivas, denominado *agri* o *akri*. Los que cultivaron ese arte fueron los primeros *agricultores*, que después salieron fuera de las fronteras de palacio a practicar la agricultura y todos sus emuladores fueron agricultores, nombre que perdura para los que trabajan las tierras produciendo alimentos

El origen de la agricultura se encuentra en el Neolítico, cuando la economía de las sociedades humanas evolucionó desde la recolección y la caza a la agricultura y la ganadería. Las primeras plantas cultivadas fueron el trigo y la cebada. Sus

orígenes se pierden en la prehistoria pero, al parecer, se remontan a tres culturas que la practicaban de forma independiente: la cultura que se desarrolló en Mesopotamia, las culturas precolombinas desarrolladas en América Central y, probablemente, la cultura desarrollada por los chinos al este de Asia.

Se produce una transición más o menos gradual desde la economía de la caza y la recolección a la agricultura. Una de las razones de la introducción de la agricultura pudo ser un cambio climático hacia temperaturas más templadas.

La agricultura permitió una mayor densidad de población que la economía de caza y recolección y la disponibilidad de alimento para un mayor número de personas, permitiendo que no todas las personas debieran dedicarse a su producción, lo que es crucial en el surgimiento de las sociedades estatales.

El concepto de la agricultura es una actividad muy antigua, que arranca del conuco indígena, sistema de explotación perfectamente adaptado a las condiciones tropicales de clima y suelo del país. Este género de explotación agrícola proporciona, y lo hace aun.

En la Edad Media surgen importantes novedades tecnológicas que aportarán algunos elementos positivos al trabajo de los campesinos. El arado de ruedas y vertedera se incorporó a lo largo del siglo XI en las regiones del norte de los Alpes, mientras que la zona mediterránea seguía vinculada al arado romano. Otra novedad será el yugo frontal y los herrajes de los animales, destacando el papel del caballo en numerosas regiones. Los molinos de viento e hidráulicos evitarán muchos esfuerzos a los labriegos, al igual que los progresos en el rastrilleo o trillo

y la incorporación de un nuevo tipo de hoz. La rotación trienal será una importante novedad. La tierra se divide en tres zonas que se dedican respectivamente a cultivos de invierno, de primavera y barbecho, lo que aumentará la producción y la hará más diversificada. La cría de ganado también tendrá un importante papel en la vida campesina. A pesar de los progresos, la agricultura medieval manifestó siempre signos de precariedad debido a su bajo rendimiento y su estrecha dependencia a las condiciones naturales.

Las "Partidas" de Alfonso X de Castilla definen a los campesinos como los "que labran la tierra e fazen en ella aquellas cosas por las que los omes han de bivar e de mantenerse". No cabe duda de que con esta definición podemos considerar al campesinado como la fuerza fundamental del trabajo en la sociedad medieval. Y es que el campo fue el gran protagonista en la Edad Media europea. Los recursos que aportaba la agricultura y la ganadería eran la base de la economía y la tierra era el centro de las relaciones sociales, dejando al margen la revolución urbana que se vive a partir del siglo XIII.

Según las estimaciones presentadas, la tasa de crecimiento promedio interanual de la población europea durante el período 1000-1300 fue de 0,2%. Si se toma sólo a la población de Europa occidental, la tasa de crecimiento es muy similar.

Este lento crecimiento, además, se distribuyó desigualmente entre diferentes regiones. Sin embargo, estamos en presencia de un crecimiento sostenido, por débil que sea su tasa. Una de las causas del crecimiento sostenido fue una

reducción de la tasa de mortalidad debido a la instauración de una mayor estabilidad política que evitó gran número de guerras y las mejoras en la alimentación producto de la incorporación del octavo aminoácido, gracias al consumo de la lenteja.

Durante la Edad Moderna los patrones agrarios de todo el mundo cambiaron enormemente por el intercambio masivo de plantas y animales producido tras el descubrimiento de América en 1492. Animales y cultivos que antes sólo se conocían en el Viejo Mundo fueron ahora transportados al Nuevo Mundo, y viceversa. Ejemplos notables fueron:

- El tomate, que se convirtió en un ingrediente fundamental de la cocina europea. La papa, el maíz, frijoles salvaron el viejo continente de grandes y serias hambrunas que se venían sucediendo cada cierto número de años.
- Ciertos tipos de trigo se convirtieron en parte fundamental de la dieta de los indígenas americanos.

A principios del siglo XIX los métodos de cultivo, especialmente la cuidadosa selección de variedades y cultivos, habían mejorado tanto que el rendimiento por unidad de cultivo era muchas veces superior a los de la Edad Media o anteriores, especialmente en las tierras casi vírgenes del norte y el sur de América.

Sin embargo en la Actualidad con el rápido aumento de la mecanización en el siglo XX, especialmente con la aparición del tractor, las exigentes tareas de sembrar, cosechar y trillar pueden realizarse de forma rápida y a una escala antes inimaginable.

Según la *National Academy of Engineering* de EE.UU., la mecanización agraria es uno de los 20 mayores logros de la ingeniería del siglo XX. A principios del siglo XX, en EE.UU. se necesitaba un granjero para alimentar a 2,5 personas, mientras que hoy, gracias a la tecnología, los agroquímicos y las variedades actuales, un granjero puede alimentar a 130 personas. El coste de esta productividad es un gran consumo energético, generalmente de combustibles fósiles.

La difusión de la radio y la televisión, así como de la informática, son de gran ayuda, al facilitar informes meteorológicos, estudios de mercado, etc.

Además de comida para humanos y sus animales, se producen cada vez más otras cosas, como flores, plantas ornamentales, madera, fertilizantes, pieles, cuero, productos químicos (etanol, plásticos, azúcar, almidón), fibras (algodón, cáñamo, lino), combustible (biodiesel), productos biofarmacéuticos, y drogas tanto legales como ilegales (tabaco, marihuana, opio, cocaína. También existen plantas creadas por ingeniería genética que producen sustancias especializadas.

La manipulación genética, la mejor gestión de los nutrientes del suelo y la mejora en el control de las semillas han aumentado enormemente las cosechas por unidad de superficie, a cambio estas semillas se han vuelto más sensibles a plagas y enfermedades, lo que conlleva una necesidad de estos últimos mayor por parte del agricultor; Prueba de ello es el resurgimiento de antiguas variedades, muy resistentes a las enfermedades y plagas, por su rusticidad. Al mismo tiempo, la mecanización ha reducido la exigencia de mano de obra.

Las cosechas son generalmente menores en los países más pobres, al carecer del capital, la tecnología y los conocimientos científicos necesarios.

La agricultura moderna depende enormemente de la tecnología y las ciencias físicas y biológicas. La irrigación, el drenaje, la conservación y la sanidad, que son vitales para una agricultura exitosa, exigen el conocimiento especializado de ingenieros agrónomos. La química agrícola, en cambio, trata con la aplicación de fertilizantes, insecticidas y fungicidas, la reparación de suelos, el análisis de productos agrícolas, etc.

Las variedades de semillas han sido mejoradas hasta el punto de poder germinar más rápido y adaptarse a estaciones más breves en distintos climas. Las semillas actuales pueden resistir a pesticidas capaces de exterminar a todas las plantas verdes. Los cultivos hidropónicos, un método para cultivar sin tierra, utilizando soluciones de nutrientes químicos, pueden ayudar a cubrir la creciente necesidad de producción a medida que la población mundial aumenta.

Otras técnicas modernas que han contribuido al desarrollo de la agricultura son las de empaquetado, procesamiento y mercadeo. Así, el procesamiento de los alimentos, como el congelado rápido y la deshidratación han abierto nuevos horizontes a la comercialización de los productos y aumentado los posibles mercados.

2.1.2 Clasificación de las veterinarias

En la economía, la empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. ... Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponible al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una

pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses. El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa esta en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico. En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las pequeñas.

.Por otra parte, y a medida que surgen empresas de gran tamaño, se produce una separación, entre las funciones clásicas del empresario. Por un lado, esta la figura del inversionista, que asume los riesgos ligados a la promoción y la innovación mediante la aportación de capital. Por otro lado, se consolida el papel del directivo profesional, especializado en la gestión y administración de empresas.

El empresario actual es un órgano individual o colegiado que toma las decisiones oportunas para la consecución de ciertos objetivos presentes en las empresas y de las circunstancias del entorno. El empresario, individual o colegiado, es el que coordina el entramado interno de la empresa con su entorno económico y social.

2.1.3 Estructura Organizacional

Esta empresa se enfoca atender al sector agropecuario chiapaneco, principalmente a la ciudad capital del estado de Chiapas, y a los municipios cercanos.

Su giro de esta es la venta de productos e instrumentos para el campo, además atiende el aspecto pecuario, a través de la asesoría técnica y venta de productos farmacéuticos.

Sus principales clientes son los pequeños productores, ganaderos campesinos y el público en general.

Veterinaria "La Garrapata", es una empresa pequeña, con una estructura organizacional de tendencia horizontal, en la que se contempla una gerencia general, una área administrativa y contable, y la operativa de ventas; el gerente es el propietario del negocio, se cuenta con varias personas en el área contable y administrativa y con aproximadamente con 55 empleados dedicados a la atención directa al cliente, distribuidos en todas las sucursales de la empresa.

La matriz se encuentra ubicada en el municipio de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, así como una de sus sucursales con la que cuenta es la de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Adicionalmente se tiene el manejo de las bodegas que funcionan como parte de los inventarios de la empresa, puesto que permite contar el producto en el momento en que el cliente lo solicita.

Operativamente en esta empresa se organiza de la siguiente manera: en la sucursal denominada matriz, se ubica la gerencia general, la cual es responsable del control y seguimiento del manejo de inventarios, trato con los proveedores, clientes mayoristas, control administrativo; en estas actividades se tiene la participación del propietario.

Elementos que se aplicaran para el diseño de una Estructura Organizacional:⁹

Para que una Estructura Organizacional sea completa se consideran cuatro elementos básicos son:

1. Especialización
2. Estandarización
3. Coordinación
4. Autoridad

Ya que aquella consiste en la recolección, organización y análisis de la información que será utilizada para determinar el proceso del diseño de la estructura de los departamentos.

⁹ Propuesta de un Manual de Organización para eficientar los Servicios Escolares en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I. García Ozuna Rosa Francisca. Universidad Autónoma de Chiapas, Tesis de Grado. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Octubre 2003.



Figura No.6. Propuesta de un Manual de Organización para eficientar los Servicios Escolares en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I. García Ozuna Rosa Francisca. Universidad Autónoma de Chiapas, Tesis de Grado. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Octubre 2003.

2.1.4 Comportamiento Organizacional

La satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de considerar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Esta satisfacción se ve reflejada en las actitudes que afectan el comportamiento del empleado.

Sin embargo, por ahora podemos observar que para que una organización tenga buen funcionamiento, uno mismo tiene que adaptar ciertos fundamentos para lograr la armonía que esta necesita, es decir que uno mentalmente debe organizarse muy bien para operar en los trabajos que uno haga en la vida diaria, ya sea laboral o casero.

Ejemplo de ello, entre muchos aspectos que debe tener una organización, es la lealtad dentro de ella, el cual ella es también una resultante del establecimiento de adecuadas relaciones humanas y de la constitución de un buen espíritu de cuerpo con alta moral y equidad. Podría definirse como: la identificación con los objetivos sociales de una empresa o institución y con los individuos y grupo al cual se pertenece, dentro de un marco de moral y equidad.

La lealtad se logra a través del espíritu de cuerpo, porque él permite establecer un sentimiento de propósito y de participación colectiva y de reconocimiento y apreciación sobre el esfuerzo que cada uno da para materializar los propósitos de la empresa o institución. La lealtad no se puede comprar sólo con incentivos

económicos, pero se puede obtener adicionalmente de ellos a través del desarrollo de un verdadero sistema de identificación entre el individuo, su grupo informal y la organización.

En toda organización humana existen jerarquías de lealtades, según el grado de identificación de sus componentes con las unidades administrativas, o con otros individuos. Algunas veces hay también conflictos entre esas lealtades, cuando existen discrepancias entre los propósitos de unos y otros. Un primer nivel se presenta en los estratos bajos, en donde hay generalmente lealtad hacia el propio grupo, por sobre la que se pueda tener a otros sectores de la organización formal.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE LA INVESTIGACIÓN

3. 1 Importancia

La actual tendencia hacia la globalización está obligado a incrementar la calidad y la productividad de las actividades económicas de nuestro estado.

En lo que respecta a esta investigación se refiere, el punto a tratar, es la importancia que tiene la administración de los recursos humanos, porque son los que se encargan de desarrollar sistemas y procedimientos encomendados al buen funcionamiento de la organización y este a la vez se auxilia de herramientas como son: Reclutamiento, Selección y Capacitación del personal en donde se determinan los requerimientos necesarios y crean estrategias para lograr los objetivos.

La investigación no se realizan en todas las empresas veterinarias que existen en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, que en su generalidad aplican la función de la administración de los recursos humanos.

Ahora bien, se eligió y enfoco a la empresa veterinaria la Garrapata de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Por lo anterior, es de suma importancia que el personal que se contrate en la empresa veterinaria se ha el idóneo para obtener un mejor servicio hacia al cliente.

3.2 Justificación

Chiapas por su naturaleza es un estado con actividades agropecuarias y agrícolas, para satisfacer las necesidades de estos sectores es necesario la creación de las empresas veterinarias.

Tuxtla Gutiérrez, por ser la capital del estado es el lugar donde se encuentra un gran número de empresas veterinarias que brindan productos farmacéuticos veterinarios al servicio del cliente.

Sin embargo, es importante el papel fundamental que desempeña la Administración de Recursos Humanos dentro de las empresas veterinarias, ya que en ocasiones por no valorar el recurso humano, no cuentan con un proceso de selección y contratación del personal idóneo, y esto afecta en el servicio que se le brinda al cliente.

Al realizar dicho tema de investigación se enriquecerá la ciencia administrativa con nuevas herramientas que se aplicaran en las empresas veterinarias de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; como consecuencia se pretende brindar un mejor servicio a la sociedad.

No obstante, La calidad de los servicios en las empresas es de vital importancia; ya que depende del desarrollo de este debe darse a través de procesos participativos tan intensos hasta que se logre la introducción del cambio, para evitarse atemorizar por el cambio sino más bien asegurarse que el personal se identifique a la ventaja del cambio y se avance hacia él con entusiasmo.

La medición de la efectividad del servicio de calidad no debe basarse en qué se ha hecho, sino básicamente en logros e indicadores de desempeño del servicio proporcionado. La calidad en las empresas rebasa por tanto el aspecto operativo y se centra en los aspectos de planeación y desarrollo estratégico.

Para llevar a cabo la implantación de la calidad en el servicio se requiere de las transformaciones del liderazgo, de cambio en las habilidades, en las estructuras, en las estrategias, en la utilización de los valores para alinear las conductas etc. todos ellos configurados y compatibles en un mundo tan dinámico en el que la calidad ya no es una opción, sino toda una necesidad para subsistir y en el que el servicio se ha convertido en el factor diferencial de competitividad.

Un mecanismo que debe implementarse en toda organización es un sistema de calidad para lograr la satisfacción del cliente y al mismo tiempo el uso eficiente de los recursos de la empresa empleados en ese propósito

3.3 Planteamiento del problema de investigación.

En el actual tema de investigación a realizar se ha detectado que en la Veterinaria La Garrapata de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas no se cuenta con un personal adecuado para brindar un mejor servicio al cliente.

Debido a esto, es de suma importancia el factor humano, ya que cada día se van enfrentando a nuevas tecnologías y por no tener un personal capacitado no han logrado un buen funcionamiento dentro de esta.

Cabe mencionar, que si no se cuenta con el personal idóneo, no se podrá obtener una mayor eficiencia y calidad en el servicio que se le ofrezca al cliente.

Por lo tanto se debe implementar un Modelo de Selección y Contratación del Personal en el cual permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

3.4 Objetivos de la Investigación.

Objetivo General:

Determinar los diferentes enfoques teóricos sobre los factores preponderantes en la selección y contratación del personal para el mejoramiento del servicio al cliente en la Veterinaria la Garrapata de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Objetivos Específicos:

- 1) Determinar el proceso de selección y contratación del personal.
- 2) Analizar la estructura organizacional y los perfiles que delimiten las funciones y responsabilidades de los trabajadores.
- 3) Determinar las relaciones laborales y legales.
- 4) Analizar los lineamientos necesarios para mejorar el servicio al cliente.

3.5 Variables

De acuerdo a la investigación se identifican las siguientes variables:

- La selección del personal dentro de una organización
- La contratación del personal dentro de una organización
- El mejoramiento del servicio que se le brinde al cliente.

3.6 Hipótesis de la Investigación.

Si se comprueba que las veterinarias establecieran un modelo de selección de recursos humanos se obtendría como resultado un mejor servicio de calidad.

3.6.1 Supuestos Básicos.

Una pequeña exploración de cómo la administración de los recursos humanos influyen, para crear una imagen positiva dentro de las empresas veterinarias, a través del desarrollo de un modelo, que a continuación se detalla:

- 1) La administración de los recursos humanos es de suma importancia dentro de una organización.
- 2) La selección y contratación del personal idóneo dentro de una organización.
- 3) La aplicación de las herramientas de la administración de los recursos humanos no necesariamente requieren de un área física para desarrollarse.

3.7 Población Objetivo.

Se tomará por población objetivo, a la veterinaria la Garrapata de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

3.8 Tipo de Investigación.

Se empleara el tipo de diseño no experimental, la cual toma como criterio el número de momentos en el tiempo en que se recolecta los datos a investigar.

Dentro del tipo experimental, se aplicara el diseño tradicional descriptiva, que se fundamenta en medir a un grupo de personas, una o generalmente más variables y proporcionar su descripción, teniendo como objetivo a investigar e indagar las tendencias y valores que se exponen en una o mas variables.

3.9 Técnicas e instrumentos de recopilación de información.

3.9.1 Encuesta

Cabe señalar que debido a los datos de la información se desarrollara la técnica de la encuesta, la cual consiste en la aplicación de cuestionarios como el instrumento para la recolección de los datos solicitados a los encuestados.

El cuestionario es una hoja de cuestionamientos o preguntas ordenadas y lógicas, que sirven para obtener la información objetiva de la población, la cual previamente elaborado, se aplicará en la empresa veterinaria la Garrapata de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

En este instrumento denominado cuestionario, se aplicaron preguntas cerradas o dicotómicas, que son las que dan la opción si o no, de respuesta múltiple por medio del cual, se presentan varias opciones de respuestas a las personas encuestadas y se incluyeron también preguntas evaluativas para conocer el nivel de conocimientos sobre el tema tratado.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas; determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental del personal con el que se cuenta, así como su aptitud para el trabajo para garantizar un mejor servicio hacia al cliente.

CAPITULO IV

4. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 Introducción

La investigación de campo estuvo basada por el empleo de tres entrevistas dirigidas a los Directivos y Encargados de la Veterinaria "La Garrapata", así como la utilización de un formato de cédula de observación para recopilar información de la empresa de objeto de estudio.

El formato de las entrevistas se muestra en los anexos, apéndice 1, mismas que se aplicaron bajo las siguientes criterios:

- a) Al Director Ejecutivo (Cédula A), con el objeto de establecer la relación que existe entre los miembros de la Veterinaria la Garrapata en la búsqueda de estrategias para fortalecer a la empresa.

- b) A los encargados de la Veterinaria (Cedula B y C), para que en función a la información proporcionada por el Director, permita entender el funcionamiento de la empresa y el papel que juega cada uno de ellos en la toma de decisiones.

4.2 Forma en que se analizaron los datos

Actualmente, las empresas están sometidas a crecientes exigencias y esfuerzos en busca de elevar la eficiencia, eficacia y competitividad para brindar calidad en el servicio, condiciones que deciden en gran medida el éxito de una organización.

Sin embargo, no resulta extraño que a primera instancia alguien le confiera el éxito de la empresa al elemento humano, siendo que de nada serviría cualquier otro recurso sin la presencia, talento y participación activa de todos aquellos que la conforman.

La relación empresa-trabajadores debe reforzarse hasta llegar al nivel en que la visión de ambas partes sea el desarrollo conjunto de brindar calidad en el servicio a través de trabajar con armonía constituyendo un factor fundamental. Cuando se piensa en ofrecer un servicio de calidad se debe tener enfoque, es decir, nada de lo que se hace merece ser hecho si no tienen un propósito final.

Por eso es muy importante el rol que juegan las personas que se desempeñan en la parte superior de la organización para dirigir a su personal para brindar un servicio.

Hoy en día, en el transcurso de este nuevo milenio, las empresas deben de reaccionar con rapidez, y adaptarse a nuevas oportunidades por brindar calidad en el servicio ya que este ha ido pasando a una condición necesaria pero no suficiente, mismo que ganará el que al mismo tiempo cumpla con las dos.

4.3 Resultados encontrados

A partir de las variables que se presentan en la identificación de la matriz FODA o SWOT, se interpretaron los resultados obtenidos y con ello se procedió a analizar los datos para estar en condiciones de hacer las recomendaciones y conclusiones finales.

Con respecto a los pasos anteriores se debe entonces analizar el ambiente específico y contextual de la empresa.

En el ambiente específico se puede considerar:

- a) Ambiente interno de la empresa (Fortalezas y Debilidades)
- b) Ambiente Contextual (Oportunidades y Amenazas)

En este rubro se pueden analizar las principales dificultades por lo que pasa la empresa, principalmente alguna carencia, necesidad o debilidad. De ahí se puede derivar que en este modelo se sugiere las debidas soluciones para aprovechar las diversas oportunidades del entorno.

Uno de los aspectos por los cuales se analizan las fortalezas y las oportunidades, es precisamente lograr aprovechar estas últimas de acuerdo a las capacidades y habilidades de los trabajadores con que cuenta la empresa, por todos los recursos, es decir bienes de capital y sobre todo el factor humano.

También es importante considerar que dentro del estado pueden existir diferentes apoyos para las empresas, es ahí donde se aprovecha este análisis para rescatar todo aquello que se identifica como oportunidad para mejorar la competitividad de la vida organizacional con base en una toma de decisiones menos equivocada a la hora de emitir la última palabra.

Al considerar las debilidades se deben tener en cuenta aspectos como los recursos, deficiencias en la capacitación, en la Selección y Contratación del Personal con que elabora dicha empresa, al hablar de fortalezas se toman en cuenta por ejemplo, la información y atención al cliente, cabe señalar que en cualquier momento esas fortalezas pueden ser debilidades y viceversa, dependiendo del análisis previo que se registra en el diagnóstico en el cual se encuentra.

Al referirse a las amenazas y oportunidades se pueden tomar en consideración la economía del país, la competencia desleal, el costo que nos cobran al comprar insumos, se les denomina también variables independientes pues no tienen ninguna reacción con respecto a las actividades cotidianas de la empresa, mas bien son elementos aislados que juntos conforman el entorno general, se hace preciso analizar periódicamente este entorno para saber las necesidades con las que se encuentran en dicha empresa.

4.4 Interpretación de los Resultados

Es importante considerar la selección del personal ya que ésta básicamente a la obtención de los recursos humanos. Como en todo proyecto, es difícil encontrar el personal que cumpla con todos los requerimientos necesarios y es por esta razón que el equipo de trabajo debe seleccionar adecuadamente el recurso ya que de aquí depende el buen desarrollo del proyecto.

El modelo Conceptual se realiza básicamente en la Veterinaria La Garrapata de Tuxtla Gutiérrez, recopilando la información los directivos y encargados (Cedula A, B y C.

Todas las empresas se enfrentan ante la competencia, por lo que este es un factor importante para seguir mejorando y permanecer dentro del mercado para poder lograr el posicionamiento, pero también es una amenaza para la supervivencia de las mismas.

Sin embargo a pesar de lo anterior, Veterinaria La Garrapata ha sido considerada una de las mejores empresas dentro del mercado que se encuentra, ya que posee ventajas competitivas ante sus competidores.

En cuanto a sus precios, son verdaderamente accesibles con relación a otras empresas que ofrecen los mismos servicios; así mismo brindan un mejor servicio a sus clientes tanto en atención y calidad.

Es decir, La calidad en el servicio constituye un esfuerzo para alinear la gestión al cumplimiento de la visión, los elementos claves son comunicación, motivación, integración, información, trabajo en equipo, ideas, procesos claves y pertenencia, esta filosofía de servicio está llamada a integrar y darle participación a todos los trabajadores en el mejoramiento de los procesos que brinda a la empresa.

Es de suma importancia que se involucre a los empleados para que participen en decisiones relacionadas con el trabajo y en actividades de mejora, con el objetivo de captar la energía creativa entre ellos y incrementar su motivación.

Una de las formas más fáciles de involucrar a los empleados de manera individual es el sistema de sugerencias. Un sistema de sugerencias para empleados es una herramienta gerencial para someter, evaluar implementar una idea de un empleado, a fin de ahorrar costo y mejorar la calidad, o mejorar otras áreas del trabajo, como la seguridad. Las empresas generalmente premian a lo empleados por sugerencias que aúnan sido puestas en práctica.

CAPITULO V

5. PRODUCTO FINAL

Con base al trabajo realizado se propone el siguiente Modelo de Selección y Contratación para el mejoramiento del servicio al cliente que permite a los que tienen la administración de esta misma mejorar su toma decisiones.

El modelo es aplicable para una pequeña empresa que se dedique a la Venta de productos e instrumentos para el campo, y productos farmacéuticos.

Por lo anterior todo modelo tiene un objetivo, el sugerido en este trabajo posee bases necesarias para propiciar crecimiento y desarrollo en la organización generando un ambiente para mejorar la toma de decisiones o por lo menos guiar eficazmente al logro de los objetivos.

Se puede decir que la administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones.

Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas.

El desarrollo de habilidades a través de la Capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes para que la calidad total tenga éxito.

En las empresas tradicionales, las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien estrechos. En las empresas la calidad total debe ser las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una continua mejoría, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente.

Por lo tanto, para conseguir la meta de la empresa, necesita asegurar que las estrategias de recursos humanos den apoyo a esta meta. Los planes de recursos humanos generalmente se enfocan al desarrollo de los empleados; la organización del trabajo; los premios, reconocimientos, prestaciones y compensaciones, así como el reclutamiento.

El diseño del trabajo se refiere a la forma en que se organizan los empleados en unidades formales e informales, como por ejemplo, departamentos y equipos. El diseño del puesto se refiere a las responsabilidades y tareas que se asignan a individuos.

Tanto el diseño del trabajo como el del puesto son vitales para la eficacia organizacional y la satisfacción personal en el puesto. Beneficia a los clientes que adquieren los productos y servicios de la organización.

Tradicionalmente, la administración de los recursos humanos se ha enfocado al individuo. Esta manera de pensar está incorporada al sistema de administración por prácticas tales como la administración por objetivos, la evaluación del desempeño individual, el estado privilegios profesionales y la promoción individual.

El enfoque a los individuos contribuye a rivalidades, competencia, favoritismo y egoísmo que, de manera colectiva, funcionan contra la consecución de la visión verdadera de una organización: servir a los clientes.

Un equipo es un pequeño de número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con una finalidad común, un conjunto de metas de desempeño y un procedimiento mediante el cual se hacen mutuamente responsables.

Los equipos proporcionan la oportunidad a los individuos de resolver problemas que por si mismos no podrían resolver. Los equipos pueden llevar a cabo una diversidad de actividades de solución de problemas, como la determinación de las necesidades del cliente, el desarrollo de un diagrama de flujo para estudiar un proceso, una tormenta de ideas para descubrir oportunidades de mejora, seleccionar proyectos, recomendar acciones correctivas y llevar control de la eficacia de las soluciones.

5.1 Procedimiento de implementación de un Modelo de Selección y Contratación para el mejoramiento del servicio al cliente en la Veterinaria La Garrapata de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. ¹⁰



Figura No.7, Autor Gloria Mónica Sosa Silva

¹⁰ Autor Gloria Mónica Sosa Silva

Análisis del Entorno (Diagnostico Organizacional)

El modelo arranca con base de tener información a cerca de la organización, en realidad la forma en que se obtienen los datos se basa principalmente en la utilización de la observación y platicas con los trabajadores de la empresa y el propietario de esta, es más bien el principio para que se puedan formular cuestionamientos adecuados que permitan resolver los problemas de la toma de decisiones, a continuación se enumeran aspectos básicos de un diagnostico organizacional:

- a) Como los representantes toman las decisiones empresariales.
- b) Como afecta directamente al grupo esa toma de decisiones.
- c) Sobre qué condiciones se realiza el estilo de la toma de decisión.
- d) Organización de los recursos (humanos y no humano).

5.1.3 Búsqueda de Valores

Se basa en conocer la cultura organizacional de la empresa en todos los ámbitos desde los tangibles hasta los que no se pueden ver a simple vista, para el estudio de la cultura es necesario saber de qué manera se pueden relacionar con el trabajo individual de los empleados en posición frente a los propósitos generales de la organización.

Se pueden enumerar varios factores susceptibles analizarse para llegar a un esclarecimiento profundo y claro de todos aquellos elementos que integran una cultura de empresa, por ejemplo si se habla de factores formales o visibles se pueden presentar datos como son:

- a) Metas/ Objetivos
- b) Estructura
- c) Tecnología
- d) Organización (funciones, atribuciones y tareas)
- e) Recursos (técnicos, humanos y materiales)

Por otra parte se identifican factores informales o invisibles, tales como:

- 1) Necesidades, motivaciones, aspiraciones
- 2) Valores, intereses, actitudes
- 3) Sentimientos
- 4) Expectativas y reacciones

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones de la investigación

A partir de los Objetivos planteados y con la investigación realizada se llegó a las siguientes conclusiones que con la aceleración del cambio tecnológico han surgido nuevas empresas y han hecho necesario que las organizaciones busquen nuevas oportunidades para reaccionar defensivamente a la competencia.

6.1. 1. Metodología elegida

Esta investigación se basa en una metodología cualitativa, porque para proponer un modelo de selección es importante considerar la herramienta de análisis de la situación FODA que permite identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, además de responder las interrogantes.

Para dar respuesta a los métodos empleados fueron estudio de caso, aplicación de entrevistas estructuradas.

6.1. 2. Herramientas de Investigación

Respecto a las herramientas utilizadas se diseñaron:

- a) Tres guías de entrevistas estructuradas.
- b) Una cedula para la revisión de los documentos analizados.

Estos instrumentos facilitaron la concentración de la información recabada en el estudio de caso, para posteriormente interpretar los resultados obtenidos.

6.1. 3. Procedimiento Propuesto

El procedimiento de implementación de un modelo de selección de recursos humanos en la Veterinaria la Garrapata, se diseñó para mejorar el servicio hacia el cliente, así como el factor humano en conjunto, esto fundamentado con las aportaciones de los diversos autores que señalan los puntos esenciales a considerar para el logro de los objetivos y las metas acordes con la razón de ser de la empresa.

6.2 Conclusiones Personales

El desarrollo de la presente tesis, significa una experiencia mas de aprendizaje que he vivido y cada vez estoy convencida del hecho que cuanto más aprendo, incrementa mas mi deseo de seguir adquiriendo nuevos conocimientos.

Conforme avanzaron los días desde el momento de tomar la decisión hasta la realización de la parte final de este documento fui experimentando sensaciones de angustia, compromiso y responsabilidad por ver el producto final, y el entusiasmo por escribir y analizar este proyecto.

El estudio de este proyecto que desarrolle me permitió conocer aun más de la interesante disciplina administrativa, principalmente para cualquier profesionalista y fundamentalmente profundizar en términos novedosos como la selección del personal pero sobre todo el factor humano mismo que me sirvieron para analizar y diseñar el modelo propuesto como un apoyo a la búsqueda de nuevas estrategias. Así como lograr de manera más eficiente y eficaz los objetivos propuestos.

6.3 Recomendaciones

De acuerdo al diagnóstico realizado es elemental que los directivos de las empresas deben considerar que su personal (de todas las áreas y sin importar el tamaño de su empresa) que cuente con un amplio conocimiento del producto / servicio, de su instalación o ejecución, su forma de uso y de la atención finales después de la venta. Así mismo, deben considerar que el elemento de servicio supera al producto mismo en muchos sectores del comercio.

Sin duda debido al rápido crecimiento empresarial que obedece al desarrollo de las nuevas tecnologías o a los nuevos mecanismos de administración de las

empresas; muchos empresarios se han quedado atrás en aspectos como la proyección, la globalización de las ventas y la atención al cliente.

Sin embargo es importante lograr el crecimiento de la empresa y la lealtad de los clientes. Así como reconocer la trascendencia en la identificación de los deseos y necesidades de los consumidores.

Por lo anterior, se hace mención que la empresa puede sobrevivir ante cambios drásticos que se vive en su mundo competitivo y globalizado, la manera en que se puede preparar a la organización para hacerla flexible es proporcionar los medios de información suficientes a los trabajadores de la misma para que la toma de decisiones sea proactiva y dinámica.

El estilo en la toma de decisiones que regularmente se dan en las empresas familiares o pequeñas es de forma unilateral, que normalmente es la manera más efectiva y rápida de hacerlo.

Una empresa que se encuentra bajo el régimen del liderazgo autoritario siempre tiene la desventaja de crear un ambiente de tensión haciendo las tareas repetitivas y haciendo temerosos a los trabajadores de la misma al no cumplir con las expectativas de todo ente económico.

Todo con lleva a una especificación precisa de que es lo que desea lograr, y se puede realizar a través de un modelo que permita que todos los esfuerzos, capital humano (capacidades, habilidades, actitudes, conocimientos, aptitudes, valores) y todos los recursos no humanos, se logren conjuntar para trabajar en un esquema de administración- sistema, que se encuentre relacionado precisamente con el ambiente externo, si bien el enfoque de sistemas permite comprender a la organización como un todo pero en realidad no le dice cómo hacerlo.

ANEXOS

FORMATO DE CEDULA PARA RESULTADO DE GUÍA DE ENTREVISTA

Área Responsable:
Responsable:

Categoría

No.

Pregunta o Cuestionamiento

Categoría	No.	Pregunta o Cuestionamiento

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS Y ENCARGADOS DENTRO DE LA EMPRESA VETERINARIA "LA GARRAPATA".

1. ¿Cuál es el giro de servicio de la empresa?
2. ¿Cuales son los objetivos de la empresa?
3. ¿Cómo es la estructura de la empresa?
4. ¿Se tiene algún control contable para el manejo de los recursos? ¿Cómo y quién lo lleva acabo?
5. ¿Que haría usted como personal de la empresa para mejorar la atención al cliente?
6. Cuales son las técnicas y métodos que aplican para conocer los productos farmacéuticos que manejan en la empresa?
7. ¿Cómo es el servicio que ofrece la empresa, considerando precio, valor y calidad? Bueno_____ Malo_____ Regular_____
8. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral que se presenta dentro de esta empresa? Excelente_____ Insuficiente_____
9. Cree usted que la atención que se le brinde al cliente sea adecuada?
Si_____ No_____
10. ¿Qué tipo de entrevista aplican en la selección del personal dentro de la empresa?
11. ¿Cómo considera usted la relación laboral entre Jefe- Subordinado?
Buena_____ Mala_____ Regular_____
12. ¿Que tipo de cursos de capacitación ha recibido, mencione alguno?

13. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa que requisitos le pidieron?
14. ¿Considera usted que tiene la capacitación adecuada acerca de los productos farmacéuticos? Si _____ No _____
15. ¿Existe motivación, compromiso y liderazgo dentro de la empresa? Si _____ No _____
16. ¿Con que periodicidad se realizan los cambios dentro de su estructura?
17. ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la empresa?
18. ¿Cómo ha ayudado las nuevas tendencias y estilos de vida dentro de la empresa?
19. ¿Cuáles son las principales ventajas que tiene la empresa hacia sus competidores?
20. ¿Quiénes son los principales consumidores dentro de la empresa?
21. ¿Qué necesidades se busca satisfacer y cómo se piensa satisfacer?
22. ¿Cómo ha mantenido la administración de la empresa y de su personal?
23. ¿Con que frecuencia toman cursos de capacitación de los Laboratorios Farmacéuticos?
24. ¿Considera Usted que es importante el factor humano dentro de una empresa? SI _____ NO _____
25. ¿Cuál es la definición de la empresa?

Gracias por su valiosa colaboración

Resultados de la Entrevista al Directivo de la Veterinaria de la Garrapata. (Cédula A)
 Director Ejecutivo

Responsable: **Mario Antonio Sosa Montalvo**

Categoría **No.** **Pregunta o Cuestionamiento**

Ubicación Geográfica	25	¿Cuál es la definición de la Empresa? Ser una Veterinaria diferente a las demás con domicilio 5ª. Sur Poniente #257 en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
Giro o Servicio	1	¿Cuál es el giro de la empresa? Empresa Veterinaria con venta de productos agroquímicos y farmacéuticos.
	2	¿Cuáles son los objetivos de la empresa? Crecer dentro del ámbito agroindustrial y la atención al cliente
Estructura Organizacional	3	¿Cómo es la Estructura de la empresa? Pues consta de un Director Ejecutivo y de 55 personas incluyendo al personal de las sucursales.
	16	¿Con que periodicidad se realizan los cambios dentro de su estructura? No son frecuentes.
	11	¿Cómo considera usted la relación laboral entre Jefe-Subordinado? Buena
	24	¿Considera usted que es importante el factor humano dentro de una empresa? si
	10	¿Qué tipo de entrevistas aplican para selección del personal dentro de la empresa? Psicometrías, entrevistas directas.
	22	¿Cómo ha mantenido la administración de la empresa y de su personal? Capacitándolos con frecuencia y además motivándolos para brindar un mejor servicio en la empresa.
Respaldos Financieros	4	¿Se tiene algún control contable para el manejo de los recursos? ¿Cómo y quién lo lleva acabo? Si se tiene lo lleva los contadores públicos.
Fuerza Competitiva	6	¿Cuáles son las técnicas y métodos que aplican para conocer los productos farmacéuticos que manejan en la empresa? Dar asesorías a los proveedores
	19	¿Cuales son las principales ventajas que tiene la empresa hacia sus competidores? Existencia de Productos Nuevos.
Demanda en el Mercado	21	¿Qué necesidades se busca satisfacer y cómo se piensa satisfacer? Tener un buen surtido y mejores precios.
	20	¿Quiénes son los principales consumidores dentro de la empresa? Los ganaderos y Agricultores
Ventaja Competitiva	7	¿Cómo es el servicio que ofrece la empresa, considerando precio, valor y calidad? Bueno
Brechas en la capacidad	12	¿Qué tipo de cursos de capacitación ha recibido el personal, mencione alguno? Uso y Manejo de biológicos, Prevención y Control de enfermedades en especie mayores.
	14	¿Considera usted que tiene la capacitación adecuada acerca de los productos farmacéuticos? Si
	23	¿Con que frecuencia toman cursos de capacitación de los laboratorios farmacéuticos? Cada 6 meses
Servicios	17	¿Cuales son los principales servicios que ofrece la empresa? Ventas y Asesoría agrónoma.
	9	¿Cree usted que la atención que se le brinde al cliente sea la adecuada? si
Motivación	15	¿Existe motivación, compromiso y liderazgo dentro de la empresa? Si
	8	¿Cómo considera usted el ambiente laboral que se presenta dentro de la empresa? Excelente

Resultados de la Entrevista. (Cédula B)
Encargados

Categoría **No.** **Pregunta o Cuestionamiento**

Ubicación Geográfica	25	¿Cuál es la definición de la Empresa? Ser una Veterinaria diferente a las demás
Giro o Servicio	1 2	¿Cuál es el giro de la empresa? Empresa Veterinaria con venta de productos agroquímicos y farmacéuticos. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa? Mejorar la atención al cliente
Estructura Organizacional	11 24 10 13	¿Cómo considera usted la relación laboral entre Jefe-Subordinado? Buena ¿Considera usted que es importante el factor humano dentro de una empresa? si ¿Qué tipo de entrevistas aplican para selección del personal dentro de la empresa? Entrevistas directas. ¿Cuándo usted ingreso que requisitos le pidieron? Solicitud de Empleo.
Fuerza Competitiva	6 19	¿Cuáles son las técnicas y métodos que aplican para conocer los productos farmacéuticos que manejan en la empresa? Dar asesorías Cuales son las principales ventajas que tiene la empresa hacia sus competidores? Existencia de Productos Nuevos..
Demanda en el Mercado	21 20	¿Qué necesidades se busca satisfacer y cómo se piensa satisfacer? Tener mejores precios. ¿Quiénes son los principales consumidores dentro de la empresa? Los Campesinos
Ventaja Competitiva	7	¿Cómo es el servicio que ofrece la empresa, considerando precio, valor y calidad? Bueno
Brechas en la capacidad	12 14 23	¿Qué tipo de cursos de capacitación ha recibido, mencione alguno? Uso y Manejo de biológicos, Prevención y Control de enfermedades en especies mayores. ¿Considera usted que tiene la capacitación adecuada acerca de los productos farmacéuticos? Si ¿Con que frecuencia toman cursos de capacitación de los laboratorios farmacéuticos? Cada 6 meses
Servicios	17 9 5	¿Cuales son los principales servicios que ofrece la empresa? Ventas y Asesoría agrónoma. Cree usted que la atención que se le brinde al cliente sea la adecuada? si ¿Qué haría usted como personal de la empresa para mejorar la atención al cliente? Tener en existencia productos actualizados.
Motivación	15 8	Existe motivación, compromiso y liderazgo dentro de la empresa? Si Como considera usted el ambiente laboral que se presenta dentro de la empresa? Excelente

Resultados de la Entrevista. (Cédula C)

Encargados

Categoría **No.** **Pregunta o Cuestionamiento**

Ubicación Geográfica	25	¿Cuál es la definición de la Empresa? Ser una Veterinaria diferente a las demás
Giro o Servicio	1 2	¿Cuál es el giro de la empresa? Venta de agroquímicos y farmacéuticos. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa? Brindar un buen servicio al cliente
Estructura Organizacional	11 24 10 13	¿Cómo considera usted la relación laboral entre Jefe-Subordinado? Buena ¿Considera usted que es importante el factor humano dentro de una empresa? si ¿Qué tipo de entrevistas aplican para selección del personal dentro de la empresa? Entrevistas directas. ¿Cuándo usted ingreso que requisitos le pidieron? Solicitud de Empleo.
Fuerza Competitiva	6 19	¿Cuáles son las técnicas y métodos que aplican para conocer los productos farmacéuticos que manejan en la empresa? Los cursos ¿Cuales han sido las principales atenciones que la empresa ha considerado de sus competidores? Existencia de Productos Nuevos.
Demanda en el Mercado	21 20	¿Qué necesidades se busca satisfacer y cómo se piensa satisfacer? Mejorar en nuestro mercado. ¿Quiénes son los principales consumidores dentro de la empresa? Los Agricultores
Ventaja Competitiva	7	¿Cómo es el servicio que ofrece la empresa, considerando precio, valor y calidad? Bueno
Brechas en la capacidad	12 14 23	¿Qué tipo de cursos de capacitación ha recibido, mencione alguno? Uso y Manejo de biológicos, Prevención y Control de enfermedades en especie mayores. ¿Considera usted que tiene la capacitación adecuada acerca de los productos farmacéuticos? Si ¿Con que frecuencia toman cursos de capacitación de los laboratorios farmacéuticos? De forma irregular
Servicios	17 9 5	¿Cuales son los principales servicios que ofrece la empresa? Ventas y Asesoría. Cree usted que la atención que se le brinde al cliente sea la adecuada? si ¿Qué haría usted como personal de la empresa para mejorar la atención al cliente? Preguntarle sus necesidades y recomendarle el producto adecuado.
Motivación	15 8	Existe motivación, compromiso y liderazgo dentro de la empresa? Si ¿Cómo considera usted el ambiente laboral que se presenta dentro de la empresa? Excelente

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Aguirre Martínez Eduardo. Manual de Seguridad e Higiene, Vigésima tercera reimpresión.
- 2) Arias Galicia L. Fernando y Heredia Espinosa Víctor. Administración de Recursos Humanos. (Para el alto desempeño.), Editorial Trillas. 5ta. Edición. 1999.
- 3) Armstrong, Michael (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis.
- 4) Art. 123 Fracción XV, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- 5) Bernal T. César (2000). Metodología de la investigación, editorial Prince Hall. México, D.F.
- 6) Bertoli. 2002. Artículo: Selección del Personal. México, D.F.
- 7) Calidad en el servicio al cliente. "Diplomado en Administración en el servicio al cliente". Modulo VII, 1999. México, D.F.
- 8) Carrillo (1997), La gerencia de la Gente, Revista de Calidad Empresarial.
- 9) Castañeda (2002) Metodología de la investigación Mc Graw Hill.
- 10) Consejos Prácticos sobre el contrato individual del trabajo, isef2000.
- 11) Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. Ed. Mc. Graw Hill.
- 12) Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc. Graw Hill.
- 13) Dessler Gary. Administración de Personal, Prentice Hall. Sexta Edición.
- 14) Dereve Marc (1990). El Futuro de la Gerencia, Legis, Bogotá.
- 15) Drucker Peter (1996). La innovación y el empresario innovador. Editorial Norman.
- 16) Drucker Peter (1996). Administración y Futuro, Editorial Sudamericana
- 17) Evans, James R, Lindsay, William. (2002). Administración y control de calidad. 4ª edición, International Editions Thompson.

- 18) García Ozuna Rosa Francisca. Propuesta de un Manual de Organización para eficientar los Servicios Escolares de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I. Universidad Autónoma de Chiapas, Tesis de Grado. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Octubre 2003.
- 19)Gómez Mejía Luis R., Balkin David B. y Cardy Robert L.. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Prentice Hall. Tercera Edición. 2001.
- 20)González y Bellino (1995), Modelo de Gestión de Recursos Humanos, Universidad Metropolitana Caracas.
- 21)Gómez Bravo Luis (1992). Productividad, FIM, segunda edición.
- 22)Hernández Sverblid, Churden, Sherman. Administración de Personal, Grupo Editorial Iberoamérica. 1981.
- 23)Hellriegel/Jackson/Slocum(2002). Administración "Un enfoque basado en competencia". Editorial Thompson.
- 24)Kerlinger N. Federico. Enfoque conceptual del comportamiento, Editorial México, nueva edición.
- 25)Labixia. 2002. Artículo: Pruebas para la selección de Personal.
- 26)Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue. Gestión de Recursos Humanos, Cuarta Edición. Ed. Mc. Graw Hill.
- 27)Miragem. 1985. Guía para la elaboración de proyectos de desarrollo agropecuario. Editorial IICA. San José. Costa Rica.
- 28)Project Management Institute (PMI). 1996. A guide to the Project Management Body of Knowledge. USA.
- 29)Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal y Recursos Humanos, 1ª. Parte Limaza Noriega Editores. 1994. México, D.F.
- 30)Sampieri, (2000). Metodología de la investigación, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F.
- 31)Stoner Freeman (1996), Administración. Editorial Pearson Education.
- 32)Terry y Franklin (1990), Principios de Administración. Editorial Continental.
- 33) William B. Werther Jr. y Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición. Ed. Mc. Graw Hill
- 34)ZONA EMPRESARIAL, 2002. Artículo: Selección del Personal.