

# **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
SANTO TOMÁS**

**SEMINARIO:  
LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA  
OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN Y LA CALIDAD DE LOS  
RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES**

**“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DE PROCEDIMIENTOS  
APLICADO A LA EMPRESA GMAR S.A.”**

## **TRABAJO FINAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTAN:

**ISAI DE LA TRINIDAD PÉREZ**

**JOSEFINA FLORES AGUILAR**

**LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES**

PRESENTAN:

**NOE OMAR AGUIRRE PONCIANO**

**ILIANA LÓPEZ PÉREZ**

**CONDUCTOR: C.P. RUBEN DEL CANO ÁVILA**

MEXICO, D.F.

OCTUBRE 2009.



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	I
<b>OBJETIVO GENERAL.</b>	III
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO.</b>	III

## **UNIDAD I**

### **LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

1.1. DEFINICIÓN.	2
1.2. CARACTERÍSTICAS.	4
1.3. IMPORTANCIA.	5
1.4. SU CARÁCTER: CIENCIA, TÉCNICA O ARTE.	6
1.5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	7
1.5.1. Etapas del proceso administrativo.	7
1.5.2. Definición y señalamiento de cada una:	8
- PLANEACIÓN.	8
- ORGANIZACIÓN.	9
- DIRECCIÓN.	9
- CONTROL.	10
1.6. EMPRESA.	10
1.6.1 Concepto y definición.	10
1.6.2 Características.	11
1.6.3 Elementos que conforman a una empresa.	12
1.6.4 Clasificación de las empresas	13

## **UNIDAD II**

### **CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD**

2.1. CALIDAD.	17
2.2. CULTURA DE CALIDAD.	22
2.3. CÍRCULOS DE CALIDAD.	23
2.4. CULTURA JAPONESA.	26
2.5. LIDERAZGO.	28
2.6. PRODUCTIVIDAD.	41

## **UNIDAD III RECURSOS HUMANOS**

3.1. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	46
3.1.1. Valuación de puestos.	46
3.1.2. Análisis de puestos.	48
3.1.3. Descripción de puestos.	49
3.1.4. Evaluación del desempeño.	51
3.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.	56
3.2.1. Importancia.	56
3.2.2. Reclutamiento Interno.	57
3.2.3. Reclutamiento Externo.	59
3.2.4. Medios de Reclutamiento.	59
3.2.5. Técnicas de Reclutamiento.	61
3.2.6. Reclutamiento Virtual.	62
3.2.7. Evaluación.	63
3.3. SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	64
3.3.1. Proceso de Selección.	64
3.3.2. Exámenes de conocimiento.	64
3.3.3. Medición Psicológica.	73
3.3.4. Examen médico.	75
3.3.5. Evaluación.	76
3.4. CAPACITACIÓN.	78
3.5. SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL.	85

## **UNIDAD IV COMPRAS Y/O ADQUISICIONES.**

4.1. GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS.	94
4.2. ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA COMPRA.	96
4.3. PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS.	99
4.4. LICITACIONES PÚBLICAS:	102
4.4.1. Nacionales.	102
4.4.2. Invitación registrada a, cuando menos, tres Proveedores.	104
4.4.3. Adjudicación.	104

## **UNIDAD V CASO PRÁCTICO.**

5.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA <b>GMAR S.A.</b>	119
--	-----

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>1. Introducción.</b>	121
<b>2. Objetivo General.</b>	122
<b>3. Objetivo Especifico.</b>	122
<b>4. Planteamiento del problema.</b>	122
<b>5. Reseña histórica de Gmar S. A.</b>	123
<b>6. Misión.</b>	123
<b>7. Visión.</b>	123
<b>8. Descripción de la empresa.</b>	124
<b>9. Objetivos de la empresa.</b>	125
<b>10. Políticas de Pago de la empresa.</b>	125
<b>11. Descripción de la planta.</b>	125
<b>12. Plano de la Planta.</b>	126
<b>13. Manual de Procedimientos.</b>	127
13.1 Objetivo del Manual.	127
13.2 Diagrama de Flujo	127
13.3 Proceso de elaboración de las bolsas de plástico.	128
<b>14. Manual de Organización.</b>	131
14.1 Organigrama de la empresa.	131
14.2 Descripción General de los Procesos.	132
14.3 Gerencia de Administración y Finanzas.	132
14.3.1 Departamento de Recursos Humanos.	132
14.3.2 Departamento de Compra – Venta.	133
14.3.3 Departamento de Transporte.	134
14.3.4 Departamento de Contabilidad.	135
14.4 Gerencia de Operación.	136
14.4.1 Área de Producción.	136
14.4.2 Área de Mantenimiento.	138
14.4.3 Área de Control y Calidad.	139
14.5 Descripción de Procedimientos.	140
14.5.1 Proceso de Mantenimiento de instalaciones, maquinaria y/o equipo de trabajo.	140
14.5.2 Proceso de Solicitud de Crédito del cliente.	141
14.5.3 Descripción del Proceso de Transporte de la mercancía.	142
14.5.4 Descripción del llenado de la Orden de compra.	143
<b>15. Conclusión.</b>	148
<b>16. Glosario.</b>	149

## ***INTRODUCCIÓN.***

En esta tesis se presentan los resultados de la investigación realizada acerca de la Administración de los Recursos Humanos y las Adquisiciones de las entidades Publicas y Privadas, con el objetivo de descubrir los diferentes elementos, procesos y prácticas a través de los cuales se conforman.

Los elementos principales a los que se acceden en esta tesis son dos: el marco teórico que abarca; *la importancia de la Administración para optimizar la productividad y calidad de los recursos humanos y las Adquisiciones en las entidades públicas y privadas*” y el marco práctico, que es la realización de un Manual de Procedimientos y de Organización para la empresa **Gmar S.A.**

El propósito del estudio consistió en la investigación profunda, que permitió visualizar la importancia y aplicación del proceso administrativo en las empresas, para incrementar su productividad y así inculcar a los empleados la cultura de la calidad.

La realización de esta tesis tiene como objetivo prever y dar solución a problemas frecuentes dentro de las empresas, tales como:

- La escasa cultura de calidad por parte de los empleados;
- La mala elección de los recursos humanos;
- La falta de productividad;
- La inapreciable o nula seguridad e higiene dentro de la empresa;
- La poca capacitación que tiene el personal para realizar correctamente compras y/o adquisiciones.

Nuestra motivación principal para la realización de esta investigación, fue especialmente, ayudar al buen funcionamiento de las empresas, para que puedan obtener resultados reales y efectivos sin olvidar la esencia primordial de la misma, que es el bienestar del personal.

**OBJETIVO GENERAL:**

El propósito del presente trabajo es analizar, explicar y proporcionar soluciones a las dificultades que se puedan presentar en cualquier empresa, causados por la falta de calidad, de productividad, de seguridad e higiene y por la mala capacitación del personal.

Además de crear, diseñar e implementar un Manual de Organización y de Procedimientos para la empresa **Gmar S. A.** con el cual se pueda solucionar la problemática que existe dentro de ella.

**OBJETIVO ESPECIFICO:**

La investigación que aquí se presenta esta dividida en dos partes; la primera titulada *“La importancia de la Administración para optimizar la productividad y calidad de los recursos humanos y las Adquisiciones en las entidades públicas y privadas”*, donde se exponen los principios básicos de la Administración desde sus orígenes, las etapas del proceso administrativo dentro de las empresas; La importancia de la Calidad, sus creadores y cada una de sus teorías; Los elementos básicos de la integración de recursos humanos, desde la valuación del puesto hasta el reclutamiento del personal y su capacitación; Las adquisiciones en las entidades tanto públicas como privadas, los elementos esenciales de una compra y la elaboración de una Licitación.

La segunda parte, está enfocada a la realización del Manual de Procedimientos y de Organización de la empresa **Gmar S. A.** con el objetivo de proporcionar una explicación amplia y detallada de los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa. Logrando así, que todos y cada uno de los empleados tengan conocimiento y acceso a estos manuales, evitando así, fallas en el proceso de producción.

# **UNIDAD I**

## **LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO**



## 1.1. DEFINICIÓN.

### ADMINISTRACIÓN.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.<sup>1</sup>

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa<sup>2</sup>.

A pesar de todo el proceso alcanzado por el conocimiento humano, la llamada “Ciencia de la Administración” sólo surgió a principios del siglo XX, y fue un acontecimiento histórico de gran trascendencia.<sup>3</sup>

<b>CRONOLOGÍA DE LOS PRINCIPALES EVENTOS DE LOS ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN.</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>AUTORES</b>	<b>EVENTOS</b>
4000 a. C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar.
2600 a. C.	Egipcios	Descentralización en la organización
2000 a. C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría de staff.
1800 a. C.	Hamurabi (Babilonia)	Empleo de control escrito y testimonial, establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.
1491 a. C.	Hebreos	Conceptos de organización; principio escalar, principio de excepción.
600 a. C.	Nabucodonosor (Babilinia)	Control de la producción e incentivos salariales.
500 a. C.	Mencio (China)	Reconocimiento de la necesidad de sistemas y estándares.
400 a. C.	Sócrates (Grecia) Ciro (Persia) Platón (Grecia)	Enunciado de la universidad de la administración. Reconocimiento de la necesidad de las relaciones humanas; empleo del estudio de movimientos, distribución física y manejo de materiales.
175 a. C.	Catón (Roma)	Uso de las descripciones de funciones.

<sup>1</sup> TERRY & FRANKLIN. Introducción a la Administración” Edit. Mc Graw Hill. 2005.

<sup>2</sup> HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH “Admón. de empresas” Mc Graw Hill 2006.

<sup>3</sup> CHIAVENATO IDALBERTO. “Introducción a la teoría gral. de la admón.”. Edit. Mc Graw Hill. 2006.

**“LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION Y LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES”**

284	Diocleciano (Roma)	Delegación de autoridad
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; verificaciones y balances para control; numeración de inventarios; empleo de la técnica de línea de montaje; uso de la admon. De personal; estandarización de partes, control de inventario y de costos.
1525	Nicolás Maquiavelo (Italia)	Principio de consenso, reconocimiento de la necesidad de cohesión en la organización; enunciado de las cualidades del liderazgo; descripción de tácticas políticas.
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad; impacto de la automatización, diferenciación entre gerentes y trabajadores, basada en las ventajas de la especialización.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Principio de especialización de los trabajadores, concepto de control.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico, empleo de la contabilidad de costos y del control de calidad; reconocimiento de la amplitud administrativa.
1800	Jaimes Watt Mathew Boulton (Inglaterra)	Procedimientos estandarizados de operación; especificaciones, métodos de trabajo, planeación; incentivo salarial; tiempos estándares, seguros mutuos a los empleados, utilización de la auditoría.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Aplicación de prácticas de personal; entrenamiento de los obreros; planes de vivienda para éstos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Énfasis en el método científico y en la especialización; división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos; efectos del color en la eficiencia del obrero.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Empleo de organigramas para mostrar la estructura organizacional; aplicación de la administración sistemática en ferrocarriles.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte y ciencia de la administración.
1900	Frederick W Taylor (Estados Unidos)	Administración científica, necesidad de cooperación entre el trabajador y la gerencia; incrementos salariales, principios de excepción aplicados a la planta de producción; estudio de métodos; estudio de tiempos; énfasis en la investigación, planeación y control.

## **1.2. CARACTERÍSTICAS.**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<i>Universalidad</i>	Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejercito, un hospital, una escuela, etc
<i>Valor Instrumental</i>	Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener un resultado
<i>Unidad Temporal</i>	Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente
<i>Amplitud de ejercicio</i>	Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal
<i>Especificidad</i>	Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico
<i>Interdisciplinariedad</i>	La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo
<i>Flexibilidad</i>	Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante

**1. Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

**2. Especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

**3. Unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

**4. Unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

**5. Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

**6. Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

**7. Interdisciplinariedad.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

**8. Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social”.<sup>4</sup>

## **1.3. IMPORTANCIA.**

### **Importancia de la administración.**

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina:

**Universalidad:** Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.

**Simplificación del Trabajo:** Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

**Productividad y Eficiencia:** La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO IDALBERTO. “Introducción a la teoría gral. de la admón.”. Edit. Mc Graw Hill. 2006.

**Bien común:** A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

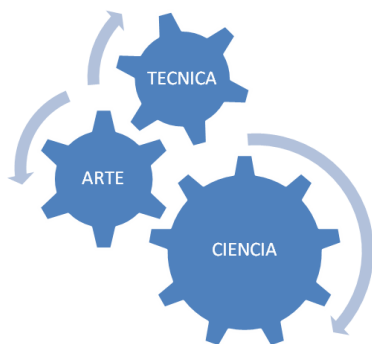
## **1.4. SU CARÁCTER: CIENCIA, TÉCNICA Ó ARTE.**

La administración es un arte. Es saber como hacer algo. Hacer cosas en vista de las realidades de una situación, Aún así, los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración. Estos conocimientos constituyen una ciencia. Por lo tanto, en la práctica la administración es un **arte**; los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una **ciencia**. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

La ciencia es conocimiento organizado. La característica esencial de toda ciencia es la aplicación del método científico al desarrollo del conocimiento. Así una ciencia comprende conceptos claros, teorías y otros conocimientos acumulados desarrollados a partir de hipótesis, experimentación y análisis.

**TAYLOR.** Fundador de la administración Científica, afirma que **“La improvisación debe dar paso a la Planeación; y el Empirismo a la Ciencia”**.

Aplicó una metodología sistemática en el análisis solución de problemas. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.



**Ciencia:** aplicación del método científico.

**Arte:** es saber como hacer las cosas.

**Técnica:** son un medio eficaz para la realización de actividades.

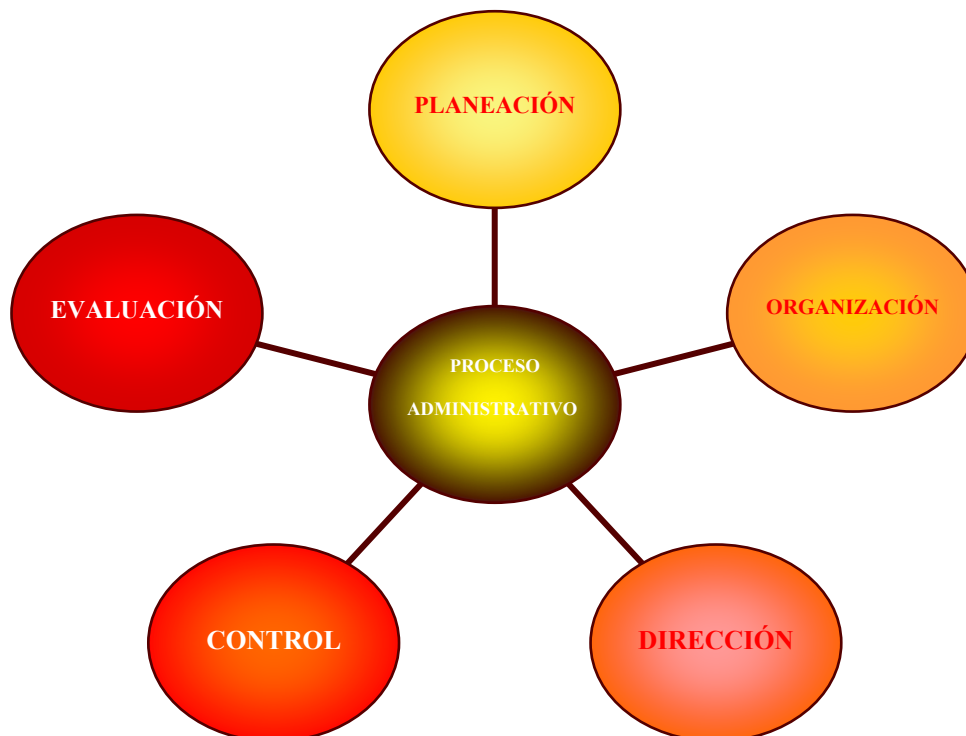
## 1.5.- PROCESO ADMINISTRATIVO.

### Introducción:

**El Proceso Administrativo**, es el instrumento teórico práctico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización).

Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. El Proceso Administrativo da trabajo consistente para organizar una empresa y facilita su dirección y control.<sup>5</sup>

### 1.5.1. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.



---

<sup>5</sup> ALICIA B. COTAGERENA Y CLAUDIO F. FREIJEDO. “Admón. y gestión de las organizaciones”.Edit Limusa.

## **1.5.2. DEFINICIÓN Y SEÑALAMIENTO DE CADA UNA.**

### **➤ PLANEACIÓN:**

Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlo, es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.<sup>6</sup>

La planificación requiere definir los objetivos, las políticas, las normas, procedimientos, programas, presupuesto y cursos de acción que van a seguirse, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

Para definir tanto los fines como los medios a utilizar, debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué es lo que se va a hacer?
- ✓ ¿Dónde?
- ✓ ¿Cuándo?
- ✓ ¿Cómo?

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar en:

- a) Corto Plazo: Menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:
  - ✓ Inmediatos: Hasta seis meses.
  - ✓ Mediatos: Mayor a seis meses o menor a doce meses.
- b) Mediano Plazo: De uno a tres años.
- c) Largo Plazo: Mayor a tres años.

### **Actividades importantes de planeación.**

1. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos y determinar en dónde se está en relación a estos.
2. Pronosticar. Preguntándose ¿Cómo será? y ¿Cómo se hará?
3. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
4. Establecer las condiciones, procedimientos y métodos de desempeño bajo los cuales se harán estas tareas.
5. Establecer un plan general de los logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores para desempeñar el trabajo.
6. Anticipar los posibles problemas futuros.
7. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

---

<sup>6</sup> SALVADOR MERCADO. “Admón. de pequeñas y medianas empresas”. Edit. PAC. 2006.

### ➤ **ORGANIZACIÓN:**

Es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos.

Para llevar a cabo una buena organización, debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quién lo debe hacer?
- ✓ ¿De qué es responsable?

#### **Actividades importantes de organización.**

1. Subdividir el trabajo en unidades operativas.
2. Seleccionar y colocar a las personas en el puesto adecuado.
3. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
4. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

### ➤ **DIRECCIÓN:**

Es la acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme hacia las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación.

Podemos explicarlo de otra manera, La Dirección consiste en hacer que el empleado quiera trabajar, de buena voluntad y con entusiasta cooperación.

#### **Actividades importantes de la dirección.**

- ✓ Conducir y motivar a los miembros para que hagan su mejor esfuerzo.
- ✓ Comunicar con efectividad.
- ✓ Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- ✓ Revisar los esfuerzos de la dirección.



➤ **CONTROL:**

Es la acción de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente.

**Actividades importantes del control.**

- ✓ Comparar y evaluar los resultados con los planes en general.
- ✓ Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- ✓ Informar a los miembros responsables de las correcciones.

## **1.6 LA EMPRESA**

### **1.6.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN**

#### **Concepto**

Es un Organismo que se funda con el objetivo principal de obtener utilidades.

#### **Definición**

La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Banco Interamericano de Desarrollo y Escuela Interamericana de Admón. Pública. “Admón. de empresas públicas”.

## **1.6.2 CARACTERISTICAS**

Estas se determinan por la magnitud de la empresa:<sup>8</sup>

- ✓ **Pequeña Empresa**
- ✓ **Mediana Empresa**
- ✓ **Grande Empresa**

### ★ **Pequeña Empresa:**

El administrador supremo dedica solo parte de su tiempo en cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, finanzas, ventas personal, etc.

No se requiere grandes previsiones o planeaciones. Son mas frecuentes para solucionar los problemas los procedimientos de carácter informal, ya que la escasa complejidad de dichos problemas suplen con ventaja la pobre tecnificación de los procedimientos y tramites administrativos.

Es mucho más factible una gran centralización y en cierto sentido puede ser más conveniente por la rapidez y unidad que imprime todos los trámites.

### ★ **Mediana Empresa:**

- Suele ser una empresa de ritmo en crecimiento.
- Presenta problemas de la pequeña y grande empresa y más bien carece de los beneficios que son sus características en ellos.
- Como consecuencia de su crecimiento se ven en la necesidad de ir realizando una mayor descentralización y consiguientemente delegar.
- La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de obtener conocimientos técnicos-administrativos.

### ★ **Grande empresa:**

El administrador o los administradores, chocados en la mas alta jerarquía, no solo se dedican la mayor parte de su tiempo alas funciones típicamente administrativas sino que requieren un staff mas o menos grande de personas que lo ayuden a administrar.

Se requiere un grupo muy grande de especialistas por que es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre producción, finanzas, ventas, etc.

---

<sup>8</sup> SALVADOR MERCADO. “Admón. de pequeñas y medianas empresas”. Edit. PAC. 2006.

Se impone un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes y aun a empleados que serán los únicos capacitados dentro de políticas y normas que se les fijan.

Son indispensables una previsión y planeación realizadas a más largo plazo, y por lo mismo más técnicas detalladas y formales.

Se convierte en problema vital el desarrollo de ejecutivos que no solo tengan conocimientos indispensables para ir ocupando los puestos que quedan en la empresa por ascensos, vacantes o expansiones, sino que reciban un adiestramiento práctico en estos difíciles problemas y desarrollen en ellos mismos las cualidades necesarias.

### **1.6.3 ELEMENTOS QUE CONFORMAN A UNA EMPRESA.**

Los Elementos que componen la empresa los podemos dividir en:

- **Factores activos:** empleados, propietarios, sindicatos, bancos, etc.
- **Factores pasivos:** materias primas, transporte, tecnología, conocimiento, contratos financieros, etc.

**Los factores pasivos** representan los recursos económicos clásicos (tierra y capital), sujetos a la característica de la escasez o de su disposición limitada.

Estos factores se pueden clasificar en:

- ✦ Capital financiero o recursos financieros líquidos.
- ✦ Capital técnico:
  - ✦ Tangible:
    - ✦ Inversiones técnicas o bienes de equipo e informáticos.
    - ✦ Materiales y mercancías (Productos elaborados, componentes, etc.).
  - ✦ Intangible:
    - ✦ Tecnología y software informático.

Como capital financiero citaremos todos aquellos recursos o medios líquidos con que cuenta la empresa para abordar todas las inversiones necesarias para su normal funcionamiento.

**Los factores activos**, también denominados recursos humanos o fuerza de trabajo, se pueden clasificar atendiendo a la diversidad de interés, papeles y relaciones que los mismos tienen, desarrollan y mantienen con la empresa. Así distinguimos entre:

- ✓ Propietarios del capital de la empresa:
- ✓ Con ánimo de control.
- ✓ Simples inversores financieros.
- ✓ Empleados o trabajadores.
- ✓ Directivos o administradores.

### **1.6.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.**

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos.<sup>9</sup>

#### **A) Según la actividad o giro.**

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
  - **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
  - **Manufactureras.** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
    - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
  - **De producción.** Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
  - **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
    - **Mayoristas:** Venden a gran escala o a grandes rasgos.
    - **Minoristas:** (detallistas): Venden al menudeo.
    - **Comisionistas:** Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

---

<sup>9</sup> FERRY G. R.; “Principios de la admón.”. Edit CECSA. 2005.

● **Servicio.** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- ★ Transporte.
- ★ Turismo.
- ★ Instituciones financieras.
- ★ Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones).
- ★ Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo).
- ★ Educación.
- ★ Finanzas.
- ★ Salubridad.
- ★ Estética.

## **B) Según la forma jurídica.<sup>10</sup>**

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- **Empresas individuales:** si solo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- **Empresas societarias o sociedades:** constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria y la sociedad de responsabilidad limitada. Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

## **C) Según su dimensión.**

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- ✦ **Microempresa:** si posee 10 o menos trabajadores.
- ✦ **Pequeña empresa:** si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- ✦ **Mediana empresa:** si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- ✦ **Gran empresa:** si posee más de 250 trabajadores.

---

<sup>10</sup> AGUSTÍN REYES PONCE “Admón. de empresas I”. Editorial. Limusa. 2006.

**D) Según su ámbito de actuación.**

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- Empresas locales
- Regionales
- Nacionales
- Multinacionales
- Transnacionales
- Mundial

**E) Según la titularidad del capital.**

- Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia, empresa autogestionada si son los trabajadores, etc.)
- Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
- Empresa mixta: si la propiedad es compartida

**F) Según la cuota de mercado que poseen las empresas.**

- ★ **Empresa aspirante**: aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- ★ **Empresa especialista**: aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
- ★ **Empresa líder**: aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- ★ **Empresa seguidora**: aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

# UNIDAD II

## CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO

## PARA LA PRODUCTIVIDAD

## **2.1.- CALIDAD**

### **Definición:<sup>11</sup>**

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla de nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto.

Para **Philip B Crosby**, “La Calidad es el cumplimiento de los requisitos del usuario o cliente; a su vez, la administración de la calidad es una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma que fueron concebidas. Por lo tanto, es una disciplina general que se encarga de prevenir los problemas antes de que estos ocurran, a través de la creación de actitudes y controles”.

Según **Kaoru Ishikawa**, “La verdadera Calidad es la que cumple con los requisitos de los consumidores; practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de Calidad que sea el mas económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

**W. Edwards Deming** dice “Calidad es superar las necesidades y expectativas del consumidor a lo largo de la vida del producto”

**Joseph M. Juran** opina que “La Calidad es adecuación al uso”

En pocas palabras, Calidad es **“dar más de lo que te piden”**.

### **Principales teóricos.**

Se ha considerado que los principales teóricos que propiciaron el desarrollo del movimiento hacia la calidad son: **Ishikawa, Deming, Juran y Crosby**, quienes desplegaron su teorías a partir del mejoramiento del control de calidad y del trabajo en equipo para lograr un alto nivel de Productividad.

Es necesario que cada organización defina los conceptos que darán a estructura a la filosofía que apoyará a la organización en la búsqueda del mejoramiento.

Existen filosofías, orientadas principalmente al usuario como es la planteada por **Ishikawa**, orientadas al producto, como es la propuesta por **Crosby**; o a obtener evidencia estadística de los procesos, como propone **Deming**.

---

<sup>11</sup> HUMBERTO CANTÚ DELGADO. “Desarrollo de una cultura de calidad”.. Edit. Mc. Graw Hill. 2005.



Independientemente de la orientación que se escoja, la administración es responsable de decidir cuál es la más adecuada para sus circunstancias.

Asimismo, es su responsabilidad el pernear los nuevos conceptos dentro de la organización para lograr un cambio fundamental de actitud, que conduzca a la construcción de una nueva cultura. La estrategia es adecuar la filosofía y a cultura para alcanzar la calida deseada.

Al término de los años cincuenta, ya era conocido como control de la calidad total, aquel sistema donde los trabajadores estaban involucrados en las actividades para el mejoramiento de la calidad, con el fin de competir en condiciones óptimas en el mercado internacional, lo cual trajo consigo grandes cambios que modificaron los esquemas de producción y comercialización tradicionales, así como los mercados; esto sucedió tan intensamente que hubo reacciones en todo el mundo, ya que algunos países pusieron medidas proteccionistas cerrando sus fronteras (como México y América Latina) y todos se abrieron gradualmente a la competencia internacional.

Por su parte, **Joseph M. Juran**, propone el estudio de los costos de calidad y de los importantes ahorros que los administradores pueden lograr si estudian inteligentemente este problema; dice que la planeación financiera, el control financiero y el mejoramiento financiero por la administración, se convierte en planeación de calidad, control de calidad y mejoramiento de la misma, a lo él llama la **trilogía de la calidad**.

Juran recomendó a los japoneses seguir las siguientes estrategias para ser líderes en calidad a nivel mundial:

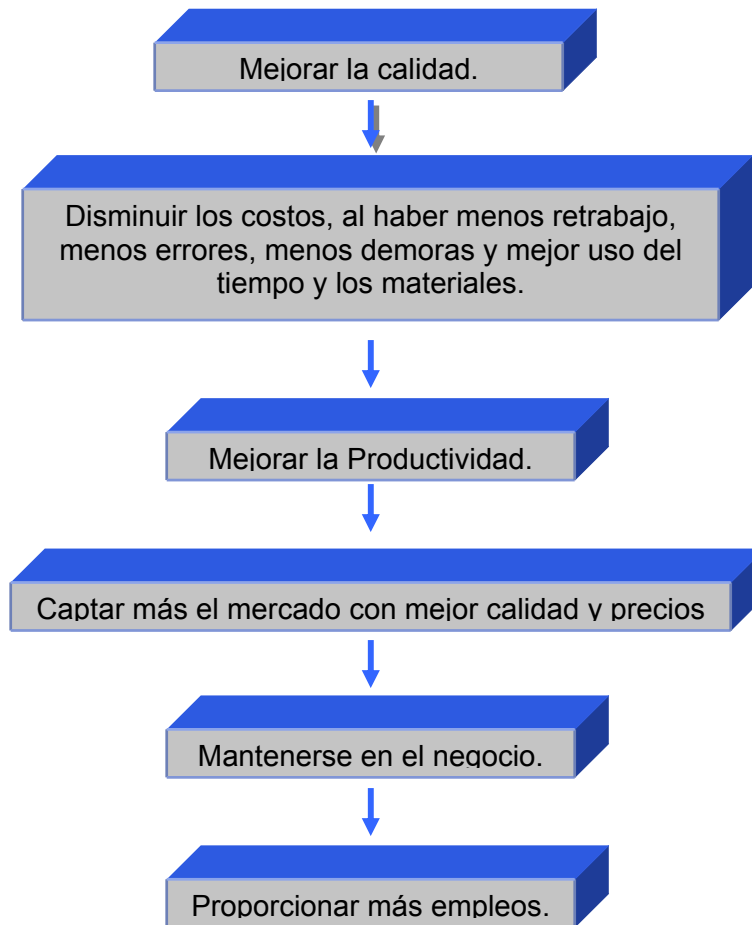
- Los administradores superiores se deben encargar personalmente dirigir la revolución de la calidad.
- Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración por calidad.
- El mejoramiento de la calidad se debe realizar en forma continua, y a un paso revolucionario, no evolutivo.
- La fuerza de trabajo se involucra en el mejoramiento de la calidad a través del trabajo en equipo (círculos de calidad).
- Los objetivos de calidad deben formar parte del plan de negocio.

En todo caso el teórico **Edwards W. Deming**, se convirtió en un consultor independiente de la calidad.

El planteamiento de Deming consiste en que si se mejora la calidad, disminuye los costos, lo que se traduce en una mayor productividad. Con esto la empresa es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo que le permite mantener y mejorar las fuentes de trabajo para sus empleados.

Los fundamentos del pensamiento de Deming se resumen en que la calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad desatan una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel de empleo, como lo mostramos a continuación:

**Diagrama de Deming**<sup>12</sup>



La *Calidad, productividad y posición competitiva*, **Deming** expone los **14 puntos de la alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva**.

- 1) Crear una visión de futuro y comprometerse con ésta.
- 2) Aprender y vivir la filosofía de calidad.
- 3) Comprender el propósito de la inspección y su rol en el mejoramiento de procesos y la reducción de costos.

---

<sup>12</sup> HUMBERTO CANTÚ DELGADO. “Desarrollo de una cultura de calidad”.. Edit. Mc. Graw Hill. 2005.

## **“LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION Y LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES”**

---

- 4) Dejar de tomar decisiones usando como único parámetro el precio.
- 5) Mejorar de manera constante y por siempre los sistemas de producción y servicio.
- 6) Formalizar entrenamiento de todo el personal.
- 7) Sustituir la supervisión tradicional por un liderazgo efectivo.
- 8) Eliminar el miedo, sustituyéndolo por la confianza y un clima de innovación.
- 9) Optimizar y enfocar el trabajo en equipo hacia los objetivos del negocio.
- 10) Dejar de usar slogans y exhortaciones para “motivar” a los trabajadores.
- 11) Eliminar las cuotas numéricas y la administración por objetivos.
- 12) Remover las barreras que impidan al empleado sentirse orgulloso de su trabajo.
- 13) Promover la educación y el mejoramiento personal.
- 14) Asegurar que todo lo anterior se realice.

Además, Deming mencionaba lo que llamó las *siete enfermedades mortales*, que a su juicio estaban en ese tiempo perjudicando la competitividad de las organizaciones de su país. Éstas son:

- 1) Falta de compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo.
- 2) Énfasis en las utilidades de corto plazo.
- 3) “Estimular” el desempeño del personal mediante su evaluación.
- 4) Inestabilidad y rotación de la alta administración.
- 5) Administrar el negocio solamente con bases en indicadores “visibles”.
- 6) Incremento en los costos de seguridad social y ausentismo.
- 7) Costos excesivos por reclamaciones de garantía.

Los principios impulsados por Deming tuvieron un fuerte impacto en Japón, al grado de que en 1951 la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) instituyó el premio Deming para reconocer a organizaciones y personas que se hayan destacado por sus aportaciones y logros en esta disciplina. El modelo del Premio Deming tuvo en su origen un fuerte sustento en los conceptos y principios profesados por Deming.

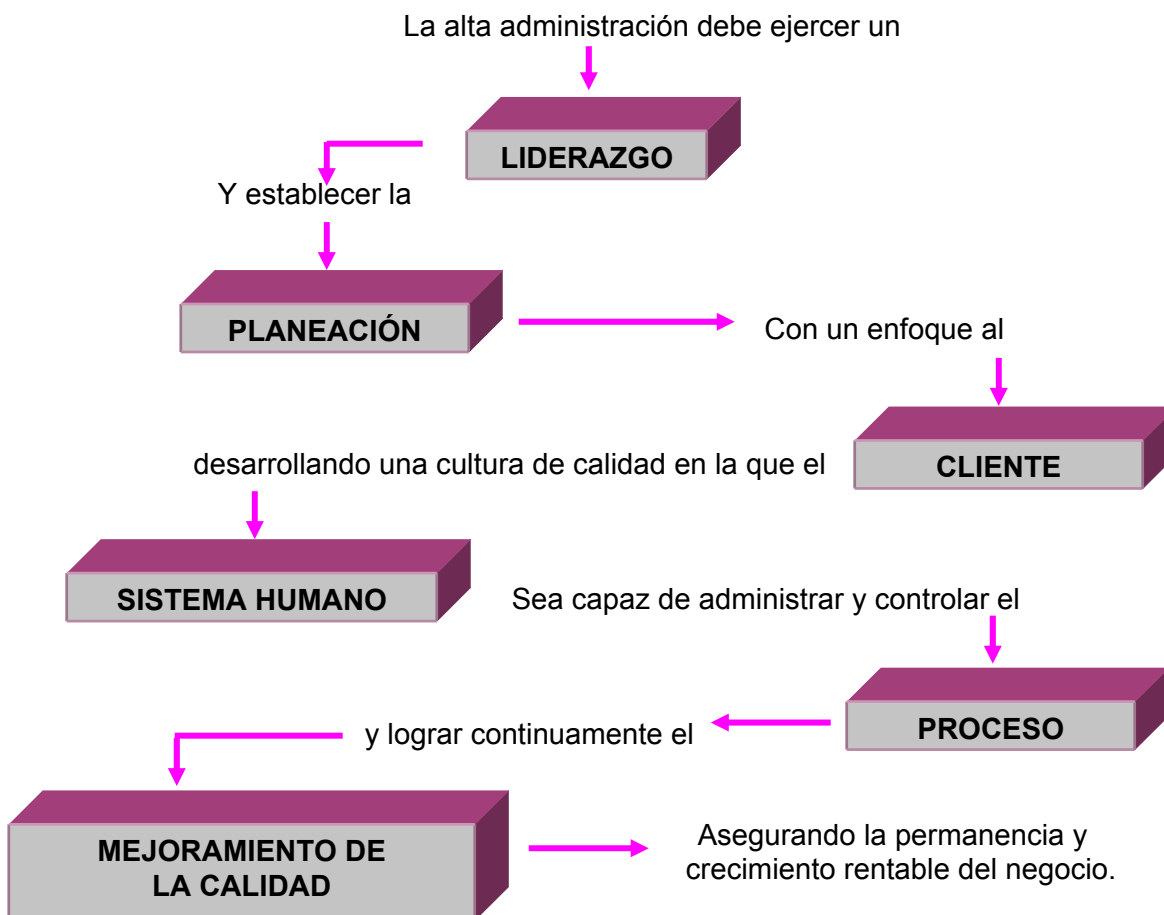
Por tanto **Philip B. Crosby**, creó el movimiento de “**Cero defectos**” y popularizó el concepto “**hazlo bien a la primera vez**”. Su teoría se basa en conocer lo que realmente el cliente quiere, luego desarrolla una estrategia para prevenir posibles errores, capacitar y convencer al personal para producir con *cero defectos*, es decir, con **calidad**.

## CERO DEFECTOS

Crosby sugiere que la alta dirección comprometa a toda la compañía con los principios del concepto **cero defectos** y del de calidad y propone para ello la constitución de equipos dedicados a mejorar la calidad, el establecimiento de mediciones de la calidad para todas las actividades, la capacitación para la gestión de la calidad, los consejos de calidad e incluso una jornada dedicada a impulsar este principio. Esta jornada de **cero defectos** sirve para recordar a los empleados que la compañía se ha marcado una nueva pauta de calidad.

Crosby establece la premisa de que cuando los gestores pongan en práctica en proceso de gestión (planificar, organizar, controlar y dirigir) deben incluir en el mismo el concepto de calidad. La calidad ha de ser objeto de consideración, de análisis y de aprendizaje del mismo modo que lo son las funciones tradicionales de gestión.

Por último, las seis áreas se interrelacionan para formar el **modelo conceptual para la administración por calidad total** que se muestra a continuación:



La visión de **Kaoru Ishikawa** se apoya en el control y el aseguramiento de la calidad, por lo que podría considerarse tradicionalista y básica. Sin embargo, es interesante y necesario conocer sus tesis, que fueron en su momento vanguardista y constituyeron la base para los sistemas de calidad actuales. Algunos de los principios de Ishikawa en relación con la calidad total son:

1. En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad. Involucrarse en actividades de control de calidad genera tanto dinero para la compañía, ¡que no sabrá que hacer con él!
3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
4. Para poner en práctica el Control de Calidad Total, es necesario capacitar de manera continua a todo el personal, desde el presidente hasta los trabajadores de línea.
5. El Control de Calidad revela lo mejor de cada empleado. Cuando se pone en práctica, la falsedad desaparece de la compañía.
6. Con el propósito de alentar el estudio de la calidad entre trabajadores y supervisores, se deberá formar Círculos de Control de Calidad (CCC) como parte del Control de Calidad Total (TQC).
7. Existen muchas diferencias entre las actividades del control de calidad japonés y las de Estados Unidos y Europa Occidental, debido en parte a las diferencias estructurales entre las naciones.

## **2.2. CULTURA DE CALIDAD.**

### **Definición de Cultura Organizacional:**

La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización. La cultura organizacional también es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

La cultura determina la forma como funciona la empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

Poseer una cultura de la calidad implica que la organización como un todo comprende la importancia fundamental de ésta, para la subsistencia y competitividad de la misma. Lograr la cultura de la calidad implica que todos los miembros de la organización están real y auténticamente comprometidos complementados consustanciados con la mejora continua y la generación de valor agregado para los clientes.

### **Características de la Cultura Organizacional:**

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos. Los individuos constituyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, los objetivos, y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.<sup>13</sup>

## **2.3 CIRCULOS DE CALIDAD.**

Según Ishikawa, “el Circulo de Calidad es un grupo pequeño de trabajadores que desarrollan actividades voluntariamente que apoyan la calidad dentro de una misma organización. Este pequeño grupo lleva a cabo auto desarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro de la organización utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros”.

De esta manera el objetivo de los círculos de calidad es contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa, crear un buen ambiente de trabajo y ejercer las capacidades humanas plenamente. Los círculos de calidad se iniciaron en Japón en 1962. Algunas características de los círculos de calidad son:<sup>14</sup>

1. El círculo de calidad es un grupo pequeño de empleados (entre 3 y 10) que participan voluntariamente en su propio desarrollo y en el de la empresa.
2. Su tarea principal consiste en identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo.

---

<sup>13</sup> HUMBERTO CANTÚ DELGADO. “Desarrollo de una cultura de calidad”.. Edit. Mc. Graw Hill. 2005

<sup>14</sup> HUMBERTO GUTIÉRREZ PULIDO. “Calidad total y productividad”. Edit. Mc Graw Hill. 2007.

3. Por consenso deciden abordar la solución de un problema o la ejecución de un proyecto de mejora; y para ello siempre siguen los “ocho pasos en la solución de un problema”.
4. Un miembro del grupo actúa como líder, quien es el responsable de citar a reuniones, redactar informes, recabar cifras, pedir apoyos, etc.
5. Los integrantes deben estar capacitados sobre las herramientas básicas y contar con el apoyo y asistencia de un experto en CTC (facilitador).
6. El grupo se reúne por lo menos una vez por semana. La duración de la reunión puede ser de 45 a 90 minutos. Las reuniones pueden ser durante o fuera de las horas de trabajo, según las circunstancias.
7. Sus propuestas de solución son sometidas a la consideración de un grupo de directivos, que pueden ser el consejo de calidad.
8. Cuando es posible, ellos mismos ponen en práctica soluciones y verifican el impacto de las mismas.

Para que estos equipos funcionen es necesario que la empresa haya iniciado con anterioridad un verdadero proceso de cambio, donde la mayoría de los miembros de la empresa estén impregnados de la filosofía de la calidad, funcione adecuadamente el consejo de calidad, las relaciones internas entre directivos y subordinados sean de confianza y llenas de comunicación, y se hayan efectuado proyectos de mejora exitosos. Si con anterioridad no se han iniciado un programa de transformación hacia la calidad basado en los 14 principios de Deming, el posible beneficio de las actividades de los círculos de calidad será pasajero.

Con la idea de puntualizar lo anterior, mencionaremos algunos de los beneficios y limitaciones de los círculos de calidad:<sup>15</sup>

*Beneficios:*

- ✓ Mejora de la calidad,
- ✓ Incremento de la productividad,
- ✓ Fortalecimiento de la motivación en el trabajo y la corresponsabilidad en el trabajo, de la calidad y la empresa.

*Limitaciones:*

- ✗ No sirven para hacer una reestructuración de la administración de la empresa,
- ✗ No resuelven problemas financieros,
- ✗ No sustituyen la planificación a largo plazo,
- ✗ Es difícil que con su accionar se logre innovar el producto, el proceso o el sistema.

---

<sup>15</sup> HUMBERTO GUTIÉRREZ PULIDO. “Calidad total y productividad”. Edit. Mc Graw Hill. 2007.

- ✖ No son un programa para mejorar las relaciones humanas o fomentar la comunicación en el interior de la empresa, aunque ayuden a ello,
- ✖ Los resultados son a mediano plazo.

Si en una empresa se considera que las condiciones ya están dadas para iniciar un programa de formación de círculos de calidad, entonces se recomienda según los siguientes pasos:

- a) Todos los directivos deben tener capacitación en CTC y conocer los objetivos y limitaciones de los círculos de calidad.
- b) El consejo de calidad debe delinear una estrategia de formación de círculos de calidad a partir del conocimiento de que son, de sus objetivos y limitaciones.
- c) Integrar el comité directivo o designar el responsable del programa de círculos de calidad, para que defina objetivos del programa, seleccione áreas prioritarias donde iniciar y establezca políticas de operación y ritmo de expansión.
- d) Formar a facilitadores o expertos que apoyarán el trabajo de los círculos de calidad.
- e) Diseñar y aplicar un programa de capacitación a los posibles líderes de los círculos.
- f) Integrar los círculos y capacitar a sus miembros sobre las herramientas básicas; en ello puede participar tanto expertos como directivos.
- g) Inicio de actividades de los círculos de calidad y elección de problemas.
- h) Seguimiento de los ocho pasos en la solución de un problema y presentación de las soluciones propuestas a la dirección.
- i) Dar seguimiento y evaluar el programa.<sup>16</sup>

### **Reuniones de trabajo.**

La importancia de las reuniones de trabajo, tanto de cualquier equipo de calidad como en general dentro de la empresa, a continuación señalaremos algunos puntos que deben seguirse en tales reuniones con el propósito de que éstas pueden ser más productivas.

- Debe haber continuidad entre una reunión y otra.
- Toda reunión debe tener una planificación previa, se debe ver la mejor manera de conducirla y siempre tener en mente la necesidad de darle seguimiento.
- En cada reunión se debe definir con anticipación lo que se va a tratar, y si en ellas se están abordando un problema, entonces se deben tener claro el problema que se discute, las personas que en primer término son

---

<sup>16</sup> HUMBERTO GUTIÉRREZ PULIDO. “Calidad total y productividad”. Edit. Mc Graw Hill. 2007.



responsables de corregirlo, la manera en que pueden apoyar la solución las demás personas presentes en la reunión y recordar en la reunión la línea de acciones que se va a seguir.

- Los problemas deben de ser comunes a los asistentes, las decisiones se deben tomar colectivamente.
- Escuchar con atención y demostrar respeto hacia las opiniones de los demás. Antes de criticar una opinión o una propuesta, tratar de ponerse en el lugar de quien ha externado la idea.
- La responsabilidad del progreso de un equipo y el éxito de una reunión es de todos.
- Conviene discutir las ideas y evitar criticar a las personas ausentes.
- Mantener un clima de diálogo, cordialidad y respeto.
- En la solución de problemas por equipos, toda reunión debe ser parte de alguno de los ocho pasos en la solución de un problema.
- Si las soluciones propuestas requieren del visto bueno y apoyo de los directivos, se debe preparar muy bien la reunión con ellos, haciendo énfasis en los antecedentes, los costos y la calidad.

En una organización existen diferentes grupos, los cuales a su vez pueden estar formados por **Círculos de Calidad**, equipos que deben tener perfectamente identificada su *visión* hacia donde van, *su misión*, cual es la razón de ser de su equipo, *las estrategias* caminos o medios alternativos para lograr sus objetivos y estos deben a su vez ser congruentes con los demás equipos del grupo y de la organización y lo más importante nunca perder de vista las creencias y principios morales de equipo.

## **2.4.- CULTURA JAPONESA.**

### **JAPÓN**

Después de la derrota que este país sufrió después de la segunda guerra mundial, implementa varias estrategias para así lograr el crecimiento. A pesar de la precariedad económica con la que contaba en ese entonces, contaba con un magnifico potencial en cuanto a su capacidad productiva y mano de obra, pero con lo que no contaba era con materia prima para iniciar los procesos.

Esta fue una de las razones principales que impulsaron a los japoneses a evitar el despilfarro, los motivo a mejorar los diseños de los productos, antes de que comenzaran el proceso de fabricación, fue así como se desarrollo su modelo de administración.

Control total de calidad, el que en último término, es una filosofía administrativa de la productividad mediante la estrategia de la calidad.

Aportando con estas claves de la nueva política de calidad que hoy impera en todo el mundo:<sup>17</sup>

- Mejora el diseño, que se traduce en un gran esfuerzo hacia los métodos de calidad preventivos.
- Implantación Cero Defectos, que consiste en hacer las cosas bien a la primera.
- Espíritu de mejora continúa de la optimización en productividad, eficacia y ahorro.

A estos elementos que se refieren a estrategia empresarial hay que sumar otros, a la cultura del trabajador japonés, como son:

- Amor a su empresa.
- Inteligencia a su trabajo.
- Disciplina.
- Espíritu de mejora, que se traduce en una elevada motivación.

De este modo se inicia una dinámica diferente con respecto al estilo de gestión de las empresas del occidente.

Las empresas japonesas son organizaciones “totales”, esto quiere decir que son el eje central de la vida de sus empleados, quienes dependen de la organización para todas sus necesidades.

La Organización Total les satisface importantes necesidades de pertenencia y de identidad social, pero les reduce el ámbito de su desarrollo personal.

Para un funcionamiento de la empresa japonesa no hay alternativas fuera de su empresa (fuera de la empresa no hay salvación). Esta es una situación aterradora, pero al mismo tiempo el japonés quiere, la seguridad y la protección de su empresa como base de su crecimiento personal.

La buena gerencia tiene características semejantes en diversos países del mundo, y algunas técnicas japoneses de origen norteamericano, como los Círculos de Calidad, se han aplicado con éxito en todo el mundo.

---

<sup>17</sup> ALBERTO GALGANO.; “Calidad total”. Edit. Díaz de Santos. 2006.

Un buen gerente puede obtener una excelente cultura organizacional interna, y los factores externos no tienen que ser dominantes e impedir una labor exitosa. Así como los japoneses aprendieron de los norteamericanos y adaptaron las técnicas de éstos a una cultura diferente, es necesario adoptar una actitud positiva para aprender de los demás países y crear una administración adecuada a las necesidades de los nuestros.

### **Claves de la gestión japonesa de calidad para toda la empresa.**

Las características de la gestión japonesa de calidad para toda la empresa, que se deducen de la aplicación de esta nueva manera de concebir la calidad. Se pueden sintetizar de acuerdo con los siguientes principios:

- ✓ Las actividades de calidad son dirigidas por el presidente de la empresa y en ellas participan todo el personal y todos los departamentos.
- ✓ La dirección asigna coherentemente la máxima prioridad a la calidad.
- ✓ Difusión de la política de calidad y control por delegación.
- ✓ Puesta en práctica de auditorias de calidad tendientes a la auto auditoría.
- ✓ Actividades de Garantía de Calidad que cubren desde la planificación y el desarrollo iniciales hasta los procesos finales de ventas y servicio Post-venta.
  - a) Actividades de grupos participativos.
  - b) Educación y formación en calidad.
  - c) Desarrollo y puesta en práctica de las técnicas de calidad.
  - d) Extensión de las aplicaciones desde fabricación a otras industrias.
  - e) Promoción de las actividades de calidad por toda la nación.<sup>18</sup>

## **2.5.- LIDERAZGO**

### **Introducción al Liderazgo**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

---

<sup>18</sup> ALBERTO GALGANO.; “Calidad total”. Edit. Díaz de Santos. 2006.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

### **Definición de Liderazgo.**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como **“las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”**.

Otras definiciones son: **“El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”**.

**Ralph M. Stogdill**, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

**Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:**

**"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".**

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

### **Importancia del Liderazgo.**

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### **Tendencias del Liderazgo.**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas.

Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

#### **1.- Edad del Liderazgo de conquista.**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente, seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

#### **2.- Edad del Liderazgo comercial.**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como elevar su nivel de vida.

#### **3.- Edad del Liderazgo de organización.**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

#### **4.- Edad del Liderazgo e innovación.**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

#### **5.- Edad del Liderazgo de la información.**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información.

El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

### **6.- Liderazgo en la “Nueva Edad”.**

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

### **Estilos de Liderazgo.**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder rienda suelta.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subordinados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

➤ **EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión.

La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.



**“LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION Y LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES”**

---

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

**FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.**

**Diferencia entre los Directores de Grupos y los Líderes de Grupo.**

<b>DIRECTORES DE GRUPO</b>	<b>LÍDERES DE EQUIPO</b>
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>-Es pro-activo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>

**DIFERENCIA ENTRE UN JEFE Y UN LÍDER**

<b>J E F E</b>	<b>D</b>	<b>L Í D E R</b>
	<b>I</b>	
	<b>F</b>	
	<b>E</b>	
	<b>R</b>	
	<b>E</b>	
	<b>N</b>	
	<b>C</b>	
	<b>I</b>	
	<b>A</b>	
<b>S</b>		

**La rejilla Administrativa**

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

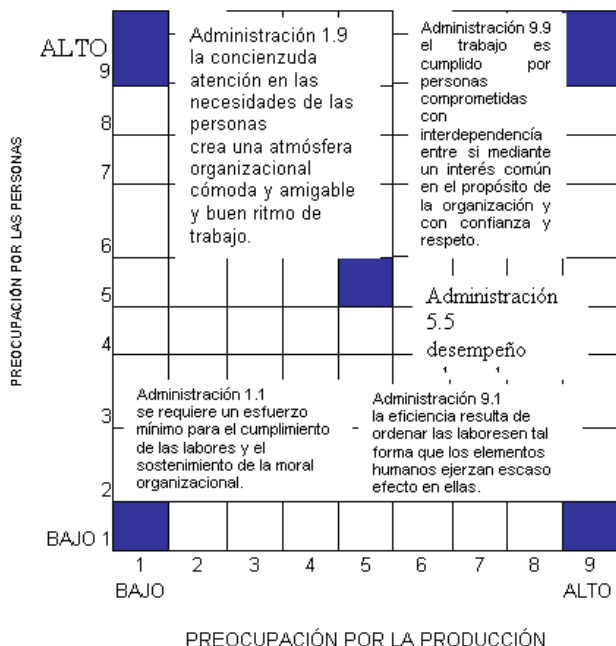
**Dimensiones de la rejilla.**

La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción.

## “LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION Y LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES”

La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

### Rejilla administrativa



### Características de un Líder

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.)
- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### **La autoridad para el Líder.**

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea.

La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Según esta teoría, el líder - supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo. El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad.

Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba.

**“LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION Y LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES”**

---

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente.

La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía. Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él.

Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

### **El Líder frente a los cambios**

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. A continuación mostrare una figura que indica las habilidades requeridas para manejar los cambios.

<b>SER LIDER</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.  -Se esta actualizando en los temas de interés.  -Es la cabeza y responsable frente a otros directrices  -Se da sentido humano a la administración.  -Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.  -La persona líder construye el ser persona.	-Se tiene demasiadas responsabilidades.  -Quita mucho tiempo personal.  -Ser responsable cuando un miembro comete un error.  -No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.  -Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.  -Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y de rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de la sospecha de que los administradores son producto de situaciones dadas.

Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de que un enfoque persuasivo, como lo indica en Estados Unidos el ascenso de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de los años treinta y en China el de Mao Tse-Tung en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder.

Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienen a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende de los programas) para satisfacerlos.

Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas.

### **Enfoque de contingencias del liderazgo de Fiedler**

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una teoría de contingencia del liderazgo. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

### **Dimensiones críticas de la situación de liderazgo**

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

Estructura de las tareas. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos.

Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo. Relaciones líder-miembros. Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas de hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" o "favorables. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas. (Cada punto de la gráfica representa hallazgos de un estudio de investigación, véase el extremo inferior derecho en referencia al líder orientado a las tareas,) en el otro extremo, en el que el poder otorgado por el puesto es fuerte, la estructura de las tareas clara y buenas las relaciones líder-miembros (lo que significa una situación favorable para el líder. Fiedler dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es apenas moderadamente desfavorable o favorable (la parte intermedia de la escala en la figura), el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, priva una situación favorable, lo que apunta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada. Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas

### **Liderazgo transaccional y transformacional.**

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales.

Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios de sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios a favor de los pobres.

## **2.6.- PRODUCTIVIDAD.**

### **La importancia la Productividad**

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de mano de obra directa de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria - ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración - son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistemas de pago de salarios.



### **¿Qué es productividad?**

**La productividad**, es genéricamente entendida como *“la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”*. También puede ser definida como *“la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema”*.

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

**Productividad = Salida/Entradas.** Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.

**Entradas:** Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

**Salidas:** Productos.

Misma entrada, salida mas grande

Entrada mas pequeña misma salida

Incrementar salida disminuir entrada

Incrementar salida mas rápido que la entrada

### **¿Cómo se mide la Productividad?**

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos. Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de “centros de utilidades” que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

### **Factores internos y externos que afectan la Productividad.**

#### *Factores Internos*

- × Terrenos y edificios.
- × Materiales.
- × Energía.
- × Maquinaria y equipo.
- × Recursos Humanos.

#### *Factores Externos*

- × Disponibilidad de materiales o materias primas.
- × Mano de obra calificada.
- × Políticas estatales relativas a tributación y aranceles.
- × Infraestructura existente.
- × Disponibilidad de capital e intereses.
- × Medidas de ajuste aplicadas.

### **La mejora de la Productividad**

Esta se obtiene mediante la innovando de:

- Tecnología.
- Organización.
- Recursos Humanos.
- Relaciones laborales.
- Condiciones de Trabajo.
- Calidad.

## BIBLIOGRAFÍA.

### CALIDAD

***Desarrollo de una Cultura de Calidad.***

Autor: Humberto Cantú Delgado.

Tercera Edición.

Edit.: Mc Graw Hill. 2005

***Calidad Total***

Autor: Alberto Galgano

Edit.: Díaz de Santos S.A. 2006.

***Calidad Total y Productividad.***

Autor: Humberto Gutiérrez Pulido

Edit.: Mc Graw Hill

Abril de 2006.

***Administración. Una perspectiva global***

Cap. 1, Pág. 13

Autores: Harold Koontz, Heinz Weilrich

Mc Graw Hill

# UNIDAD III

# RECURSOS HUMANOS

## 3.1.- ELEMENTOS BÁSICOS DE LA INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

### 3.1.1.- VALUACIÓN DE PUESTOS

La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

Es recomendable que la valuación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se emplea un grupo de personas (gerentes) o especialistas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos.

Los Sistemas de Valuación nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización.

El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos establecidos por ley y en convenciones colectivas.

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

#### **Métodos de Valuación de Puestos.**

Los métodos más usuales de valuación de puestos son: <sup>19</sup>

- a) **Jerarquización de puestos:** Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias

---

<sup>19</sup> COBACH. “Introducción a la admón. de recursos humanos”. Edit. Limusa. 2005.

garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados. Este es el método más sencillo y menos preciso de todos los métodos.

- b) Graduación de Puestos:** Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.
- c) Comparación de Factores:** este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

Se basa en los siguientes pasos:

- ✓ Identificación de los factores esenciales. Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.
- ✓ Selección y determinación de los puestos claves. Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.
- ✓ Adscripción de salarios para puestos esenciales. Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.
- ✓ Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores. La información se transfiere a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscripta a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.

- ✓ Evaluación de otros puestos. Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.

### **3.1.2.- ANÁLISIS DE PUESTOS.**

El análisis de puestos, es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencias) que deben ser contratadas para ocupar esas vacantes.

De igual manera se puede definir como procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Situaciones en donde es recomendable el análisis de puestos:

- Cuando se funda la organización.
- Cuando se crean nuevos puestos.
- Los empleados se quejan de que no saben que tareas específicas se les requiere cubrir.
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen los conocimientos o experiencia necesaria.
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.

#### **Datos que se reúnen del Análisis de Puestos.**

- Actividades del trabajo.
- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades.
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Actividades orientadas al trabajador.
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo.

- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto.
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas.
- Desempeño del trabajo.
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos).
- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos personales para el puesto.

### **3.1.3.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción de puestos se detallan:

- ✓ **Que hacen** los trabajadores: Tareas, funciones, o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
- ✓ **Como lo hacen:** Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
- ✓ **Para que lo hacen:** Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos necesarios para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.<sup>20</sup>

#### **Profesiograma de Cargos.**

A partir del Análisis de Puestos se elabora el **Profesiograma de Cargos** que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> COBACH “Introducción a la admón. de recursos humanos”. Edit. Limusa. 2005.

<sup>21</sup> FERNANDO ZEPEDA H “Psicología organizacional”. Edit. Person Educación. 2006.



### **Componentes esenciales del Profesiograma:**

Este debe contener las seis rubricas siguiente:

- 1) La identificación de puestos: Denominación exacta, lugar de trabajo, numero de personas que ejercen el mismo cargo.
- 2) El objetivo del puesto: LA situación dentro del organigrama.
- 3) Las responsabilidades del puesto.
- 4) Las relaciones: Relaciones en el seno de un equipo, animación, contacto, influencia sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que es ejercida a través del intercambio de información o de opinión.
- 5) Las condiciones físicas de trabajo: Descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con que se los requiere cuanto la complejidad del racionamiento requerido.
- 6) Requerimientos para ocupar el puesto: deberán indicarse las condiciones mínimas que deberán reunir el ocupante ideal del puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto incluye:
  - Estudios: Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, que refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con su propósito general y no necesariamente para un puesto específico.
  - Cursos de especialización: Se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.
  - Experiencia previa y entrenamiento: Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para un persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, este en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios y desarrollos de carrera.

En el Profesiograma se deben reflejar los siguientes aspectos:

- ✓ Nombre del cargo u ocupación.
- ✓ Dirección del trabajo.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Responsabilidades.
- ✓ Relaciones con otros puestos.
- ✓ Calificación técnica.
- ✓ Nivel de escolaridad requerido.
- ✓ Habilidades y conocimientos requeridos.
- ✓ Cualidades físicas.
- ✓ Sexo.

El procedimiento de Análisis y Descripción de puestos de trabajo utilizado debe brindarle información detallada y abarcadora a la Organización de todos los puestos de trabajo, para su estudio y al grupo de experto que una vez procesada dicha información decidirán los aspectos claves que debe estar en el profesiograma de cargos, teniendo en cuenta la repercusión e importancia de estos en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto nos permitirá que cuando se necesite consultar el profesiograma para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

### ***3.1.4.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.***

La evaluación del desempeño es un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Para **Chiavenato** [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

**Harper & Lynch** [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

La esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Chiavenato [1995], Sikula [1989], Byars [1996] que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.<sup>22</sup>

#### **Importancia:**

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- ✓ Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación del personal).
- ✓ Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

#### **Objetivos:**

Entre los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el trabajador obtiene un resultado “negativo”.
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

---

<sup>22</sup> CADALZO DÍAZ YANELA. TESIS, 2006. “Los perfiles de los puestos de trabajo: base fundamental en la organización de la gestión de los recursos humanos”.

- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

### **Principios:**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

### **Ventajas:**

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- ✓ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ✓ Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- ✓ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✓ Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- ✓ Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ✓ Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

### **Métodos de Evaluación de Desempeño:**

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas. Entre ellos, pueden citarse (Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 1998; Levy-Leboyer, 1992).

- a) Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.)
- b) Método de elección forzada u obligatoria (Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación).
- c) Método de Investigación de Campo (Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.)
- d) Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Estos métodos son un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

- a) **Método de Escala Gráfica:** Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados.

- b) Método de elección forzada:** Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial. Este método, deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos.
- c) Método de investigación de campo:** Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnostico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.
- d) Método comparación por pares:** Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño. El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Empleados	Juan	Pedro	Ramón
Juan	-----	-----	Ramón
Pedro	Juan	-----	Ramón
Ramón	-----	-----	-----
	1	0	2

## 3.2.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

### 3.2.1 IMPORTANCIA.

#### **Introducción:**

Las expectativas de los administradores o gerentes de las empresas, la creciente competencia a nivel internacional y el incremento de la diversidad en la fuerza de trabajo constituyen un desafío para el Gerente de Recursos Humanos de una organización.

Los departamentos de recursos humanos en la actualidad son más dinámicos, además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva de la organización, también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

El estudio de la administración de recursos humanos debe de considerar al trabajador como un valioso elemento el cual posee conocimientos, aptitudes y actitudes para poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa, por lo cual el reclutamiento y la selección son una herramienta muy valiosa para conocer el potencial de los candidatos.<sup>23</sup>

#### **Fuentes de reclutamiento.**

Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios.

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan los recursos humanos localizados en el mercado de trabajo que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente como proveedores de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

---

<sup>23</sup> [http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_proceso\\_de\\_contratacion\\_de\\_personalfuentes\\_de\\_reclutamiento/](http://www.wikilearning.com/monografia/el_proceso_de_contratacion_de_personalfuentes_de_reclutamiento/)

Es una actividad cuyo objetivo es inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.<sup>24</sup>

#### **Ventajas de las fuentes de reclutamiento:**

- ✓ Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos/candidatos preescogidos para selección, como la de candidatos/empleados admitidos;
- ✓ Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;
- ✓ Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

### **3.2.2.- RECLUTAMIENTO INTERNO.**

El reclutamiento es **Interno** cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Otra manera por la cual podemos cubrir la vacante, mediante este reclutamiento interno, puede ser:<sup>25</sup>

- A través de los trabajadores de la propia organización;
- Contacto con sindicatos;
- Los familiares de los trabajadores de la organización;
- Personas recomendadas por los propios trabajadores.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas.

Por lo anterior, el reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización;
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno;
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato interno;
- d) Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que esta considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que sean necesarios;

---

<sup>24</sup> <http://www.monografias.com/trabajos27/reclutamiento/reclutamiento.shtml>

<sup>25</sup> [http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_proceso\\_de\\_contratacion\\_de\\_personal\\_medios\\_de\\_reclutamiento/16171-3](http://www.wikilearning.com/monografia/el_proceso_de_contratacion_de_personal_medios_de_reclutamiento/16171-3)



- e) Planes de carreras o planeamientos de los movimientos de personal para verificar la trayectoria mas adecuada del ocupante del cargo considerado;
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno (esta a “punto” de ser ascendido) y de sustitución (si el candidato interno ya tienen listo un sustituto).

#### **Ventajas del Reclutamiento Interno:**

- ✓ Es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa y honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- ✓ Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo. La demora natural del propio acceso de admisión, etc.;
- ✓ Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que va a conocer al candidato. Se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes;
- ✓ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, ya que estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso;
- ✓ Estimula en su personal la actitud de auto-perfeccionamiento y auto-evaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y también a crearlas;
- ✓ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

#### **Desventajas del Reclutamiento Interno:**

- ✗ Si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en un momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, trayendo como consecuencia empatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- ✗ Cuando se efectúa este reclutamiento interno, se corre el riesgo de que el empleado, al convivir frecuentemente con los problemas de la organización se adapte a ellos y pierda la creatividad y la actitud de innovación.

### **3.2.3.- RECLUTAMIENTO EXTERNO.**

Se considera Reclutamiento Externo cuando, al existir determinada vacante, la organización intenta cubrirla con candidatos externos atraídos por las diversas técnicas de reclutamiento.<sup>26</sup>

#### **Ventajas del Reclutamiento Externo:**

- ✓ Trae ideas y experiencias nuevas a la organización,
- ✓ La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización,
- ✓ La organización se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas,
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización,

#### **Desventajas del Reclutamiento Externo:**

- ✗ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno;
- ✗ Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, material de oficina, formularios y/o exámenes, etc.
- ✗ Es menos seguro, que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no esta en condiciones de verificar con exactitud.

### **3.2.4.- MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.**

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización. Los medios de comunicación que se usan ordinariamente dentro del reclutamiento son:<sup>27</sup>

- *Requisición de personal al sindicato.* Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Este canal resulta muy útil para la localización de técnicos y obreros.

---

<sup>26</sup> <http://www.monografias.com/trabajos27/reclutamiento/reclutamiento.shtml>.

[http://www.wikilearning.com/monografia/el\\_proceso\\_de\\_contratacion\\_de\\_personal\\_reclutamiento\\_externo/16171-4](http://www.wikilearning.com/monografia/el_proceso_de_contratacion_de_personal_reclutamiento_externo/16171-4)

<sup>27</sup> CADALZO DÍAZ YANELA. TESIS, 2006. “Los perfiles de los puestos de trabajo: base fundamental en la organización de la gestión de los recursos humanos”.

- *Radio y televisión.* Generalmente se utilizan estos medios, cuando se trata de reclutar con urgencia a una persona, ya que estos dos medios son los medios de comunicación más escuchados por la gente.
- *La puerta de la calle.* Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa y entregar su solicitud de empleo.
- *Anuncios en la prensa.* Los periódicos y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Estos anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de cómo presentar la solicitud de trabajo.
- *Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado.* En términos de cooperación mutua, en algunos casos estos contactos entre las empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente;
- *Folletos y boletines.* Ciertas empresas los editan señalando las posibilidades de empleo y los beneficios que ofrecen.
- *Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos;*
- *Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;*
- *Carteles o avisos en la entrada de la empresa;*
- *Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales;*
- *Conferencias y charlas en escuelas y/o universidades;*
- *Bolsas de trabajo en escuelas (universidades), asociaciones, delegaciones y/o municipios,*
- *Ferias de empleo.*

### 3.2.5.- TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO.

- **Pruebas de conocimientos.**

Las pruebas de conocimientos o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Según la manera como las pruebas se apliquen pueden ser:

- \* Orales.
- \* Escritas.
- \* De realización.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con conocimientos generales y culturales, específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimiento cuando se realizan por escrito se clasifican en:

- **Pruebas tradicionales o subjetivas:** Abarcan pocos temas, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen y exigen respuestas largas. Sus deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

**Ventajas de las pruebas tradicionales:**

- ✓ Cubren con intensidad un área menor de conocimiento;
- ✓ Evalúan la capacidad de organizar ideas,
- ✓ Revelan requisitos difíciles de medir,
- ✓ Ofrecen una calificación subjetiva,
- ✓ Organización rápida.

**Desventajas de las pruebas tradicionales:**

- ✗ Son la corrección difícil, subjetiva y demorada,
- ✗ Revisión difícil de los resultados.

- **Pruebas objetivas:** Por el contrario, poseen mayor número de preguntas, abarcan un área más grande de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas.

***Ventajas de las pruebas objetivas:***

- ✓ Cubren un área mayor de conocimientos,
- ✓ Evaluación rápida y fácil de los resultados,
- ✓ Graduación mas rápida,
- ✓ Comparaciones más sencillas.

***Desventajas de las pruebas objetivas:***

- ✗ Organización demorada,
  - ✗ Conceden al candidato mínima libertad de expansión,
  - ✗ No miden profundidad.
- ***Pruebas de carácter mixto:*** Constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas. En resumen

### **3.2.6 RECLUTAMIENTO VIRTUAL.**

La Internet se ha convertido en una herramienta importante para las organizaciones, a través del cual puede realizarse un reclutamiento virtual de personal.

La estrategia para reclutar nuevo personal se ha actualizado y se ha apoyado de herramientas como la Web para ofrecer oportunidades de empleo y encontrar candidatos apropiados a cada uno de ellos.

#### **Elementos del Reclutamiento Virtual**

Se debe cuidar la forma en la que esta escrita la información de la vacante, sin faltas de ortografía y verificar que todas las ligas del sitio funcionen. No es necesario impresionar a los visitantes con excesiva información, lo más importante es mostrarles información valiosa.

En cuanto a las vacantes que se ofrecen debe contener lo siguiente:

- ★ Descripción de la(s) vacante(s),
- ★ Características del puesto,
- ★ Cualidades que busca la empresa de los candidatos,
- ★ Oportunidades de desarrollo dentro de la empresa,
- ★ Formularios para llenar solicitud en línea (opcional),
- ★ Persona para contactar vía correo electrónico.
- ★ Que es lo que ofrece la empresa (sueldo, prestaciones de ley, etc).

- Las vacantes se ofertan a través de páginas especializadas como:
  - ***Occmundial.com***
  - ***Monster.com.mx***
  - ***Bumeran.com***
  - ***Computrabajo.com***
  - ***Lucas5***
  - ***Bolsa mexicana de trabajo,***
  - ***Empleos todos México,***
  - ***empleo.gob.mx***
  - ***Entre otras.***
  
- *Agencias de colocación o comúnmente conocidas como outsourcing como son:*
  - ***Adecco,***
  - ***Manpower.***

### **3.2.7 EVALUACIÓN.**

Los resultados de la selección producen ahorros a las empresas a la vez que proporcionan aumento en productividad. Algunos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:<sup>28</sup>

- ✓ Acoplamiento del candidato a cargo y por ende satisfacción con el empleo,
- ✓ Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones,
- ✓ Mejoramiento del potencial humano, mediante la selección automática de nuevos candidatos,
- ✓ Mayor estabilidad del personal.

---

<sup>28</sup> <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml?monosearch>

## **3.3 SELECCIÓN DE LOS RECURSOS.**

### **3.3.1. PROCESO DE SELECCIÓN.**

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 qué 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.<sup>29</sup>

### **3.3.2. EXAMENES DE CONOCIMIENTOS.**

Estos tienen como objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio de un individuo. Estos se desarrollan para cada área de la empresa en específico y también pueden ser de conocimientos generales.

Por ejemplo:

Para medir las habilidades y los conocimientos, las preguntas o reactivos deben de formularse en diferentes niveles de complejidad intelectual, en función de los procesos cognitivos que se requieren o ponen en juego para responder.

Cada pregunta, denominada también reactivo, se puede presentar en diferentes formatos. Sin embargo, en todas sus modalidades la instrucción de lo que hay que hacer y la información necesaria se encuentra contenida en la base del reactivo, seguido de las opciones de respuesta. La tarea requiere que quien está siendo evaluado elija la respuesta correcta de entre las cuatro opciones propuestas, que en nuestro caso se indicarán mediante las primeras cuatro letras del alfabeto de la siguiente forma: A), B), C) o D).

---

<sup>29</sup> CADALZO DÍAZ YANELA. TESIS, 2006. “Los perfiles de los puestos de trabajo: base fundamental en la organización de la gestión de los recursos humanos”.

Es importante tener presente que una y sólo una de las opciones debe ser y es la correcta.

El examen podrá contener reactivos de Respuesta Corta, Complementación, Ordenamiento ó Jerarquización, Relación ó Correspondencia, Elección de Elementos y Caso ó Multirreactivo.

### **Respuesta corta o cuestionamiento directo.**

Se refiere al planteamiento de un cuestionamiento o problema de manera directa. Puede presentarse en forma interrogativa o imperativa.

Estos reactivos tienen el formato más sencillo de los que es posible utilizar en el examen; requieren, para su solución, que se atienda al enunciado interrogativo, la afirmación o la frase incompleta que aparece en la pregunta y se seleccione la opción que se considere correcta a partir del conocimiento, actividad o criterio solicitado.

En general, estas preguntas buscan valorar de manera directa el inventario de conocimientos de los sujetos.

Ejemplos de pregunta en forma interrogativa:

1. ¿En qué siglo se produjo la llegada de Colón a América?

- A) XI
- B) XV
- C) XVII
- D) XIX

2. ¿Cuál es el resultado de  $(13.82)^3$ ?

- A) 1904.48
- B) 144.164
- C) 26395.14
- D) 2639.51

3. ¿Con qué tipo de señales funcionan los teléfonos celulares?

- A) Ondas de radio
- B) Cargas electrostáticas
- C) Señales de radar
- D) Impulsos celulares



Las respuestas son: el Siglo XV con la opción (B), 2639.51 con la (D) y las ondas de radio con la (A).

Estas preguntas son relativamente simples: quien contesta posee o no el conocimiento.

Un ejemplo de completar un enunciado afirmativo imperativo:

1.- La ley que establece que la aceleración de un cuerpo se incrementará en forma proporcional y directa al incremento de la fuerza que se le aplique es conocida como:

- A) Segunda Ley de Mendel.
- B) Primera Ley de Newton.
- C) Ley de Coulomb.
- D) Segunda Ley de Newton.

En este tipo de reactivos la pregunta termina, como en el ejemplo, con dos puntos (:), aunque también puede terminar con puntos suspensivos (...) o con un punto y aparte (.).

### **Reactivo de Complementación.**

Consiste en un enunciado en el que se deben completar espacios en blanco de una afirmación incompleta con las palabras ó frases correctas para integrar la expresión completa solicitada.

Ayudan a medir la habilidad y los conocimientos requeridos para identificar las relaciones que guardan entre sí diferentes elementos.

La lógica de la oración es, sin duda, el aspecto crucial en las preguntas de complementación.

En este tipo de preguntas se muestra un texto en el que se han omitido una o más palabras. Lo que se pide es completarlo de tal manera que forme un todo armónico, coherente y, sobre todo, lógico y correcto. El reactivo de complementación exige de quien lo contesta algo más que la mera comprensión de lo que significan los términos de las opciones, requiere que tenga una idea de su uso dentro del contexto del enunciado.

Cada enunciado contiene la información y los indicadores gramaticales necesarios para que se pueda identificar la opción correcta.

Es común encontrar que las instrucciones se presentan de manera abreviada: Complete la siguiente afirmación, por ejemplo, o simplemente se dan por implícitas en la forma en que se presenta el reactivo.

5. La \_\_\_\_\_ es la acción coordinada de dos o más causas que juntas producen un efecto mayor que las de los efectos individuales.

- A) asertividad
- B) entropía
- C) empatía
- D) sinergia

Si se sabe que el enunciado presenta la definición del concepto de sinergia, se sabrá que la respuesta correcta es la opción D).

6. Los componentes de una computadora se pueden dividir en duros (hardware) y blandos (software). El \_\_\_\_\_ es un ejemplo de software.

- A) teclado
- B) disco flexible
- C) sistema operativo
- D) monitor

Aquí la respuesta correcta es la opción C), el sistema operativo. Se debe saber que el sistema operativo es un programa que se carga en la computadora para administrar la información, entre otras funciones. Los demás son componentes del hardware, también conocidos como duros o tangibles.

En este ejemplo se requiere poseer el conocimiento preciso de la terminología empleada en relación con los componentes de la computadora, ya que el aspecto gramatical de la construcción del enunciado no debe ofrecer pistas, claves o determinantes específicos.

7. Trabajar y perseverar son \_\_\_\_\_ que permiten al hombre conseguir lo que se propone.

- A) funciones
- B) actividades
- C) actitudes
- D) potencialidades

Aunque en este caso pareciera que cualquier opción es buena, y por tanto el reactivo pudiera prestarse a confusiones, aquí la clave está en el significado preciso que según el contexto adquieren las palabras contenidas en la base y en las opciones.

No obstante que en diversos contextos se pudiera decir que tanto el trabajo como la perseverancia son potencialidades humanas, difícilmente la opción (D) puede aplicarse en la frase, que está construida con dos verbos. Las opciones (A) y (B), actividades o funciones, parecen referirse más al primero de los términos, trabajo, que al segundo; mientras que solo (C), en su abstracción, hace pleno sentido. Aunque en otros contextos trabajar o perseverar no parezcan necesariamente

actitudes, la frase equivale a afirmar que quien valora íntimamente una actitud de trabajo y perseverancia es quien la va a ejercer y sostener con éxito.

En la formulación de reactivos con características semejantes es conveniente que se tenga bien fundamentada la elección de la respuesta correcta y se tengan argumentos sólidos (incontrovertibles) de por qué no son correctas las otras posibles opciones.

Para ayudar a resolver este tipo de reactivos o preguntas es común que se hagan las siguientes recomendaciones a quien las contesta (conviene tenerlas presente al momento de elaborar o evaluar los reactivos)

- \* Léase toda la oración detenidamente y búsquese captar la(s) idea(s) que contiene. Incluso intente expresarla(s) de otra forma.
- \* Identifíquense las funciones gramaticales de las palabras en la redacción, esto facilita la elección de la opción correcta.
- \* Procúrese no elegir una opción sólo porque parece usual o rima sonoramente.
- \* Cuando se haya elegido una opción, intégrese las palabras a la oración y verifíquese que todos los términos tengan coherencia lógica y gramatical e informativa.

### **Ordenamiento o jerarquización.**

Este tipo de reactivo se caracteriza por ofrecer un conjunto de elementos o datos, a los que se debe dar un orden conforme un criterio definido en las propias instrucciones: el ordenamiento pudiera ser: alfabético, cronológico, geográfico, evolutivo, de fenómenos, de procesos, de conceptos o de ideas.

En este tipo de reactivo se requiere elegir la opción que contiene el ordenamiento o secuencia correcta de los diversos elementos. Es útil para medir habilidades de razonamiento, de aplicación de los conocimientos o procesos.

En general consiste en presentar palabras o enunciados en forma desordenada y solicitar su ordenamiento. En estos reactivos también se pueden presentar una serie de hechos, fenómenos, partes o etapas de un proceso que se debe ordenar de acuerdo con el criterio especificado en la instrucción del reactivo.

En la presentación de este tipo de pregunta, las palabras o frases aparecen iniciadas todas con mayúscula y se omiten los signos de puntuación que pudieran separar una de otra.

Es importante que las diferentes combinaciones que aparecen como posibles opciones sean viables o tengan un determinado grado de factibilidad o veracidad.

He aquí un par de ejemplos:

Lea con atención:

1. Autorrealización.
2. Estima.
3. Fisiológicas.
4. Seguridad.
5. Social.

Seleccione la opción que contiene el orden correcto de las necesidades que influyen en el comportamiento humano según la teoría de la motivación de Abraham Maslow.

- A) 1, 2, 3, 4, 5
- B) 2, 4, 1, 5, 3
- C) 3, 4, 5, 2, 1
- D) 5, 3, 4, 1, 2

El trabajo que requiere el reactivo es únicamente ordenar correctamente las necesidades que influyen en el comportamiento humano según la teoría de A. Maslow, no es necesario identificarlas o seleccionarlas pues ya están expuestas ahí. Es cuestión de recordar el orden correcto en el que están clasificadas.

La opción correcta es la C), que corresponde al establecimiento de la pirámide que plantea el autor citado.

8. Escoja la opción que ordena cronológicamente las siguientes culturas del México prehispánico: 1. Maya, 2. Olmeca, 3. Teotihuacana.

- A) 1, 2, 3
- B) 2, 1, 3
- C) 3, 2, 1
- D) 3, 1, 2

### **Elección de elementos.**

Estos reactivos se caracterizan por contener indicaciones para seleccionar de entre las opciones, aquel o aquellos elementos que cumplan con la condición especificada en las instrucciones.

Algunas de sus posibles variantes son: de clasificación o agrupamiento o de selección en una imagen o gráfico. Presentan una serie de hechos, conceptos, fenómenos o procedimientos que quien los contesta debe clasificar, de acuerdo con un criterio específico solicitado en la base del reactivo, o seleccionar un elemento en una figura, imagen, gráfico, etcétera.

**“LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION Y LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES”**

---

Observe la siguiente figura que representa una hoja de Excel:

	A	B
1	NOMBRE	EDAD
2	JUAN	29
3	PEDRO	24
4	LUIS	35
5		

9. Para calcular la edad media de las personas de la lista en B5, la fórmula es:


- A) PROMEDIO= (B2:B4)
- B) PROMEDIO= (B2:B4)/3
- C) =PROMEDIO (B2:B4)
- D) =PROMEDIO (B2:B4/3)



En este tipo de reactivo es muy importante la lectura cuidadosa de las instrucciones para saber con claridad lo que se requiere o está preguntando. En el ejemplo del reactivo 9 se pide elegir entre las opciones aquella que “llene” apropiadamente la tabla de Excel.



Véase el siguiente ejemplo:

10. En este ejemplo, el elemento debe ser localizado por consideraciones de índole visual, pero apoyadas en el razonamiento de la lógica o criterio que sigue la secuencia de las figuras.

Escoja el elemento que debe ir en quinto lugar:



A)       C) 

B)       D) 

**Relación o correspondencia.**

Consiste en dos columnas o una matriz, en la que se pide el establecimiento de vínculos entre los elementos de grupos o series. Estos vínculos responden a una instrucción o criterio de relación. Los elementos que aparecen en una columna se deben vincular con los de otra; o bien, localizar los elementos correspondientes a espacios en blanco de las celdas de la matriz.

**“LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION Y LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES”**

---

Este tipo de reactivos presentan generalmente dos columnas, cada una con contenidos distintos, que se deben relacionar de acuerdo con el criterio especificado en la base del reactivo; por ejemplo:

**Lea con atención:**

<b>Funciones</b>	<b>Software de aplicación</b>
	a) Base de datos
1. Efectúa operaciones matemáticas y estadísticas	b) Diseño gráfico
2. Permite la creación de presentaciones para exponer ideas	c) Hoja de cálculo
3. Sirve para elaborar cartas, currículum, documentos, etcétera.	d) Procesador de texto
	e) Lenguajes de programación

11. Seleccione la opción que relaciona correctamente ambas columnas:

- A) 1c, 2b, 3d
- B) 1c, 2d, 3a
- C) 1d, 2a, 3b
- D) 1d, 2b, 3e

En este ejemplo la tarea es, como se indica, identificar cada elemento con su correspondiente en la otra columna.

A veces las instrucciones indican el criterio de relación o vínculo que prevalece en la información, en otras ocasiones es parte del esfuerzo de razonamiento que es necesario realizar. Aquí, la relación de columnas vincula las funciones con la aplicación del software. En consecuencia, la opción correcta es la A.

Es recomendable observar y leer completamente ambas columnas para poder responder acertadamente.

**Caso o multirreactivo.**

Son reactivos que cuentan con un planteamiento inicial del cual se desprenden varios cuestionamientos relacionados con él.

Permiten evaluar conocimientos y habilidades interrelacionados, a partir de una temática común. El planteamiento inicial puede incluir un texto, una tabla, una gráfica, un mapa o un dibujo. Las preguntas que se proponen a partir de la presentación inicial, que puede ser un caso, incluyen de comprensión, aplicación

**“LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION Y LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES”**

---

de procedimientos o la solución de problemas para los cuales debe considerar la información presentada. Véase el siguiente reactivo. Usted está manejando la

Nombre: _____		RFC: _____			
Domicilio: _____		Fecha: _____			
	A	B	C	D	E
1	Código	Producto	Cantidad	Precio unitario	Total
2	A1	Huaraches No. 26D	120	\$150.00	\$18,000
3	B2	Cinturón piel PPA.	25	\$65.00	\$1,625
4	B3	Cinturón piel 221	20	\$75.00	\$1,500
5	B4	Cinturón piel 2001	20	\$115.00	\$2,300
6	C3	Cartera piel JA	10	\$230.00	2,300
7				Subtotal	\$25,725
8				Descuento 20%	\$5,145
9				Subtotal	\$20,580
10				IVA (15%)	\$3,087
11				Total	\$23,667

siguiente información en una hoja de cálculo de Excel.

Con base en la información mostrada, responda las siguientes tres preguntas.

12. ¿Qué fórmula se debe utilizar para calcular el total del producto cinturón piel PPA, en la sintaxis del software?

- A)  $25 \times \$65.00$
- B)  $=C2 \times D2$
- C) Total = cantidad x precio unitario
- D)  $= C3 \times D3$

La respuesta correcta es D, ya que multiplica el precio unitario por la cantidad total del producto, el resultado es el total por este tipo de cinturón.

13. ¿Qué fórmula se debe utilizar para calcular el descuento?

- A)  $= E7 (20/100)$ .
- B)  $= (25.725) 20(100)$ .
- C)  $= E7 20(100)$ .
- D)  $= E7 E8$ .

La respuesta correcta es A ya que se divide 20 entre 100 y se multiplica por el total para calcular el 20% de descuento.

14. La fórmula para calcular el impuesto al valor agregado es:

- A)  $=20,580 \times .15$
- B)  $=E9 \times E10$
- C)  $=E9*(15/100)$
- D)  $=23,667 (15/100)$

## **CONCLUSIÓN**

Las pruebas de conocimiento o de capacidad se implementan en las empresas en el reclutamiento y la selección de personal como parte de un mismo proceso donde se evalúa la capacidad o habilidad de un individuo para desempeñar una tarea en un determinado lugar.

En este la selección es un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos exigidos para el puesto versus las características ofrecidas por los candidatos.

En este la selección es un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos exigidos para el puesto versus las características ofrecidas por los candidatos.

### **3.3.3.- MEDICIÓN PSICOLÓGICA.**

Se analiza la problemática implicada en la medición de las variables psicológicas, y se comentan las soluciones aportadas por los diferentes enfoques psicométricos. En primer lugar, se subraya cómo las dificultades mayores para medir lo psicológico surgen de esa naturaleza especial que tiene lo psicológico: una banda interactiva acotada por una base neurobiológica y un entorno sociocultural. Estas dificultades no fueron óbice para que se haya ido afianzando en psicología una medición rigurosa, cuyos orígenes pueden rastrearse en los trabajos psicofísicos iniciados por Weber y Fechner y que se continúan con el escalamiento psicológico, a partir de los trabajos pioneros de Thurstone. Otra gran línea de desarrollo de la medición sigue el riel de la teoría de los tests, cuyos inicios más rigurosos se ubican en el modelo lineal clásico propuesto por Spearman. A la vez, los teóricos de la medición investigan los fundamentos de ésta, destacando dos líneas de avance:

La aproximación clásica, iniciada por Stevens, y el enfoque representacional, surgido a partir de los años sesenta. Se hace especial hincapié en el gran avance que ha supuesto para la psicometría la aparición de la Teoría de Respuesta a los Ítems, enfoque que viene a dar solución a determinados problemas de la medición que no encontraban una solución apropiada dentro del marco clásico. Además, la teoría de respuesta a los ítems ha generado nuevos avances tecnológicos para el análisis y construcción de los test, entre los que cabe destacar los Test Adaptativos Computerizados y la Función de Información. También se comentan los problemas de la validez y el uso de los test en la práctica.



### **Inicios de la medición.**

Los primeros intentos de medir con rigor los atributos psíquicos tuvieron lugar a finales del siglo pasado en los laboratorios alemanes, de la mano de Fechner (Fechner, 1860/1966), pionero de las investigaciones sobre las relaciones entre la estimulación física y las sensaciones psicológicas producidas por ésta.

Para estudiar la conexión entre ambos continuos, el físico y el psicológico, Fechner tenía que medir cada uno de ellos y luego establecer la relación correspondiente.

Si bien medir los estímulos físicos, tales como el peso, el sonido, la longitud, etc., no suponía ningún problema, se encontró con que no disponía de métodos para medir rigurosamente las sensaciones, para lo cual desarrolló todo un conjunto de ellos, hoy clásicos, denominados métodos psicofísicos indirectos (Baird, 1997; Baird y Noma, 1978; Blanco, 1996; Falmage, 1985; Fechner, 1966; Gescheider, 1985; Muñiz, 1991).

Basándose en los trabajos previos de Weber, Fechner estableció que la función que unía la estimulación física con las sensaciones psicológicas suscitadas obedece a una función logarítmica. Ello quiere decir que al aumentar la estimulación física geoméricamente las sensaciones lo hacen aritméricamente o en otras palabras, que si bien al principio al aumentar la estimulación física aumenta rápidamente las sensaciones, éstas van necesitando cada vez mayor incremento de la estimulación física para experimentar algún aumento. La misma ley había sido observada con anterioridad en el campo de la economía entre el crecimiento de la fortuna y el placer experimentado por el afortunado.

Este campo de estudio iniciado por Weber y Fechner se denomina Psicofísica, pues, como su nombre indica, trata de poner en conexión las sensaciones psicológicas con la estimulación física que las suscita. La ley de Fechner ha sido revisada por la Nueva Psicofísica (Stevens, 1961, 1975), que defiende que la función que une ambos continuos, el físico y el psicológico, no es logarítmica sino potencial. Para someter a prueba su hipótesis han propuesto todo un conjunto de nuevos métodos psicofísicos alternativos a los de Fechner, denominados directos.

### **3.3.4.- EXAMEN MÉDICO.**

#### **Examen médico inicial o de ingreso.**

El examen médico general de primer contacto con la empresa, se reporta apto o no apto según riesgo de trabajo que pudiera existir.

Es el estudio que se hace a todo el personal de nuevo ingreso en la empresa.

El examen médico tiene varios propósitos, podría ser un filtro para contratación. En ocasiones las personas que saben que tienen un problema físico y que tiene que pasar por un examen medico simplemente lo evitan.

El examen médico de ingreso detecta si el candidato es apto para laborar, apto para laborar en determinado puesto, apto condicionado a cumplir con determinada circunstancia, apto al curarse o definitivamente no apto.

Otra de las funciones principales del examen médico de ingreso es conocer el estado de salud al ingresar el trabajador a su empleo, para después con el examen médico periódico tener una idea confiable si el trabajador en el desarrollo de su trabajo sé a perjudicado en el cumplimiento de su labor.

#### **Examen médico periódico.**

Examen médico de seguimiento, según Normas Oficiales Mexicanas para Trabajadores, se propone:

- ✓ Cada 12 meses sin riesgo ni hallazgos,
- ✓ Cada 3 meses para aquellos con riesgo,
- ✓ Cada mes para aquellos con enfermedades crónico-degenerativas.

Este examen es la continuidad de la revisión primaria del personal de la empresa. También sirve para volver a valorar si el empleado sigue siendo apto para laborar, apto para laborar en determinado puesto, apto condicionado a cumplir con determinada circunstancia, apto al curarse o definitivamente ya no es apto por algún motivo.

Determina el grado de afección de los trabajadores que han estado expuestos a determinado riesgo o a determinada labor durante su estancia en la empresa.

#### **Examen médico de cambio de puesto.**

Examen médico general y exámenes complementarios, según sea el caso, actualización de expediente clínico.

### **Examen médico de retiro.**

Examen médico general, exámenes complementarios generales, actualización de expediente clínico para informe final.

Este examen tiene la función principal de liberar a la empresa sobre toda responsabilidad en el daño a la salud que el trabajador al ser dado de baja por la empresa pueda sufrir. De esta manera se evita cualquier demanda por parte del trabajador o bien la empresa se queda con el diagnóstico médico del estado de salud del empleado para usarlo si en algún momento lo requiera.

### **INCLUYEN:**

- Elaboración de Historia Clínica completa.
- Ficha de identificación del trabajador.
- Historia clínica familiar.
- Historia clínica patológica.
- Historia clínica laboral.
- Historia clínica por aparatos y sistemas.
- Exploración Física.
- Integración de Diagnóstico individual.
- Elaboración de Expediente clínico individual.

### **BENEFICIOS:**

- Se establecen condiciones adecuadas de Salud e Higiene el trabajo.
- Disminución de costos a mediano y largo plazo.
- Mantener una sana relación entre trabajador-patrón-autoridad.
- Disminución de costos.
- Asesoría para toma de decisiones.

## **3.3.5.- EVALUACIÓN.**

El Factor Humano, base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, de pronto olvida revisar su estado de evolución. Eventualmente los directivos empresariales solicitan cuadros de resultados, empero éstos se abocan al cumplimiento de metas laborales que son establecidas con base en pronósticos y/o alcances presupuestales. Los tiempos alborotados y a la vez exigentes por los que atravesamos nos exigen asumir un compromiso hacia los gestores de dichos procesos, es decir las personas.

No podemos considerar todavía hoy, que la “Mano de Obra” es insensible a lo esencial del funcionamiento empresarial, por ello en este espacio hablaremos de la importancia de contar con un sistema de evaluación integral sobre lo que las personas hacemos, con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la **COMPETENCIA EMPRESARIAL**, concepto que por desgracia se interpreta como lucha por lograr o destacar en el mercado, cuando en realidad es la manera en que obtenemos las capacidades que nos permiten como personas y como integrantes de una organización empresarial obtener resultados de productividad, lo que se traduce en: **OBTENER EL MÁXIMO RESULTADO AL MÁS BAJO COSTO Y CON EL MENOR ESFUERZO.**

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

## **3.4 CAPACITACIÓN.**

### **Concepto de Capacitación:**

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivos a los empleados dentro de las organizaciones, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

La capacitación y el desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante. Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relación con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, etc., en otras palabras les conviene tanto al colaborador como a la empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte contribuyen a las organizaciones a alcanzar sus metas.

El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por tanto, le está aportando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad, y consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

### **Beneficios de la Capacitación:**

- ✓ Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles,
- ✓ Ayuda a la orientación de nuevos empleados,
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo,
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados,
- ✓ Ayuda al trabajador a la toma de decisiones y la solución de problemas,
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes,
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo,
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo de los trabajadores,
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual de los trabajadores,
- ✓ Promueve la creatividad e innovación del trabajador,
- ✓ Mejora la comunicación entre grupos e individuos.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>

## **Tipos de Capacitación**

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican por:<sup>31</sup>

### **a) POR SU FORMALIDAD:**

- *Capacitación Informal:* Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña como llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.
- *Capacitación Formal:* Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

### **b) POR SU NATURALEZA:**

- *Capacitación de orientación:* Sirve para familiarizar a los nuevos colaboradores de la organización.
- *Capacitación de aprendices:* Periodo formal de aprendizaje de un oficio.
- *Capacitación técnica:* Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.

### **c) POR SU NIVEL OCUPACIONAL:**

- *Capacitación de operarios.*
- *Capacitación de obreros calificados.*
- *Capacitación de supervisores.*
- *Capacitación de jefes de departamentos.*
- *Capacitación de Gerentes.*

## **Modalidades prácticas de la Capacitación:**

El plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa:

- a) Inducción
- b) Capacitación en el puesto de trabajo.
- c) Cursos internos.
- d) Seminarios y talleres.
- e) Cursos de actualización.

---

<sup>31</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>

- a) Inducción: Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo. Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa deberá ser siguiente:
- ✓ La Empresa, visión y misión.
  - ✓ Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
  - ✓ Las Normas, Reglamento y Controles de la organización.
  - ✓ El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros aspectos relacionados con su cargo.
- b) Capacitación en el puesto de trabajo: Se desarrollara en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutará el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.
- c) Cursos internos: Consisten en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la Sede Central de la empresa, con la participación en algunos casos de las Sucursales. Entiéndase que para denominarlos como tal debe tener como mínimo 40 horas de duración.
- d) Seminarios y/o Talleres: Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos, en otros eventos generalmente concurrirán funcionarios de la Sede Central.
- e) Cursos de Actualización: Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores, estos eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.<sup>32</sup>

### **Medios de Capacitación:**

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más principales tenemos.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>

<sup>33</sup> CADALZO DÍAZ YANELA. TESIS, 2006. “Los perfiles de los puestos de trabajo: base fundamental en la organización de la gestión de los recursos humanos”.

[http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_medios\\_de\\_capacitacion/15947-51](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos_medios_de_capacitacion/15947-51)

- **CONFERENCIA:** Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, etc.
- **MANUALE DE CAPACITACIÓN:** Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.
- **VIDEOS:** Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes.

La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.

- **SIMULADORES:** Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.
- **REALIZACIÓN EFECTIVA DEL TRABAJO:** El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses. En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.
- **DISCUSION DE GRUPOS E INTERACCIÓN SOCIAL:** Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.
- **ENTREVISTAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos.



- **TÉCNICAS GRUPALES:** Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, lluvias de ideas, Phillips 66\* y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados.

*\*Phillips 66, El nombre de esta técnica deriva de su creador J. Donald Phillips. Del Michigan State College, y del hecho de que 6 personas discuten un tema durante 6 minutos. Es particularmente útil en grupos grandes de más de 20 personas.*

A fin de tener programas de capacitación eficientes y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda utilizar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

- 1) Evaluación de necesidades.
- 2) Diseño de programas.
- 3) Implementar el programa de capacitación.
- 4) Evaluación del programa de capacitación.

**1) Evaluación de necesidades:**

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alertas a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y que métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- **Organizacional:** Consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
- **De tareas:** Significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
- **De personas:** Este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas, es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño,
- Observación,
- Cuestionarios,
- Solicitud y entrevista con gerentes y supervisores,
- Examen de empleados,
- Reuniones interdepartamentales,
- Análisis de cargos, etc.

## **2) *Diseño de programas:***

La determinación de necesidades de capacitación debe proporcionar la siguiente información para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ★ ¿QUÉ debe enseñarse?
- ★ ¿QUIÉN debe aprender?
- ★ ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ★ ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ★ ¿CÓMO debe enseñarse?
- ★ ¿QUIÉN debe enseñar?

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- 1) *Objetivo de la capacitación:* La determinación de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.
- 2) *Disposición y motivación del personal:* Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena *disposición*, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es *la motivación*, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.
- 3) *Principios del aprendizaje:* Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

- a) Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.
- b) Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.

- 4) *Características de los instructores:* El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

### **3) *Implementar el programa de capacitación:***

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

### **4) *Evaluación del programa de capacitación:***

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc. No obstante, muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias.

## **3.5. SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL.**

### **Introducción.**

Los programas de seguridad e higiene es una de las actividades que se necesita para asegurar la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza de trabajo.

Es muy importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal. Higiene y seguridad del trabajo constituye dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener nivel de salud de los empleados.

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. Para que las organizaciones alcancen sus objetivos deben de un plan de higiene adecuado, con objetivos de prevención definidos, condiciones de trabajo óptimas, un plan de seguridad del trabajo dependiendo de sus necesidades.

### **Higiene del trabajo.**

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:<sup>34</sup>

- 1) Un plan organizado: involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
- 2) Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:
  - Exámenes médicos de admisión
  - Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por
  - Incomodidades profesionales

---

<sup>34</sup> SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL. 2007

- Primeros auxilios
  - Eliminación y control de áreas insalubres.
  - Registros médicos adecuados.
  - Supervisión en cuanto a higiene y salud
  - Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.
  - Utilización de hospitales de buena categoría.
  - Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
3. Prevención de riesgos para la salud:
- Riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industriales)
  - Riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones etc.)
  - Riesgos biológicos (microorganismos patógenos, agentes biológicos, etc.)
- 4) Servicios adicionales: como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad, incluyen:

Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos e higiene y de salud. Supervisores, médicos de empresas. Enfermeros y demás especialistas, podrán dar informaciones en el curso de su trabajo regular.

Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografías, recreativos, conferencias, películas, etc. Objetivos de la higiene de trabajo son:

- \* Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- \* Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- \* Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones
- \* Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.
- \* Estos objetivos los podemos lograr:
- \* Educando a los miembros de la empresa, indicando los peligros existentes y enseñando cómo evitarlos.
- \* Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica.

### **Condiciones ambientales de trabajo.**

Recordemos que la higiene en el trabajo busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen, y ésta está profundamente influida por tres grupos de condiciones:

**Condiciones ambientales de trabajo:** Son las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización.

**Condiciones de tiempo:** duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.

**Condiciones sociales:** Son las que tienen que ver con el ambiente o clima laboral (organización informal, estatus, etc.).

La higiene del trabajo se ocupa de las condiciones ambientales de trabajo. Los tres ítemes más importantes de las condiciones ambientales de trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

La iluminación se refiere a la cantidad de luminosidad que incide en el lugar de trabajo. Un sistema de iluminación debe tener los siguientes requisitos:

- a) Ser suficiente
- b) Ser constante y uniformemente distribuido.

El ruido se considera como un sonido o barullo indeseable. El efecto desagradable de los ruidos depende de:

- a) La intensidad del sonido.
- b) La variación de los ritmos o irregularidades.
- c) La frecuencia o tono de los ruidos.

La intensidad del sonido se mide en decibeles, la legislación laboral estipula que el nivel máximo de intensidad de ruido en el ambiente de trabajo es de 85 decibeles.

Las condiciones atmosféricas que inciden en el desempeño del cargo son principalmente la temperatura y la humedad.

### **Seguridad del trabajo**

La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

Un plan de seguridad implica, necesariamente, los siguientes requisitos:

- 1) La seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de staff frente su especialización.
- 2) Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos.

3) La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.

4) El problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo. La seguridad del trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios, control de cumplimiento de normas de seguridad, simulación de accidentes, inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios y elección, adquisición y distribución de vestuario del personal en determinadas áreas de la organización.

5) Es importante la aplicación de los siguientes principios:

Apoyo activo de la Administración. Con este apoyo los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.

Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.

Instrucciones de seguridad a los empleados nuevos.

La seguridad de trabajo complementa tres áreas principales de actividad:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

### **1.- Prevención de accidentes.**

¿Qué es un accidente de trabajo?.

Es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en el ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente.

La seguridad busca minimizar los accidentes de trabajo, estos se clasifican en:

**Accidente sin ausencia:** después del accidente, el empleado continúa trabajando, aunque debe ser investigado y anotado en el informe, además de presentado en las estadísticas mensuales.

**Accidentes con ausencia:** es aquel que puede causar:

a) Incapacidad temporal. Pérdida total de la capacidad de trabajo en el día del accidente o que se prolongue durante un periodo menor de un año. A su regreso, el empleado asume su función sin reducir la capacidad.

b) Incapacidad permanente parcial. Reducción permanente y parcial de la capacidad de trabajo.

La incapacidad permanente parcial generalmente está motivada por:

- Pérdida de cualquier miembro o parte del mismo.
- Reducción de la función de cualquier miembro o parte del mismo etc.

c) Incapacidad total permanente. Pérdida total permanente de la capacidad de trabajo.

d) Muerte.

#### **Identificación de las causas de accidentes.**

Las principales causas de accidentes son:

1. *Condición insegura.* Condición física o mecánica existente en el local, la máquina, el equipo o la instalación (que podría haberse protegido o reparado) y que posibilita el accidente, como piso resbaladizo, aceitoso; mojado, con altibajos, iluminación deficiente o inadecuada, etc.

2. *Tipo de accidentes.* Forma o modo de contacto entre el agente del accidente y el accidentado, o el resultado de este contacto, como golpes, caídas, etc.

3. *Acto inseguro.* Violación del procedimiento aceptado como seguro, es decir, dejar de usar equipo de protección individual, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en área prohibida, lubricar o limpiar maquinaria en movimiento.

4. Factor personal de inseguridad. Cualquier característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física, accidental o permanente, que permite el acto inseguro.

#### **Costos directos e indirectos de los accidentes.**

Dado que el accidente de trabajo constituye un hecho negativo para la empresa, el empleado y la sociedad, deben analizarse sus causas y costos.



El seguro de accidentes de trabajo sólo cubre los gastos médicos y las indemnizaciones al accidentado. Para las demás modalidades de seguro contra riesgos fortuitos, como el fuego, por ejemplo, la compañía aseguradora fija tasas de acuerdo con el riesgo individual existente en cada empresa.

### **2.- Prevención de robos (vigilancia).**

El servicio de vigilancia de cada empresa tiene características propias. Además, las medidas preventivas deben revisarse con frecuencia para evitar la rutina, que vuelve obsoletos los planes. En general, un plan de prevención de robos (vigilancia) incluye:

- a) Control de entrada y salida de personal y/o vehículos.
- c) Estacionamiento fuera del área de la fábrica.
- d) Ronda por los terrenos de la fábrica y por el interior de la misma.
- e) Registro de máquinas, equipos y herramientas.
- f) Controles contables.

### **3.- Prevención de incendios.**

La prevención y el combate de incendios, sobre todo cuando hay mercancías, equipos a instalaciones valiosas que deben protegerse, exigen planeación cuidadosa.

El fuego de un incendio es una reacción química de oxidación exotérmica, es decir, combustión con liberación de calor. Para que haya reacción, deben estar presentes:

Combustible (sólido, líquido, gaseoso).  
Comburente (generalmente el oxígeno atmosférico).

Catalizador (la temperatura).

### **Métodos de extinción de incendios.**

Puesto que el fuego es el resultado de la reacción de tres elementos (combustible, oxígeno del aire y temperatura), su extinción exige al menos la eliminación de uno de los elementos que componen el "triángulo del fuego".

De este modo, la extinción de un incendio puede lograrse utilizando los siguientes principios:

1. Retiro o aislamiento: neutralización del combustible.
2. Cubrimiento: neutralización del comburente.
3. Enfriamiento: neutralización de la temperatura.

### **Administración de riesgos.**

La administración de riesgos abarca identificación, análisis y administración de las condiciones potenciales de desastre. El riesgo es imprevisible, pero probable.

Además del sistema de protección contra incendios (aparatos portátiles, hidrantes y sistemas automáticos), la administración de riesgos exige un esquema de pólizas de seguro contra fuego y lucro cesante, como medio complementario de asegurar el patrimonio y el avance de la empresa.

Respecto a la seguridad en el ámbito laboral, el protagonismo lo tiene el personal. Por esta razón, es necesario que en toda la empresa se transmita una "cultura de seguridad y prevención de riesgos", que conduzca a alcanzar altos niveles de productividad y una consecuente eficiencia en su gestión total.

Un programa de Higiene y Seguridad debe concebirse como parte de la empresa, y no como algo que se debe realizar adicionalmente. Dicho programa es un conjunto de actividades que permiten mantener a los trabajadores y a la empresa con la menor exposición posible a los peligros del medio laboral.

Los costos relacionados con los permisos de enfermedad, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, son mucho mayores que los que se destinan a mantener un programa de Higiene y Seguridad.

Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, creando desmotivación e insatisfacción.

La seguridad es una función de Staff, pero su cumplimiento es responsabilidad de Línea. El departamento de Recursos Humanos es el responsable de coordinar los programas de comunicación y entrenamiento en seguridad.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

### **UNIDAD III. RECURSOS HUMANOS**

**Administración;**

Harold Koontz, Heinz Weihrich;  
11ª edición edit. McGraw Hill

**Principios de Administración;**

Terry & Franklin; 19a edición 2003. edit. CECSA.

**Administración a la teoría General de la Administración;**

Idalberto Chiavenato; 5ª. Edición; edit. Mc Graw Hill. 2000.

**Administración de Personal;**

Amaro Guzmán Raimundo; Editorial: Limusa, México 1987

**Planificación estratégica de Recursos Humanos. Del marketing interno a la planificación;**

Barranco Francisco Javier. Madrid: Pirámide, 1993

**Dirección de los Recursos Humanos.**

Beer, M. et al. México CECSA, 1990

**Los perfiles de los puestos de trabajo: Base fundamental en la organización de la Gestión de los Recursos Humanos.**

Cadalzo Díaz Yanela. Tesis, 1996

**Administración de Recursos Humanos.**

Chiavenato Idalberto. Mc. Graw Hill, México, 1988.

**Evaluación del desempeño**

<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml?monosearch>

**Capacitación**

<http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>

# UNIDAD IV

**COMPRAS**

**Y/O**

**ADQUISICIONES**

## **4.1 GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS.**

Estas se determinan por la magnitud de la empresa:

- ✓ **Pequeña Empresa.**
- ✓ **Mediana Empresa.**
- ✓ **Grande Empresa.**

### **★ Pequeña Empresa:**

El administrador supremo dedica solo parte de su tiempo en cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, finanzas, ventas personal, etc.

No se requiere grandes previsiones o planeaciones. Son mas frecuentes para solucionar los problemas los procedimientos de carácter informal, ya que la escasa complejidad de dichos problemas suplen con ventaja la pobre tecnificación de los procedimientos y tramites administrativos.

Es mucho más factible una gran centralización y en cierto sentido puede ser más conveniente por la rapidez y unidad que imprime todos los trámites.

### **★ Mediana Empresa:**

- Suele ser una empresa de ritmo en crecimiento.
- Presenta problemas de la pequeña y grande empresa y más bien carece de los beneficios que son sus características en ellos.
- Como consecuencia de su crecimiento se ven en la necesidad de ir realizando una mayor descentralización y consiguientemente delegar.
- La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de obtener conocimientos técnicos-administrativos.

### **★ Grande empresa:**

El administrador o los administradores, chocados en la mas alta jerarquía, no solo se dedican la mayor parte de su tiempo alas funciones típicamente administrativas sino que requieren un staff mas o menos grande de personas que lo ayuden a administrar.

Se requiere un grupo muy grande de especialistas por que es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre producción, finanzas, ventas, etc.

Se impone un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes y aun a empleados que serán los únicos capacitados dentro de políticas y normas que se les fijan.

Son indispensables una previsión y planeación realizadas a más largo plazo, y por lo mismo más técnicas detalladas y formales.

Se convierte en problema vital el desarrollo de ejecutivos que no solo tengan conocimientos indispensables para ir ocupando los puestos que quedan en la empresa por ascensos, vacantes o expansiones, sino que reciban un adiestramiento práctico en estos difíciles problemas y desarrollen en ellos mismos las cualidades necesarias.

### ***ELEMENTOS QUE CONFORMAN A UNA EMPRESA.***

Los Elementos que componen la empresa los podemos dividir en:

- **Factores activos:** empleados, propietarios, sindicatos, bancos, etc.
- **Factores pasivos:** materias primas, transporte, tecnología, conocimiento, contratos financieros, etc.

**Los factores pasivos** representan los recursos económicos clásicos (tierra y capital), sujetos a la característica de la escasez o de su disposición limitada.

Estos factores se pueden clasificar en:

- ✦ Capital financiero o recursos financieros líquidos.
- ✦ Capital técnico:
- ✦ Tangible:
  - ✦ Inversiones técnicas o bienes de equipo e informáticos.
  - ✦ Materiales y mercancías (Productos elaborados, componentes, etc.).
- ✦ Intangible:
  - ✦ Tecnología y software informático.

Como capital financiero citaremos todos aquellos recursos o medios líquidos con que cuenta la empresa para abordar todas las inversiones necesarias para su normal funcionamiento.

**Los factores activos**, también denominados recursos humanos o fuerza de trabajo, se pueden clasificar atendiendo a la diversidad de interés, papeles y relaciones que los mismos tienen, desarrollan y mantienen con la empresa. Así distinguimos entre:

- ✓ Propietarios del capital de la empresa:
- ✓ Con ánimo de control.
- ✓ Simple inversores financieros.
- ✓ Empleados o trabajadores.
- ✓ Directivos o administradores.

## **4.2 ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA COMPRA.**

Los elementos mínimos e indispensables que deben considerarse en las compras que realice una empresa sea esta industrial comercial o de servicios deben ser los que se mencionan a continuación:

- ★ **PRECIO.**
- ★ **CALIDAD.**
- ★ **CANTIDAD O VOLUMEN.**
- ★ **CONDICIONES DE ENTREGA.**
- ★ **CONDICIONES DE PAGO.**
- ★ **SERVICIOS DE POST-VENTA.**

Proviene del latín Premium = valor pecuniario en que se estima una cosa. El precio es uno de los elementos más importantes en la adquisición de las materias primas, productos semi-elaborados, terminados o servicios; y podría decirse que para el jefe de compras es la prueba suprema, pues resulta altamente importante en todo el proceso de la compra.

Es oportuno mencionar que en ocasiones estará restringido por las políticas de precios que tengan los proveedores, por ejemplo: precios por volumen de compra (descuentos, bonificaciones, etc.)

Precios por la introducción de nuevos productos (promociones, descuentos, etc.)  
Precios especiales o únicos (ventas al gobierno)

Sin embargo tratándose de compras el precio es solo uno de los elementos que debe observar el departamento de compras, pues es verdad que este influye en los costos de los materiales o productos, pero también los demás elementos afectan de manera importante los costos, la calidad e imagen de las mercancías.  
Ejemplo:

- ★ *1.- Si se compra a precio muy bajo, pero la calidad no es la requerida esto afectara la imagen del producto.*
- ★ *2.- Si se compra a buen precio, pero las condiciones de entrega no son las adecuadas o son poco constantes.*
- ★ *3.- Si el producto es escaso.*

### **Calidad.**

El diccionario de la real academia española dice: Calidad, del latín Qualita: propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor de las restantes de su especie.

La calidad, dice Wilburg B. England, en su libro sistema de compras: “Es la que mejor responde a una determinada necesidad”.

La calidad dice de mi, experto en calidad es satisfacer las necesidades del cliente. Por lo tanto, la calidad en materias primas la determina el departamento de producción e ingeniería, tratándose de empresas fabriles; sin embargo, también deben considerarla las empresas que comercializan u ofrecen algún servicio, pues esto pondrá a sus empresas en condiciones altamente competitivas en el mercado.

De esto podemos decir que calidad es: “Hacer las cosas excelentes a la primera”

En la actualidad han surgido normas internacionales que aseguran al comprador que la calidad es satisfactoria, que garantizan desde el diseño mismo del producto e incluso su desarrollo común, en virtud de su capacidad instalada, de producción y servicio, como lo establecen las normas ISO 9001, o como se estipula en el ISO 9002, modelo que demuestra a los compradores que se tiene la capacidad de producción e instalación a partir del diseño que estos le proporcionen.

Las normas ISO 9000 son una demostración abierta entre vendedor, fabricante, distribuidor, y los compradores.

La calidad es de vital importancia en el proceso de compras para realizar de manera adecuada la adquisición de bienes, productos y servicios.

### **Cantidad.**

Es el volumen u objetos requeridos en la compra. Esta debe entenderse en los términos necesarios para no perder la continuidad de la producción o comercialización de acuerdo con lo estipulado en la orden de compra.

Es importante conocer la rapidez aunque serán utilizados los materiales por producción o comercializado por ventas. Así mismo, el periodo que transcurre entre la expedición de la orden de compra y su entrega. Por ultimo el costo que implicaría comprar cantidades innecesarias. Señalando, en su caso la calendarización necesaria para entrega parciales hasta lograr el total (cantidad) pactado en la orden de compra o pedido.



### **Condiciones de entrega.**

Condición: Circunstancia necesaria e indispensable para que otra pueda ocurrir.

Entregar: del latín integrare: Restituir a su primer estado y agrega poner en mano o en poder de otro a una persona o cosa.

Sin embargo, para compras, la condición de entrega involucra una serie de elementos que deben considerarse al negociar los materiales o mercancías para una empresa, por ejemplo:

- ★ El tiempo en que el proveedor entregara los materiales.
- ★ El lugar en que entregara los mismos (bodega, almacenes o depósitos).
- ★ Su disponibilidad para hacerlas entregas.
- ★ La garantía parcial o total de los materiales que ofrecen.
- ★ Los porcentajes máximos considerados como tolerancia y merma que sufrieran los materiales, previamente estipulada y negociadas en la orden de compra.

### **Condiciones de Pago.**

Es también una cláusula en la orden de compra y de la que depende la ejecución de un contrato. Cabe señalar que en el momento que el comprador y el proveedor firman una orden de compra-venta formal para las partes que en el intervienen. En consecuencia, la condición de pago deberá cumplirse en los términos establecidos en la orden de compra.

Las condiciones de pago pueden ser:

- **De contado riguroso.**

Contra entrega de la mercancía.

Cobrar o devolver (COD).

Cobrar al entregar (CAE).

- **Contado comercial.**

Pago a 30, 60 o 90 días después de haber entregado la mercancía y previa presentación de la factura, y demás documentos inherentes a la compra.

- **Con anticipo.**

Se entiende como el porcentaje o cantidad parcial que el comprador debe entregar al proveedor en el momento de recibir la orden de compra, y que este previamente señalado en la misma.

### **Garantía.**

Proviene de la palabra Garante: Efecto de afianzar lo estipulado; cosa que asegura y protege contra algún riesgo o necesidad; compromiso temporal del fabricante o vendedor, por el que se obliga a reparar gratuitamente la cosa vendida en caso de avería.

En este caso, el departamento de compras debe negociar esa condición y posteriormente vigilar que se cumplan los términos de la misma, es decir, si esta es total, parcial o por cierto tiempo.

### **Servicios de Postventa.**

Esto se refiere a ciertos convenios que se celebran con los proveedores a fin de proporcionar a los compradores garantía, refacciones vigentes y servicio de mantenimiento preventivo o correctivo, capacitación del personal de la empresa, cuando las compras así lo requieran.

Normalmente se proporciona este tipo de servicios en adquisiciones de maquinarias y equipo.

## ***4.3 PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS.***

Es el conjunto o serie de pasos a seguir para llevar a cabo una compra.

### **Requisición o Solicitud de Materiales.**

En las practicas comerciales, la requisición o solicitud de compras “es un documento interno que maneja una empresa, en el que se plasma las necesidades de alguno de los departamentos o sucursales a través del departamento de almacén.

En este caso, es recomendable que la descripción de los materiales requeridos se haga con la mayor claridad, precisión y detalle posibles, para evitar confusiones al solicitar las cotizaciones a los proveedores.

Por lo anterior deben considerarse como básicos e indispensables los siguientes elementos:

- 1.- *Persona que solicita el material.*
- 2.- *Departamento.*
- 3.- *Sucursal.*
- 4.- *Fecha en que se formula la requisición.*
- 5.- *Número.*
- 6.- *Cantidad requerida.*
- 7.- *Descripción clara, precisa y detallada del material solicitado.*
- 8.- *Clave (si hay catalogo de proveedores: se usa normalmente en refacciones y similares).*
- 9.- *Partida (numero de la partida presupuestal).*
- 10.- *Unidad de medida (pieza, metros, cajas, litros, kilos, galón, etc.).*
- 11.- *Nombre y firma de la persona que formulo la solicitud y el Vo. Bo. del departamento correspondiente.*
- 12.- *Observaciones.*

### **Elección de Proveedores.**

Al recibir el departamento de compras las requisiciones, estas deberán registrarse, clasificarse y turnarse a los compradores a fin de que puedan localizar las fuentes proveedoras, para lo cual se consulta en primera instancia el registro de proveedores con que cuenta la empresa, así como; catálogos, revistas especializadas, folletos o bien acudir a la información que brindan las cámaras, instituciones bancarias o asociaciones, a fin de obtener la información necesaria.

En resumen podría señalarse que los siguientes aspectos son la parte esencial y de mucha trascendencia para la elección de los proveedores:

#### **★ Capacidad financiera.**

Es investigar la confiabilidad que pueda ofrecer en el caso de que se hayan de conceder anticipos.

La situación financiera desfavorable puede limitar sensiblemente la posibilidad de abastecimiento por parte de una empresa.

#### **★ Capacidad técnica.**

Es importante cuando se trata de materiales que exigen especificaciones técnicas o de calidad.

★ **Capacidad de producción.**

Esta es esencial, ya que permite conocer si la empresa tiene disposición y puede cumplir con su obligaciones de producir materiales en determinado tiempo, en este renglón pueden considerarse características del inmueble, maquinaria y equipo en funcionamiento, capacidad productiva global disponibilidad de equipo especiales, numero de empleados así como lo establecido por las normas internacionales de calidad que aseguren, de manera satisfactoria a los compradores de que los proveedores están certificados en alguna de las normas ISO 9001 o ISO 9002.

**Solicitud de Cotización.**

Con lo anterior el comprador estará en posibilidad de solicitar la cotización al proveedor, misma que podrá hacerse vía telefónica o por fax y en la que transcribe todos los datos inherentes a lo solicitado en la requisición, además de lo indicado por el proveedor.

- ✓ Número de la Solicitud.
- ✓ Partida.
- ✓ Cantidad.
- ✓ Unidad de medida.
- ✓ Descripción detallada.
- ✓ Precio.
- ✓ Lugar de entrega.
- ✓ Fecha, nombre y firma de la persona que solicito la cotización.
- ✓ Nombre de la persona que proporciono la cotización (cuando es telefónica).
- ✓ Nombre, domicilio y teléfono del proveedor a quien se le solcito la cotización.
- ✓ Observaciones.

**Cotización.**

Es el documento que generalmente envían los proveedores y en el que manifiestan a los compradores, entre otros, el precio, las condiciones de entrega, su disponibilidad para hacerlas, las condiciones de pago y la garantía que ofrecen. A continuación se citan los más necesarios e indispensables.

- *Precio Unitario y Total.*
- *Condiciones de entrega (EXW=en fabrica).*
- *Disponibilidad de los materiales (si los tiene para entrega inmediata el tiempo en que puede surtirlos)*
- *Condiciones de pago (si será de riguroso contado: C.A.E, C.O.D., C.E. Contado).*
- *Comercial: 30, 60 ó 90 días; o con un anticipo, es decir, si se debe entregar algún anticipo y en que porcentaje.*
- *Calidad (las bondades de sus materiales o productos con relación a*

*los de la competencia, las características similares o mejores, de ser posible, la Certificación ISO 9000).*

## **4.4 LICITACIONES PÚBLICAS.**

### **4.4.1. NACIONALES.**

#### **Capítulo 1: Marco jurídico y sus generalidades.**

1. Marco Jurídico aplicable.
2. Eliminación del costo de las bases.
3. Tipos de Evaluación en cuanto a la presentación y revisión de las propuestas.
4. Establecimiento del Comité.
5. Tiempos en cuanto a la realización de proceso Administrativo.
6. Nuevo mecanismo en Compranet.

En nuestro país, la Administración Pública Federal, cuenta con distintos procedimientos de contratación, mismos que se encuentran regulados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en dos principales ordenamientos federales los cuales son la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas y la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, así como sus respectivos reglamentos, dichos ordenamientos establecen los procedimientos de contratación existentes, sus etapas, sus excepciones a la licitación pública o bien al procedimiento ordinario de contratación.

Su fundamento constitucional se encuentra en el artículo 134, en el que se da nacimiento a los procedimientos de contratación ya que dicho precepto constitucional faculta a que las leyes reglamentarias establezcan las excepciones a la licitación pública.

Para una clara explicación al presente tema es menester citar textualmente el artículo 134 constitucional que a la letra dice:

"Artículo 134.- Los recursos económicos de que dispongan el Gobierno Federal y el Gobierno del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales, se administrarán con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra que realicen, se adjudicarán o llevarán a cabo a través de licitaciones públicas mediante convocatoria pública para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

Cuando las licitaciones a que hace referencia el párrafo anterior no sean idóneas para asegurar dichas condiciones, las leyes establecerán las bases, procedimientos, reglas, requisitos y demás elementos para acreditar la economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones para el Estado.

El manejo de recursos económicos federales se sujetará a las bases de este artículo.

Los servidores públicos serán responsables del cumplimiento de estas bases en los términos del Título Cuarto de esta Constitución.

Por lo que se desprende de dicho precepto que el principal objetivo es tener un debido control de los fondos económicos de la Federación y como lo mencione anteriormente evitar la existencia de prácticas corruptas dentro de los procedimientos de contratación.

Ahora bien, debemos entender que es un procedimiento de contratación para poder entrar al estudio de la licitación pública.

Un procedimiento de contratación como su propio nombre lo indica es una serie de pasos por medio del cual el Estado o la Administración Pública contrata los servicios, o adquiere bienes, o ejecuta obras a través de un contrato. Dicho contrato por supuesto que es de naturaleza administrativa ya que es eminente que la Administración Pública actúa dentro del mismo, en cumplimiento de normas administrativas y con un fin de interés público.

Por otra parte, en México existen diversos sistemas de contratación " el sistema de libre elección y el sistema de restricción" <sup>35</sup> el primero de ellos es el constituido por regla general y que en nuestro derecho se traduce como Licitación Pública y el segundo de los sistemas se traduce a las excepciones de la Licitación Pública.

---

<sup>35</sup> S. MARIENHOFF, Miguel. "Tratado de derecho administrativo" Tomo III-A. Abeledo Perrot.2007. Páginas 180.

El sistema estatal de selección de contratista es invariablemente un procedimiento administrativo donde se articulan la demanda del Estado, las ofertas de los particulares interesados, el desenvolvimiento de distintos actos principales y accesorios, y un acto definitivo de elección que se denomina "adjudicación".

Por lo que podemos deducir que son una serie de actos que en manera de etapas llevan a la Administración Pública a la celebración de un contrato de naturaleza administrativa, para la realización de determinada obra o adquisición de determinado servicio o bien.

### **Nociones fundamentales de la Licitación Pública**

La Licitación Pública es uno de los procedimientos de contratación o selección de contratante con los que cuenta el Estado, con el fin de llevar a cabo sus fines procurando el bienestar para el mismo, y cuidando sobre todo los recursos económicos, garantizando la mejor oferta del mercado, teniendo como consecuencia la adquisición de los mejores productos y servicios.

Por su parte el *artículo 26 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, y Servicios del Sector Público y el 27 de la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las Mismas*<sup>36</sup>, mencionan los procedimientos de contratación, en los cuales incluyen como primordial a la Licitación Pública y como excepción a la misma la invitación cuando menos a tres personas o la adjudicación directa.

Para una mayor explicación de la Licitación Pública, es indispensable transcribir los preceptos anteriormente citados, los cuáles son muy parecidos en ambos ordenamientos y a la letra dicen:

**Artículo 26.- (LAASSP)** Las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, mediante los procedimientos de contratación que a continuación se señalan:

***I. Licitación pública;***

***II. Invitación a cuando menos tres proveedores, o***

***III. Adjudicación directa.***

---

<sup>36</sup> ALTAMIRA, PEDRO GUILLERMO. "Curso de Derecho Administrativo". Edición Póstuma. Argentina. De palma. 2005. Páginas 520- 523.

### **LICITACIÓN PÚBLICA.**

En los procedimientos de contratación deberán establecerse los mismos requisitos y condiciones para todos los participantes, especialmente por lo que se refiere a tiempo y lugar de entrega, forma y tiempo de pago, penas convencionales, anticipos y garantías; debiendo las dependencias y entidades proporcionar a todos los interesados igual acceso a la información relacionada con dichos procedimientos, a fin de evitar favorecer a algún participante.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, tomando en cuenta la opinión de la Contraloría, determinará de acuerdo con lo establecido en el artículo 28 de esta Ley el carácter nacional o internacional de los procedimientos de contratación y los criterios para determinar el contenido nacional de los bienes a ofertar, en razón de las reservas, medidas de transición u otros supuestos establecidos en los tratados.

La Contraloría pondrá a disposición pública, a través de los medios de difusión electrónica que establezca, la información que obre en su base de datos correspondiente a las convocatorias y bases de las licitaciones y, en su caso, sus modificaciones; las actas de las juntas de aclaraciones y de visita a instalaciones, los fallos de dichas licitaciones o las cancelaciones de éstas, y los datos relevantes de los contratos adjudicados; ya sea por licitación, invitación a cuando menos tres personas o adjudicación directa.

### **PLAZOS DE PRESENTACION DE PROPUESTAS.**

A partir de la fecha de publicación de la convocatoria no menor a:

- a) 15 días naturales, en Nacionales.
- b) 20 días naturales, en Internacional, con base a créditos externos.
- c) 40 días naturales, en el caso de Internacionales que se realicen bajo la cobertura de los capítulos de Compras del Sector Público de los TLC, suscritos por México.

Reducción de Plazos, a no menos de 10 días naturales, contados a partir de la fecha de publicación de la Convocatoria cuando:

- a) Exista razón justificada por parte del área solicitante de los bienes o servicios.
- b) No tenga por objeto limitar el número de participantes.
- c) Se autorice por parte del titular del área responsable de la contratación.

Por su parte el Artículo 27 de la LOPSRM sólo sufre dos variaciones importantes en sus párrafos segundo y tercero que establecen:



**Artículo 27.-** Las dependencias y entidades. En los procedimientos de contratación deberán establecerse los mismos requisitos y condiciones para todos los participantes, especialmente por lo que se refiere a tiempo y lugar de entrega, plazos de ejecución, normalización aplicable en términos de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, forma y tiempo de pago, penas convencionales, anticipos y garantías; debiendo las dependencias y entidades proporcionar a todos los interesados igual acceso a la información relacionada con dichos procedimientos, a fin de evitar favorecer a algún participante.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, tomando en cuenta la opinión de la Contraloría, determinará de acuerdo con lo establecido en el artículo 30 de esta Ley el carácter nacional o internacional de los procedimientos de contratación y los criterios para determinar el contenido nacional de los trabajos a contratar, en razón de las reservas, medidas de transición u otros supuestos establecidos en los tratados.

De dichos preceptos se derivan diversos principios que contiene la Licitación Pública, los cuales son:

- Principio de Igualdad de los particulares.
- Principio de Competencia Justa entre los particulares.
- Principio de Publicidad.
- Principio de Defensa de intereses de los particulares.

El primero de los principios deviene de la frase en la cual se menciona que "se deberán de establecer los mismos requisitos y condiciones para todos los participantes", es decir, ninguno de ellos podrá gozar de ventaja alguna ya que si existiera dicha ventaja se dejaría en una posición inferior al participante.

El segundo de los principios se refiere a la concurrencia de los participantes que en igualdad de circunstancias compiten para obtener la adjudicación del contrato, es decir, que las bases de las competencias no ponga en desventaja ninguna de las partes.

El tercero de los principios, se refiere a la manera en que se deberán de hacerse públicos los procedimientos licitatorios, para el efecto de que puedan concurrir a la misma los particulares y así mismo hacer pública cada una de las etapas de la misma.

El cuarto de lo principios nace y se desarrolla en virtud de los principios anteriores, ya que como existe una igualdad entre las partes y un ordenamiento por medio del cual se debe de llevar a cabo el procedimiento licitatorio, cualquier particular que se encuentre inconforme con los actos administrativos del procedimiento licitatorio puede presentar los medios de defensa idóneos que señalan los ordenamientos de la materia.

Toda vez, que ya dedujimos los principios de la Licitación Pública, es ha bien tratar de encontrar el concepto que más se adapte a la presente investigación, ya que del mismo existen diversos conceptos de los cuáles citaré lo que desde mi punta de vista son los más aceptables, el primero de ellos es el rendido por el jurista argentino José Roberto Dormí, el cual a la letra dice:

Analíticamente, es un procedimiento relativo a la forma de celebración de ciertos contratos por el que la Administración invita a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas en pliego de condiciones, formulen propuestas de las cuales se seleccionará y aceptará (adjudicación) la más ventajosa, con la cual queda perfeccionada el contrato.

### ***LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO.***

Por otra parte Miguel S. Marienhoff, menciona lo siguiente:

Por licitación "pública" debe de entenderse el procedimiento de selección del cocontratante de la Administración Pública donde el número de oferentes o licitadores no tiene limitaciones, dado que pueden concurrir a ellas todas aquellas personas o entidades, que de acuerdo a la normas vigentes, estén en condiciones de presentarse a la licitación de que se trate. De manera que el rasgo típico de la licitación "pública" es la posibilidad de que concurra a ella un número ilimitado de oferentes o licitadores, en tanto éstos se hallen encuadrados en las disposiciones normativas vigentes<sup>37</sup>.

Por su parte Pedro Guillermo Altamira, define a la Licitación Pública, de la siguiente manera:

La licitación es un procedimiento observado en algunas oportunidades en la Administración para celebrar sus acuerdos. La licitación impide a la Administración la libre elección de su co-acordatorio o de su co-contratante; traba su libertad de acción, la disminuye, restringe su competencia, es decir, no es competente para acordar o contratar con quien quiere<sup>38</sup>.

Por su parte el jurista nacional Manuel Lucero Espinosa expresa:

La licitación pública constituye un procedimiento que la Administración Pública debe de observar para seleccionar a sus contratantes, salvo las excepciones establecidas en la ley, y que consisten en una invitación dirigida a todos los posibles interesados para que, sujetándose a las bases establecidas, presenten sus ofertas para seleccionar la más conveniente<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> LUCERO ESPINOZA, MANUEL, op. cit , nota 1, Página 17

<sup>38</sup> A. FIORINI, Bartolomé. "Manual de Derecho Administrativo". Primera Parte. Buenos Aires. Editorial la Ley. 2004. Páginas 436.

<sup>39</sup> MANUAL DE NORMAS PARA EL EJERCICIO DEL GASTO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL (D.O.F. diciembre de 2006).

Es decir, la Licitación Pública es el procedimiento común de contratación en México y a excepción de esta existen diversos procedimientos.

En cuanto hace al análisis de los conceptos citados podemos hacer ver que todos y cada uno de ellos cataloga a la Licitación Pública como un procedimiento administrativo, que se compone de una serie de etapas constituidas por actos administrativos, con la finalidad de seleccionar un contratante, para la realización de determinada obras, servicio o adquisición de la Administración Pública.

Una vez visto el concepto, es necesario entrara a las características o peculiaridades de la licitación que cuenta con determinadas características que la falta de una de ellas, hace que deje de ser considerada así, es decir, la licitación pública es una figura que se crea de diversos elementos y cada uno de ellos son esenciales para que sea considerada como tal, por lo cual es importante mencionar dichas características elementarías de la licitación pública las cuales son:

Es de carácter Jurídico. Debe de ser emitido con la autorización presupuestaria. Debe de ser carácter Público. Debe de ser libre y equitativo para las partes. Debe de ser clara y congruente con el objeto de su realización. La existencia de la Situación sumisota. En cuanto hace a que tenga que revestir un carácter jurídico se da en base al principio de legalidad, ya que el órgano administrativo, antes de emitir cualquier convocatoria de licitación debe estar facultado para ello, ya que de lo contrario, carecería de competencia y acarrearía la nulidad de la misma.

Así mismo, el órgano administrativo, debe sujetar la Licitación Pública al ordenamiento correspondiente, debiendo de cumplir las formas necesarias para la misma.

En cuanto hace a la segunda característica en la que se exige la autorización presupuestaria, es importante mencionar que la licitación pública debe de ser autorizada en el presupuesto de egresos de la Federación, además que es revisada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública, en este mismo concepto nos encontramos en los casos en que se utilizan financiamientos externos, es decir, los conocidos como contratos bajo el esquema de PIDIREGAS, Proyecto de Infraestructura Productiva de Largo Plazo con Deuda Diferida, las cuales son aquellas inversiones sobre áreas prioritarias o estratégicas las que cuentan con diversas imposiciones de la ley y de manuales emitidos de carácter general, la historia de este tipo de proyectos se remonta a los años de 1995 y 1996, en los que el Congreso de la Unión aprobó las reformas al artículo 18 de la Ley General de Deuda Pública y al artículo 30 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y con esto se permitió el financiamiento privado de la obra pública.

A manera de profundidad en el marco jurídico de los PIDIREGAS, es importante mencionar que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emitió el Manual de Normas Para el Ejercicio del Gasto en la Administración Pública Federal, mismo que entró en vigor en fecha 1 de enero de 1997, en sus puntos 379 y 378, se establece las bases para que las dependencias y entidades del sector público puedan ejercer Proyectos de Infraestructura Productiva a Largo Plazo (PIDIREGAS).

Por lo cual es importante este elemento en los casos de contratos relacionados con áreas estratégicas o prioritarias, en los que se utilice el financiamiento PIDIREGAS, ya que el incumplimiento a cualquiera de estas disposiciones de ley provoca la nulidad de la licitación.

Pasando a la tercera característica elemental consistente a la publicidad de la licitación pública, genera la obligación de hacer del conocimiento de los individuos en general y así el particular interesado en licitar pueda concurrir en igualdad de circunstancias que todos los demás individuos. Ya que si esto no fuese así no sería un concurso público sino privado.

El **artículo 28** se refiere principalmente a las características de los sujetos que pueden intervenir en ellas, pudiendo ser nacional o internacional. La Licitación Pública es nacional cuando en ella sólo puedan intervenir personas de nacionalidad mexicana y los bienes a adquirir sean producidos en el país y cuenten por lo menos con el cincuenta por ciento de contenido nacional y es internacional cuando en ellas puedan participar personas tanto mexicanas como extranjeras y los bienes a adquirir sean de origen nacional o extranjero y sólo será internacional una licitación, cuando resulte de algún tratado, cuando se determine que no existe oferta de proveedores nacionales, cuando habiéndose realizado una Licitación Pública de carácter nacional, no hayan concurrido oferentes a la misma y cuando así se estipule por operaciones financiadas con créditos externos otorgados al gobierno federal o con su aval.

Independientemente de lo anterior, cuando en una licitación pública internacional, alguno de los participantes coticen bienes nacionales, tendrán un margen del diez por ciento respecto de los bienes importados, ya que una de las intenciones es apoyar a las industrias de origen nacional.

En cuanto hace al requisito de publicidad mencionado, se establece que dicha publicación de la convocatoria deberá de hacerse en el Diario Oficial de la Federación, el cual es de circulación nacional, diaria y supuestamente leído por todo el país. Cumpliendo de esta manera con el requisito mencionado en el punto anterior de los actos administrativos generales.

Ahora bien, al tratarse del Estado el que se encuentra contratando y las finanzas del mismo son públicas este procedimiento debe ser totalmente transparente, por lo cual pueden acudir al mismo cualquier persona y a demás cualquier de ellas puede tener información del mismo, así como los términos del concurso, los participantes, los adjudicatarios, los montos que serán entregados, y todos aquellos requisitos del procedimiento licitatorio.

### **FASES Y ACTOS DE LA LICITACION PÚBLICA.**

La licitación pública, cuenta con diversas etapas o bien diversos procedimientos administrativos realizados por la Administración Pública, con la finalidad de llevarnos al cumplimiento del procedimiento licitatorio, sin embargo cada una de las etapas cuenta con sus requisitos para ser considerado como válida.

Las etapas de la licitación pública en México, se resumen en:

1. *Formulación y Aprobación del pliego de condiciones.*
2. *Elaboración y Publicación de la convocatoria.*
3. *Difusión, Consulta y Escrito bajo protesta de decir verdad.*
4. *Junta de aclaración y modificación de bases.*
5. *Registro de participantes previo al acto de presentación de propuestas.*
6. *Acto de presentación de proposiciones.*
7. *Análisis y evaluación de las propuestas.*
8. *Juntas de aclaraciones.*
9. *Elaboración de dictamen y fallo.*
10. *Comunicación y notificación del fallo.*

Sin embargo podemos decir, que varias de las etapas señaladas con anterioridad, se unen en un mismo momento más no en un mismo acto administrativo.

#### **Convocatoria.**

La Convocatoria, esta es la primer etapa o el detonante del procedimiento licitatorio en México, la cual consiste en la invitación por parte de la Administración Pública al público en general para que si se encuentra interesado en contratar con el Estado, ya sea para vender, arrendar, realizar una obra o prestar un servicio, acuda al llamado y cumpla con los requisitos señalados.

Es importante resaltar que en la convocatoria se debe establecer claramente sobre el lugar, fecha y horarios donde se pueden consultar las bases de licitación, la cual es la segunda etapa del procedimiento licitatorio y que veremos más adelante, debiendo indicar el costo de las mismas, no será mayor al monto de recuperación de la publicación de la convocatoria y reproducción de los

documentos que se entreguen, así mismo el posible participante tiene el derecho de consultar las bases sin necesidad de comprarlas.

Además, la convocatoria puede ser consultada a través de los medios remotos de difusión electrónica, que a la fecha, la ahora nueva Secretaría de la Función Pública (antes SECODAM), cuenta con un portal de Internet [www.compranet.gob.mx](http://www.compranet.gob.mx) en el cual se consultan las licitaciones que se encuentren por iniciar o bien el trámite de las mismas. Dicho portal electrónico es totalmente gratuito y de esta manera cumple con las exigencias de la Ley de Acceso a la Información.

En conclusión, la convocatoria pública, es el acto con el que comienza el procedimiento licitatorio público, con la finalidad de hacer pública la decisión de la dependencia o entidad que tiene por adquirir, arrendar, realizar o solicitar algún servicio, misma que debe de cumplir los requisitos que la ley le señala.

### ***Bases de licitación.***

Las bases de licitación, son un instrumento que se publica como lo dije anteriormente junto con la convocatoria, o la menos en la convocatoria se debe establecer el lugar, fecha y horarios donde se pueden consultar.

Al igual que la convocatoria pública, en nuestro País, tanto la Ley de Obras y la Ley de Adquisiciones, rigen el contenido debe de tener el pliego de condiciones o bien como se conoce en nuestra doctrina las Bases de Licitación.

Actualmente, las bases de licitación deben de ser publicadas tanto el Diario Oficial de la Federación como en el portal de Internet [www.compranet.gob.mx](http://www.compranet.gob.mx) es importante mencionar que las bases de licitaciones deben de ser publicadas el mismo día en que se publica la convocatoria.

Por otra parte, es indispensable mencionar que una persona puede participar de manera física o por medio de los medios remotos de comunicación electrónica, por lo cual tenemos que mencionar indiscutiblemente el marco jurídico que hace posible esta última, en inicio, se encuentra regulado por el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, así como los artículos 27 y 67 de la multicitada Ley de Adquisiciones y artículos 28 y 85 de la multicitada Ley de Obras Públicas, en la fracción V, del artículo 15 del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, antes Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo y por el acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación, de fecha 9 de agosto de 2000, emitido por el Secretario de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

### ***Junta de aclaraciones.***

Esta etapa es una de las más importantes y para poder entenderla debemos estar concientes de ¿que es la junta de aclaraciones?, ésta no es más que una junta que en la misma convocatoria pública se señala con fecha y lugar en donde se va a realizar y en ella las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, tratan de explicar todas y cada una de las bases de licitación que por algún motivo los licitantes no comprendan, claro con la limitante de no negociar ninguna de las bases de licitación, sin embargo dichas aclaraciones tienen una especial trascendencia ya que todo lo que se modifique a las bases de licitación en dicha junta, formará parte integrante de las bases de licitación.

Hay algo importante que resaltar de esta etapa, la ley no obliga a los participantes a acudir a estas junta de aclaraciones, sin embargo, como lo dije anteriormente todo lo que se modifique en dichas juntas serán parte integrante de las bases de licitación.

Cabe agregar que por disposición del Reglamento de la Ley de Obras y Servicios Relacionados con las mismas, en su artículo 22, menciona que la junta de aclaraciones deberá ser posterior a la visita de los sitios de realización de los trabajos. Así mismo faculta a las dependencias que realice tantas juntas de aclaraciones como sean necesarias, debiendo notificar a los asistentes de las fechas de las nuevas juntas.

En esa misma disposición en su segundo párrafo señala "En las juntas los licitantes que hubieran adquirido las bases, podrán asistir y solicitar aclaraciones o modificaciones a las bases de licitación" sin embargo, dicha disposición tal como esta redactada, no es limitativa a los adquirentes de las bases, por lo que desde el punto de vista personal, cualquier interesado puede acudir a la junta de aclaraciones, ya que en ellas es cuando se actualizan las bases de licitación y por lo tanto la decisión de comprar las bases la puedo hacer antes o después de las juntas de aclaraciones según aclaren las bases de licitación.

En conclusión, la junta de aclaraciones, es la etapa en que las dependencias por solicitud de parte o de oficio aclaran las bases de licitación que por alguna razón son oscuras o poco entendibles, debiendo hacer del conocimiento general dichas modificaciones, para que de esta manera surta los efectos relativos.

### ***Presentación de propuestas.***

Esta etapa es de las más importantes, ya que detona la competencia técnica y económica de los adquirentes de las bases de licitación. La ley señala como una misma etapa dividida en dos sub-etapas a este acto, sin embargo, desde el punto de vista personal, y para términos del presente trabajo dividido en cuatro etapas más, es decir, considero una etapa a la presentación de propuestas, otra etapa a la apertura de la propuesta técnica, otra etapa al dictamen técnico emitido, otra etapa la apertura de propuestas económicas y por último el dictamen económico y adjudicación del contrato. Esta división la hago en razón de los actos o resoluciones administrativas que se emiten por las dependencias al proceder con cada una de las etapas.

Se señala por parte de las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, la fecha, hora y lugar en que se deberán entregar las propuestas, o bien enviarlas por los referidos medios remotos de comunicación electrónica que expliqué en puntos anteriores.

¿Qué es la presentación de propuestas?, la presentación de propuestas no es otra cosa que el acto mediante el cual los participantes, entregan a la dependencia o entidad de la Administración Pública Federal convocante, las propuestas tanto técnicas como económicas, debiendo de ser entregadas antes de la hora y fecha establecida o bien estar puntualmente en la dependencia para su entrega ya que son términos fatales y si no se llega antes de la hora convocada, se pierde el derecho de presentarlas, es decir, es un término fatal, bajo pena de no recibir las propuestas y en consecuencia en la descalificación de la licitación pública, debiendo levantar el acta respectiva por parte de la dependencia o entidad de presentación de propuestas.

Este acto se lleva a cabo, mediante la entrega de propuestas en dos sobres cerrados que contendrán por separado la propuesta técnica y la propuesta económica, así mismo la documentación referente al régimen jurídico o legal de los participantes se puede entregar por fuera de los sobres o bien dentro del sobre de la propuesta técnica, lo cual recomiendo que sea dentro de dicho sobre por integridad de las propuestas y para facilitar a las dependencias o entidades la verificación de los requisitos formales.



### **Apertura de las Propuestas Técnicas.**

Una vez presentadas las propuestas técnicas se pasa a la quinta etapa del procedimiento licitatorio, es decir, la **apertura de las propuestas técnicas** de los participantes.

En esta etapa se abrirá el sobre que contienen, las propuestas técnicas exclusivamente frente a los participantes, debiendo revisar la dependencia o entidad que cumplan con los requisitos formales, rechazando en ese mismo acto las que hayan omitido cualquiera de los requisitos exigidos en las bases de licitación.

### **Dictamen Técnico.**

Una vez calificados los participantes de manera formal se pasa a la sexta etapa, la cual corresponde a la emisión del **dictamen técnico**, en esta etapa, la dependencia o entidad deberá de emitir el dictamen correspondiente en el cual mencionará quienes son solventes técnicamente o quienes no cumplen las bases de licitación, ya que el incumplimiento a cualquier base de licitación produce el desechamiento de las mismas y en consecuencia la descalificación del participante en la licitación pública.

El dictamen técnico, deberá de darse a conocer como acto previo al acto de apertura de propuestas económicas, es decir, es un requisito sine qua non, para proceder a la apertura de propuestas económicas. En dicho dictamen deberá de fundar y motivar la aceptación o en su caso los desechamiento o descalificación correspondiente, sobre todo estos, ya que el aceptado es difícil que se oponga a este acto. Este acto es de primera vista muy simple, sin embargo es uno de los actos más importantes.

### **Apertura de Propuestas Económicas.**

En este orden de ideas, se llega a la séptima etapa, que corresponde a la **apertura de propuestas económicas**, en la cual sólo se abrirán los sobres de los licitantes que hayan aprobado el dictamen técnico, dándose lectura a los importes totales y verificando que cumpla al menos con los requisitos de forma, teniéndose también que levantar un acta correspondiente, que por disposición de ley, es la misma acta donde se establece el dictamen técnico, sin embargo, son dos actos diferentes, uno es el dictamen técnico y el otro es la apertura de propuestas económicas.

La apertura de propuestas económicas, es la etapa en que se refleja cual de las propuestas aceptadas técnicamente, es parcialmente ganadora, ya que se dan a conocer los montos totales cotizados.

En el acta correspondiente, se deberá de fijar la fecha, hora y lugar en que se dará a conocer el fallo licitatorio, sin embargo este no podrá ser posterior a cuarenta días naturales siguientes a la fecha de inicio de la presentación de propuestas y sólo podrá diferirse, sin limitar el número siempre y cuando este no pase de veinte días naturales posteriores a la fecha que se había señalado para fallar. Esto según lo establecido por el segundo párrafo de la fracción V, del artículo 37 de la multicitada Ley de Obras Públicas. De el acta menciona también establece que se entregará copia a todo los asistentes y se pondrá a disposición de todos los participantes ante la misma dependencia o entidad convocante.

### **Fallo Licitatorio o Adjudicatorio del Contrato.**

Una vez analizadas las propuestas económicas, en junta pública citada en el acta de apertura de propuestas económicas, se elaborará el dictamen económico y **fallo licitatorio o adjudicatario del contrato**, debiéndose firmar por los asistentes y cuando menos dos servidores públicos de la dependencia o entidad convocante, en dicha acta se deberán de dar las razones a los licitantes no ganadores, del por que no resultaron ganadores, debiéndose entregar copia de la misma a los asistentes y poniéndose a disposición de los que no asistieron ante la dependencia.

Además de dichos requisitos deberá cumplir con los requisitos que el artículo 39 de la Ley, que a la letra dice:

Artículo 39.- El fallo que emitan las dependencias y entidades deberá contener lo siguiente:

- I. Nombre del participante ganador y el monto total de su propuesta, acompañando copia del dictamen a que se refiere el artículo anterior;
- II. La forma, lugar y plazo para la presentación de las garantías;
- III. En su caso, el lugar y plazo para la entrega de los anticipos;
- IV. El lugar y fecha estimada en que el licitante ganador deberá firmar el contrato,
- V. La fecha de inicio de los trabajos y el plazo de ejecución de los mismos.

Cuando el fallo se dé a conocer en junta pública, ésta comenzará con la lectura del resultado del dictamen que sirvió de base para determinar el fallo y el licitante ganador, debiendo levantar el acta donde conste la participación de los interesados, así como la información antes requerida.

Con el fallo y el modelo de contrato en su poder, el licitante ganador podrá tramitar las garantías a que hace referencia la Ley y este Reglamento.

En sustitución a dicha junta pública la dependencia o entidad convocante puede notificar por escrito, dentro de los cinco días naturales el fallo licitatorio a cada uno de los participantes

Por último cabe hacer mención que con fundamento en el artículo 40 de la Ley de Obras Públicas, toda licitación puede ser declarada desierta, es decir, puede declararse sin materia por diversa causas, una de ellas pueden ser:

Que ninguno de los licitantes fue solvente dentro del procedimiento licitatorio, Que siendo solvente el importe de precios señalados no son aceptables, o bien por que los trabajos a los que se convocó, ya no son necesarios y de continuarse el procedimiento de contratación se ocasionara un daño a la propia dependencia o entidad.

Para esto es importante mencionar que la dependencia o entidad será responsable para con los participantes, al pago de los gastos no recuperables, entendiéndose por estos, los señalados por el artículo 41 del Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas, que a la letra dice:

Artículo 41 Las dependencias y entidades que realicen la cancelación de una licitación en términos del artículo 40 de la Ley, deberán notificar por escrito a los licitantes y al órgano interno de control, dentro de los diez días hábiles siguientes a su emisión, las razones justificadas que funden y motiven dicha determinación y cubrirán los gastos no recuperables que, en su caso, procedan, y siempre que sean razonables, estén debidamente comprobados y se relacionen directamente con la operación correspondiente.

El pago de los gastos no recuperables se limitará a los siguientes conceptos:

*I. Costo de las bases de licitación;*

*II. Costo de pasajes y hospedaje del personal que haya asistido a la visita al sitio de realización de los trabajos, a la junta de aclaraciones, a las etapas del acto de presentación y apertura de las proposiciones, al fallo de licitación, y a la firma del contrato, en el caso de que el licitante no resida en el lugar en que se realice el procedimiento;*

*III. Costo de la preparación* de la proposición que exclusivamente corresponderá al pago de honorarios del personal técnico, profesional y administrativo que participó en forma directa en la preparación de la propuesta; los materiales de oficina utilizados y el pago por la utilización del equipo de oficina y fotocopiado, y

*IV. En su caso, el costo de la emisión de garantías.*

Cuando se presente alguna situación de caso fortuito o fuerza mayor, la convocante deberá abstenerse de realizar pago alguno por tal motivo.

Es decir, los gastos no recuperables, son aquellos que el licitante genera y que por ser de este tipo ya no sean susceptibles de recuperación y por lo tanto la dependencia o entidad que cancele alguna licitación será responsable de esos daños, sin embargo de este artículo en su parte final agrega una causa más que no se encontraba incluida en el artículo 40 de la Ley de Obras Públicas, que es la cancelación por caso fortuito o fuerza mayor, en la cual no será responsable del pago de los gastos no recuperables, siguiendo la excepción del cumplimiento de obligaciones.

Concluyendo que la licitación pública inicia con la convocatoria y termina con el fallo de adjudicación o en su caso con la calificación de desierta de la licitación.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

**CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**, del 5 de febrero de 1917.

**ALTAMIRA, Pedro Guillermo**, "Curso de Derecho Administrativo". Edición Póstuma. De palma.

**DROMI, José Roberto**, "Instituciones de Derecho Administrativo" . 1ª. Edición, Editorial Astrea.

**LUCERO ESPINOZA, Manuel**, "La licitación pública". 1ª. Edición, Porrúa, México.

**RAMIREZ MEDRANO. Raúl**, "Consideraciones sobre la tutela jurídica de la licitación pública"

**S. MARIENHOFF, Miguel**, "Tratado de derecho administrativo" Tomo III-A. Abeledo Perrot.

**LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PUBLICO.**

**LEY DE OBRAS PUBLICAS Y SERVICIOS RELACIONADOS CON LAS MISMAS.**

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



***Échate los Clientes a la Bolsa***

# ÍNDICE

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

<b>1. Introducción.</b>	121
<b>2. Objetivo General.</b>	122
<b>3. Objetivo Especifico.</b>	122
<b>4. Planteamiento del problema.</b>	122
<b>5. Reseña histórica de Gmar S. A.</b>	123
<b>6. Misión.</b>	123
<b>7. Visión.</b>	123
<b>8. Descripción de la empresa.</b>	124
<b>9. Objetivos de la empresa.</b>	125
<b>10. Políticas de Pago de la empresa.</b>	125
<b>11. Descripción de la planta.</b>	125
<b>12. Plano de la Planta.</b>	126
<b>13. Manual de Procedimientos.</b>	127
13.1 Objetivo del Manual.	127
13.2 Diagrama de Flujo	127
13.3 Proceso de elaboración de las bolsas de plástico.	128
<b>14. Manual de Organización.</b>	131
14.1 Organigrama de la empresa.	131
14.2 Descripción General de los Procesos.	132
14.3 Gerencia de Administración y Finanzas.	132
14.3.1 Departamento de Recursos Humanos.	132
14.3.2 Departamento de Compra – Venta.	133
14.3.3 Departamento de Transporte.	134
14.3.4 Departamento de Contabilidad.	135
14.4 Gerencia de Operación.	136
14.4.1 Área de Producción.	136
14.4.2 Área de Mantenimiento.	138
14.4.3 Área de Control y Calidad.	139
14.5 Descripción de Procedimientos.	140
14.5.1 Proceso de Mantenimiento de instalaciones, maquinaria y/o equipo de trabajo.	140
14.5.2 Proceso de Solicitud de Crédito del cliente.	141
14.5.3 Descripción del Proceso de Transporte de la mercancía.	142
14.5.4 Descripción del llenado de la Orden de compra.	143
<b>15. Conclusión.</b>	148
<b>16. Glosario.</b>	149

## ***INTRODUCCIÓN.***

El presente trabajo consiste en la elaboración de un ***Manual de Procedimientos*** utilizando información suministrada por la empresa **Gmar S.A.** en las áreas de producción, mantenimiento y transporte. Posteriormente se realizará una descripción detallada del proceso de producción, al igual que de 4 diferentes procesos que toman lugar hoy día, aplicando las diferentes herramientas de diagnóstico.

La elaboración de este ***Manual de Procedimientos*** se logró mediante la recolección de datos relevantes en los diferentes departamentos, siendo asesorados por el Área de Recursos Humanos, quién nos proporcionó las técnicas necesarias para el logro del mismo.

Esta investigación también nos ayuda a determinar las diferentes fallas existentes en dichos procesos, para así poderlas corregir de manera pronta y oportuna, antes de que se susciten problemas que puedan afectar la productividad de la empresa.



## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

### **2. OBJETIVO GENERAL.**

Argumentar a la empresa **Gmar S. A.** la importancia de contar con un Manual de Procedimientos.

### **3. OBJETIVO ESPECÍFICO.**

En el presente trabajo, se presenta el Manual de Organización y el Manual de Procedimientos para la empresa **Gmar S.A.** con el objetivo de proporcionar una explicación amplia y detallada de los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa. Logrando así, que todos y cada uno de los empleados tengan conocimiento y acceso a estos manuales, evitando así, fallas en el proceso de producción.

Otro de los objetivos es facilitar el acceso de este manual al personal de nuevo ingreso, para que se familiaricen con los procesos que se deben de cumplir dentro de la empresa **Gmar S. A.**

### **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Se observó que la empresa **Gmar S.A.** no cuenta con un **Manual de Procedimientos**, lo que ocasiona un grave problema para la empresa, ya que únicamente el Gerente de Producción es el único que conoce con exactitud el procedimiento a seguir a nivel operativo, en cada una de las áreas de la empresa.

Por tal motivo, se tomó la decisión de crear este Manual de Procedimientos para que todo el personal interesado en conocer los procedimientos de **Gmar S.A.** tenga acceso a esta información.

## **5. RESEÑA HISTÓRICA DE GMAR S.A.**

La empresa **Gmar S.A.**, inicia sus operaciones el 31 de Mayo de 1985. Con un capital suscrito de **\$3.000.000,00**. Los accionistas actuales son: Mou Fan Fung Ng, Mou Pui Fung Ng, Mou Shing Fung Ng y Yuk Kan Fung Sien; cada uno con 750 acciones con un valor de \$1.000 cada una, obteniendo así cada accionista el 25% de las acciones.

Esta organización cuenta con 110 empleados (actualmente), en donde gran parte del personal conforman la unidad de producción; y en una pequeña proporción en el área de gerencia administrativa.

**Gmar S.A.** tiene como objetivo social la fabricación de bolsas plásticas.

**Gmar S.A.**, en su lucha por mantenerse como una de las principales empresas, productora de bolsas está en la ruta hacia la excelencia en la fabricación de este producto; a través de la actualización de sus procesos de gestión con la adquisición de nuevas tecnología que le permite estar a la vanguardia en el mercado satisfaciendo las necesidades de los consumidores, cuya exigencia fomenta que día a día el producto sea cada vez de mejor calidad.

## **6. MISIÓN.**

**Gmar S.A.**, tiene como misión, satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la fabricación de bolsas plástica de diferentes medidas.

Utilizando para tal fin el polietileno de alta y baja densidad y los colorantes como materia prima fundamental para el proceso de transformación el cual se llevará a cabo a través de la Extrusión hasta llegar al Sellado-Empaque; todo esto basándose en los más modernos enfoques de calidad, gerencia y tecnología.

## **7. VISIÓN.**

**Gmar S.A.**, es una empresa que tiene como visión mantener su supremacía en el sector industrial a través de la captación e incremento de la cartera de clientes.

## **“LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCION Y LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES”**

---

Ser la empresa líder de su ramo en el Mercado Nacional, participará en el Mercado Internacional satisfaciendo las necesidades y exigencias de sus clientes, con productos y servicios de la más alta calidad a precios competitivos, utilizando recursos humanos altamente calificados, los mejores insumos en tecnología de vanguardia, para lograr ser una empresa altamente rentable.

Cultivar un ambiente donde todos sus trabajadores sean capacitados y motivados a desarrollar su más alto potencial de productividad y creatividad, para que, quienes laboren en ella mantengan compromiso, lealtad y orgullo, alcanzando así una alta satisfacción en el trabajo.

Ser una empresa capaz de alcanzar retos con una estructura dinámica que promueva inversiones con potencial de desarrollo y rentabilidad.

Administrar adecuadamente sus recursos, orientándolos hacia el respeto por el medio ambiente y al mejoramiento de la sociedad.

Contribuir con el desarrollo del país mediante su permanencia en el marco económico nacional y su participación en el mercado internacional, actuando conforme a principios éticos y disposiciones legales.

### **8. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

Esta empresa se dedica a la transformación de polietilenos para el uso diario y oportuno (Bolsas Plásticas) mediante la maximización de esfuerzos y el aprovechamiento de los recursos. Aspiramos a ser siempre expertos en el negocio de nuestro cliente.

La estrategia de **Gmar S.A.**, es prestar el mejor servicio desde cerca, porque sólo allí logramos comprender sus desafíos y ofrecer nuestra experiencia basada en la realidad. Fidelidad, compromiso y estrechos vínculos con nuestros clientes y sus problemas nos permiten conocer y proyectar junto a ellos.

Para lograr que entre cada cliente y nosotros surjan respuestas, soluciones frescas y originales, buscamos cultivar una complicidad fructífera con ellos. El punto donde buscamos producir la innovación es donde se cruza nuestra experiencia con la necesidad de soluciones de nuestros clientes. Allí es donde la visión que tenemos puede producir resultados duraderos.

## **9. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

- ★ Investigar el mercado con respecto a los canales de distribución de este negocio. Son de carácter directo porque es indispensable lograr el contacto con el cliente para llegar de esta manera a un acuerdo en el precio, forma de pago y punto de entrega.
- ★ Desarrollar un plan estratégico para ampliar la producción y lograr satisfacer la demanda del Mercado internacional.
- ★ Reclutar 80 vendedores más, para así lograr atender la creciente demanda.
- ★ Desarrollar nuevos planes de adiestramiento, ya que existen nuevas normas de higiene y seguridad industrial, y así lograr reducir la cantidad de accidentes de trabajo.
- ★ La empresa suministrará a los empleados del adiestramiento necesario para el manejo adecuado de la maquinaria.
- ★ La empresa proporcionara a los empleados del material adecuado para la ejecución de sus actividades.

## **10. POLÍTICAS DE PAGO DE LA EMPRESA.**

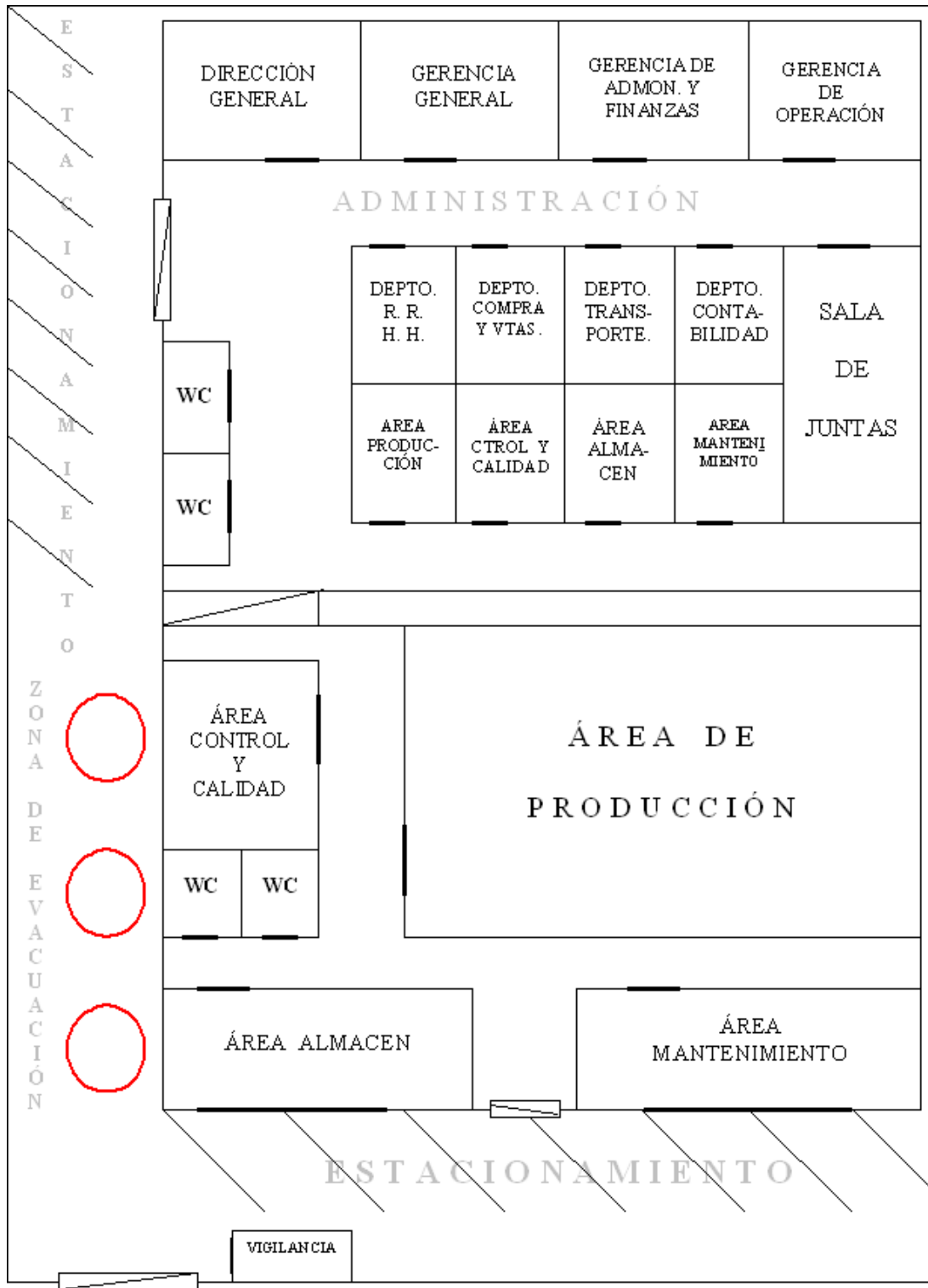
- ✓ La forma de pago es por depósito a cuenta, o con cheque de gerencia únicamente.
- ✓ El primer pago se efectúa al hacer la orden de compra dejando un 50% del total de la cuenta, y el segundo pago se realiza el mismo día de entrega dejando liquidado el saldo pendiente por pagar.
- ✓ El envío se efectúa al momento de recibir el depósito.
- ✓ El cliente esta comprometido a enviar una copia del recibo del depósito bancario a las oficinas de la empresa, ya sea vía e-mail o por fax. De esta manera el cliente da aviso a la empresa que el depósito se ha efectuado.
- ✓ Cuando se envía el pedido, se les manda una copia de la guía de embarque por e-mail o fax, para que el cliente certifiquen que ya se efectuó dicho envío y puedan darle seguimiento al pedido con el personal de la mensajería.

## **11. DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA.**

### Capacidad de Producción.

La planta equipada con la maquinaria y equipo operando un turno de ocho horas diarias, 25 días al mes, podría ser capaz de producir aproximadamente 200 toneladas de bolsas por mes.

## 12. PLANO DE LA PLANTA

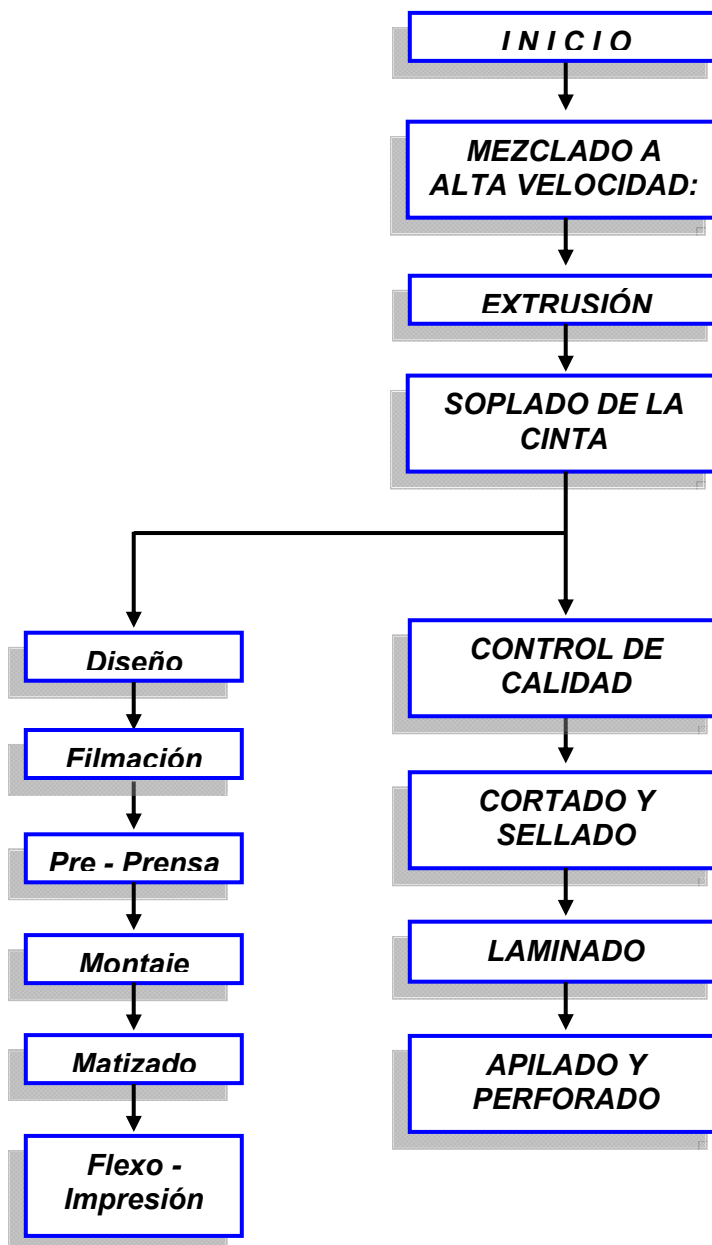


## 13. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### 13.1 Objetivo del Manual.

El propósito de dicho manual es suministrar información sobre 4 diferentes procesos desempeñados en **Gmar S.A.** Dichos manuales fueron realizados por cada departamento, en conjunto con la unidad de recursos humanos, que es la que suministra los métodos para su desarrollo.

### 13.2 DIAGRAMA DE FLUJO



### 13.3 PROCESO DE ELABORACIÓN DE LAS BOLSAS DE PLÁSTICO.

1. **MEZCLADO A ALTA VELOCIDAD:** Procesando la materia prima. Esta vendría a ser la primera etapa en cuanto a todo proceso de producción. Trozos de polietileno de alta densidad son calentados y mezclados hasta obtener una masa de plástico derretida.
2. **EXTRUSIÓN:** Luego esta masa es estrujada a través de una matriz circular para formar un tubo de cinta plástica. Se sopla aire a través del tubo para mantenerlo inflado y prevenir la adherencia entre sus dos partes.
3. **SOPLADO DE LA CINTA:** El tubo de la cinta estrujada, después de ser enfriado por el aire soplado, es colocado en forma plana y bobinado en rollos.

Si lo requiere el cliente, cada uno de los rollos, es llevado a la máquina de impresión flexográfica, para la impresión de algún mensaje o anuncio. Esta máquina es capaz de imprimir anuncios de hasta cinco colores diferentes. Dando así inicio al proceso de impresión:

4. **Diseño:** Creatividad e imagen. En esta etapa, conjuntamente con las ideas y/o bocetos propuestos al cliente se elabora la imagen del producto; para ello contamos con modernos equipos de cómputo de última generación y con un equipo de diseñadores, que desarrollarán propuestas para satisfacer los gustos más exigentes. A su vez, elaborarán el plan de diseño, que consiste en la separación de colores a utilizarse y su distribución en un plano mecánico, así como la ganancia de puntos, el nivel de curvas y el porcentaje de colores.
5. **Filmación:** Elaborando el mapa. El diseño ya terminado y separado por colores se filma en películas de haluro de plata, llamados negativos; es aquí donde se controla la densidad y el ángulo de las tramas, además de su respectiva emulsión.
6. **Pre - Prensa:** Materializando las ideas. Llegada la película a esta área, el encargado de la Pre-Prensa revisa las imperfecciones que puedan tener el diseño o los negativos. Conjuntamente para una verificación más exhaustiva se realiza un proceso adicional que se llama cromacheck; que consiste en un filmado de las láminas de color a través de las cuales se verifica la superposición de los colores del elemento que se va a imprimir,

fijando los dibujos de las películas mediante una exposición de ambas en luz ultravioleta.

Una vez aprobado esto se procede con el quemado de las planchas, que es muy semejante al cromachek; sólo que en su lugar se utilizan polímeros fotosensibles (clisés). De esta manera se obtienen los diferentes grabados y tramas que se necesitan para el proceso final de Flexo-impresión.

7. **Montaje:** Exactitud y precisión. Los clisés o cireles adecuadamente acabados, son medidos en espesor para ver su uniformidad. Visto esto, se procede a la colocación de los mismos en los cilindros o camisas a usarse en las máquinas flexográficas. La precisión de éstos debe ser total, el mínimo error podría causarnos una mala sincronización de colores al momento de la impresión. Estamos seguros de la capacidad de nuestros montadores, pero somos conscientes que las necesidades de nuestros clientes son lo primero; por ello, hacemos uso de una montadora micro punto/saca prueba.
8. **Matizado:** Poniéndole color a la vida. El matizador es la persona encargada de proporcionar la tinta en los colores y tonalidades necesarios, mediante el uso de las pantoneras y colorímetros debidamente calibrados. A su vez, determina que tinta es la más apropiada para su utilización, con respecto a productos de impresión interna o externa.
9. **Flexo - Impresión:** Tecnología y destreza. Esta es la última etapa en cuanto a impresión se refiere, para ello contamos con flexo-impresoras de cuatro, seis y hasta ocho colores; que complementadas con el personal calificado nos permiten entregarle un producto de la más alta calidad de imagen en el menor tiempo posible.

Si el cliente no requiere de este proceso, se omiten los pasos 4 a 9. Continuando con el paso numero 10.

10. **CONTROL DE CALIDAD:** Exigencia al 100%. El minucioso control y verificación que es aplicado en los diferentes procesos de producción hasta ahora descritos en cuanto a color y diseño se refiere.
11. **CORTADO Y SELLADO:** Después de verificado, se producen las bolsas individuales por medio de una máquina que corta y sella simultáneamente un extremo de la bolsa, dando paso así al Laminado.



**12.LAMINADO:** es la unión de dos o más láminas. Una vez pegados, el producto debe estar en reposo por un tiempo mínimo de tres días, para asegurar así la perfecta adhesión entre estas láminas.

**13.APILADO Y PERFORADO:** Las bolsas, apiladas en bloques, son transferidas automáticamente a una prensa o yunque de caucho, donde una matriz de corte en forma de **U** perfora automáticamente un segmento cerca de la parte superior de cada bolsa para servir de agarradera.

Nota: El sellado, corte, apilado, y perforado son hechos con una sola máquina. Este no sólo reduce el número de trabajadores necesarios y por lo tanto el costo de producción, sino también reduce la posibilidad de productos defectuosos por error humano.

Con esto se da por concluido el **Proceso de Producción** de las Bolsas de Plástico.

## 14. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

### 14.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.



## **14.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS.**

### **14.3 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.**

#### **14.3.1 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

##### ***Objetivo General:***

Este Departamento tiene a su cargo el reclutamiento, selección, captación y desarrollo del personal de la organización, a través de planes, procesos y prácticas alineadas con la estrategia organizacional de creación de valores.

Así mismo, apoyar a las unidades operativas en el proceso permanente de adaptación a los diferentes mercados en la búsqueda de la máxima competitividad en cada uno de ellos.

De igual forma garantizar que todos los empleados de la organización puedan aplicar eficientemente todas sus capacidades individuales, obteniendo el máximo provecho de éstas, mediante un conjunto de políticas y esquemas de gestión que además contribuyen a que el personal se sienta más integrado, motivado y comprometido con los objetivos de la empresa

##### ***Deberes, funciones y responsabilidades:***

- Reclutar, seleccionar y contratar al personal requerido en la empresa, de acuerdo al tabulador y a la plantilla de personal autorizado.
- Proponer planes y programas de capacitación y adiestramiento del personal, así como de seguridad, higiene y medio ambiente.
- Controlar el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas al personal.
- Vigilar la actualización de los catálogos de puestos, evaluación de desempeño, plazas, categorías escalafonarias y tabulador de sueldos.
- Coordinar la elaboración y pago de la nómina del personal de la entidad.
- Coordinar la elaboración de reportes de movimientos de personal para nómina.
- Operar el sistema de registro de asistencia del personal de la empresa.
- Vigilar la aplicación de las normas, políticas, lineamientos y programas en materia de trabajo, seguridad prevención y protección civil.

- Prever, aplicar y operar los trámites, pagos y registros internos y externos de todo el personal relativo a las prestaciones de seguridad social.
- Integrar, custodiar y controlar los expedientes de la documentación personal y laboral de los empleados.
- Proporcionar constancias laborales, hojas de servicio, certificaciones o cualquier documento administrativo que garantice el otorgamiento de las prestaciones sociales de todos los empleados.
- Efectuar los movimientos autorizados de personal, aplicar pagos por incapacidad medica, descuentos por pensión alimenticia, y demás deducciones que correspondan.
- Realizar las demás funciones que expresamente le encomiende el Gerente Administrativo.

### **14.3.2 DEPARTAMENTO DE COMPRA-VENTA:**

#### **Objetivo General:**

El Departamento de compra y venta desempeñan la actividad principal de toda organización, de ella depende que la cartera de clientes sea cada vez mayor.

Este departamento elabora las políticas de ventas y compras, que ayudan a prever las condiciones de contratación a manera de favorecer la optimización de los planes de producción.

Su objetivo es establecer y afianzar los contactos en primer término con los clientes, siendo el responsable de identificar cabalmente sus requerimientos y plasmarlo adecuadamente en la orden de producción y en un segundo término con los proveedores quienes suministran la materia prima adecuada que le ayudara a la fabricación de un producto de calidad.

El departamento de compra-venta se encarga además de la identificación precisa de la demanda, con el objeto de ayudar a la optimización de la planificación y programación de los procesos productivos.

Cada una de estas actividades conllevan a que el departamento este en la capacidad de sistematizar la actuación de la competencia, a fin de retroalimentar las políticas de precios y financiamientos ofrecidas por la organización a los clientes.

***Deberes, funciones y responsabilidades:***

- Tener trato directo con cada uno de los clientes, asegurándoles que sus necesidades serán cubiertas al 100%.
- Implantar políticas de compras que beneficien a la empresa.
- Informar a los directivos de la compañía sobre cambios de productos o materiales que pudiesen afectar a la organización.
- Cooperar con otros departamentos de la empresa (recursos humanos, producción y contabilidad) que soliciten sus servicios.
- Estar al día de los avances existentes en métodos y técnicas de compras.
- Obtener utilidades para la empresa.
- Realizar requisiciones u órdenes de compra.
- Darle seguimiento a cada uno de los pedidos, asegurándose que las condiciones de entrega se cumplan.

**14.3.3 DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE:**

El Departamento de transporte tiene como función la administración de su personal, dentro del cual están los chóferes y mecánicos, así mismo la coordinación y elaboración de convenios con otras empresas que facilitan los procesos de distribución a nivel nacional.

Como estrategia fundamental el departamento coordina sus operaciones con el resto de las unidades departamentales lo que le garantiza el éxito de sus gestiones.

A su vez dicho departamento elabora los cronogramas de mantenimiento y reparación de las unidades móviles, que son utilizadas para cumplir con el objetivo del departamento, que no es más que la distribución eficiente y efectiva del producto que es elaborado por la empresa.

Por otra parte el departamento tiene la responsabilidad de vigilar el funcionamiento adecuado de la red de distribución de manera que los productos no se deterioren antes de ser adquiridos por el cliente.

***Deberes, funciones y responsabilidades:***

- Elaboración de la logística para la transportación del producto.
- Trabajar de la mano con el departamento de Compra-Venta, para asegurarse que el producto llegue en tiempo, lugar y fecha acordado anteriormente con el cliente.
- Brindar mantenimiento a las unidades de transporte por lo menos una vez al mes.
- Si a si lo requiere, el departamento hará una solicitud al departamento de Compra-Venta, para adquirir nuevas refacciones en caso de requerirlas las unidades.
- Laborar en conjunto con el área de Producción y de Almacén, manteniendo una excelente comunicación entre ambos, para si lograr que el producto llegue en tiempo y forma a las manos del cliente.

**14.3.4 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:**

Este Departamento tiene a su cargo la responsabilidad de la medición, identificación, acumulación, análisis, preparación, interpretación, y comunicación de la información financiera que será utilizada por la administración para planear, evaluar y controlar dentro de la organización. Así mismo se encarga de preparar los informes financieros que serán utilizados por la gerencia para la toma de decisiones dentro de la organización.

El Departamento de Contabilidad al igual que los demás departamentos de la organización tiene sus funciones específicas, dentro de ella se manejan los registros contables que requieren realizarse para que la empresa pueda operar.

Por otra parte maneja las relaciones con los inversionistas, trámites bancarios, créditos y cobranza y administración de riesgos, las cuales son claves para una organización. Esta unidad es el centro de los asuntos financieros y operativos de **Gmar S.A.**, ya que maneja en lo ámbito contable, donde se da a conocer la situación económica de la empresa.

***Deberes, funciones y responsabilidades:***

Las operaciones más comunes realizadas en este departamento son:

- El registro de nómina,
- Registro de compra de materia prima.
- Registro de los contratos que se han celebrado, por lo menos una vez al mes.
- Cálculos de costos, gastos e impuestos.
- Elaboración de estados financieros que serán utilizados por la gerencia.
- Recopilar, analizar y consolidar la información contable generada por las áreas administrativas de la empresa.
- Elaborar el comparativo mensual y acumulado de lo presupuestado contra lo ejercido.
- Elaborar los presupuestos.
- Atender las observaciones derivadas de la práctica de las auditorías internas y externas.

## **14.4 GERENCIA DE OPERACIÓN.**

### ***14.4.1 ÁREA DE PRODUCCIÓN:***

El área de producción es una de las más complejas, ella involucra la esencia de la organización como es, la fabricación de un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores.

En efecto un producto necesita de un procedimiento específico, el cual debe tomar en cuenta la capacidad de producción de la organización, para ello la unidad maneja la preparación de planes donde se establecen los lineamientos relativos a la orientación de los procesos de cambio que se deben generar en las operaciones, así mismo, emplea los programas de producción los cuales constituyen un conjunto de objetivos y acciones orientadas a la ejecución de las normas contenidas en el plan.

Es importante destacar que para llevar a cabo un proceso de producción, debe analizarse la combinación de las maquinarias ya que permite, disminuir los costos de producción, desperdicio de tiempo y materia prima, además ayuda a la entrega a tiempo del producto terminado.

El diseño del producto también forma parte de las operaciones realizadas por esta unidad, donde se describe y especifica las características y exigencias del cliente, en el momento de confección del producto.

La unidad de producción realiza los cronogramas de mantenimiento de las maquinarias lo que permite prever posibles anomalías en el funcionamiento de los equipos. De igual forma tiene a su cargo el análisis de los inventarios físico, donde se verifican las existencias en almacén ya sea de la materia prima para determinar los pedidos (órdenes de compras) que deberán efectuarse para el abastecimiento de la misma, o bien de los productos terminados la cual define la capacidad para atender las necesidades del mercado.

Otras de las actividades de esta unidad es la evaluación de existencias de repuestos y herramientas, lo cual respalda los cronogramas de producción para evitar la paralización del proceso productivo por escasez de piezas o utensilios.

Así mismo se llevan a cabo registro de las operaciones diarias del departamento, utilizadas para descartar cualquier falla que impida el buen funcionamiento de las maquinarias.

***Deberes, funciones y responsabilidades:***

- Esta área trabaja en conjunto con el área de Control y Calidad, ya q esta se encargará de determinar si el producto final ha sido fabricado con la calidad específica para ser entregado al cliente.
- Determinar el proceso de producción del producto.
- Supervisar que no exista ningún problema o inconveniente al momento de que los empleados operen la maquinaria dentro de la planta.



### **14.4.2 ÁREA DE MANTENIMIENTO:**

El mantenimiento es una de las variables claves para garantizar que la empresa produzca de manera eficiente y efectiva, colabora a que el funcionamiento cotidiano se ejecute adecuadamente sin impedimento alguno, garantizando la disponibilidad de los equipos.

Para cumplir con lo anterior la unidad realiza los distintos cronogramas que son elaborados por los departamentos lo cual, será esencial para la oportunidad de entrega de la materia prima y por ende del producto terminado.

Un mantenimiento adecuado permite además, que las maquinarias estén calibradas y en buenas condiciones para producir, así mismo disminuye los costos y proporciona condiciones de seguridad laboral favorables, asegurando un trabajo de calidad.

La unidad de mantenimiento para cumplir eficazmente con sus funciones realiza una revisión periódica a los libros de anomalías de equipos, los cuales son llevados por la unidad de producción en donde se registran los posibles defectos que se detectan, esto coopera con un ritmo de trabajo fluido y sin sobresaltos.

#### ***Deberes, funciones y responsabilidades:***

- Ésta área trabajará en conjunto con el departamento de transporte, atendiendo cada uno de los reportes que este emane en un lapso no mayor a 48 hrs., si así no lo hiciere, se hará acreedor a una llamada de atención.
- Se encargará de brindar el mantenimiento preventivo y/o correctivo a las unidades de transporte de la empresa, al menos una vez mensualmente.
- De la misma manera, auxiliará al área de Producción para el mantenimiento de la maquinaria de la planta, siendo necesario hacerlo al menos una vez por mes.
- Realizar visitas de supervisión a las instalaciones para detectar necesidades de mantenimiento preventivo, correctivo o adaptación.
- Si así se requiere se proporcionará el servicio adecuado (ya sea preventivo y/o correctivo) a las instalaciones hidráulicas, eléctricas, de gas y sanitarias de la empresa.

- Realizar un reporte de cada uno de los servicios que se hagan a las unidades y/o departamentos de la empresa.
- Si a si lo requiere, el área hará una solicitud al departamento de Compra-Venta, para adquirir nuevas refacciones en caso de requerirlas.

#### **14.4.3 ÁREA DE CONTROL DE CALIDAD:**

El objetivo central de esta área es garantizar que los procesos realizados por la organización conduzcan a la elaboración de un producto que satisfagan realmente las necesidades y expectativas de sus clientes.

Esto implica que todas las funciones y procesos de la organización operen en conjunto con el fin de lograr un mejoramiento continuo de los productos que en ella se ofrecen. Al respecto la empresa debe demostrar su compromiso en todos los niveles jerárquicos, con el objeto de lograr las metas establecidas.

El área de Control de Calidad se encarga de la supervisión de las actividades que se realizan en cada uno de las divisiones de la empresa, esto ayuda a que la operatividad de la organización sea efectiva.

Otra de sus funciones, es la verificación del proceso productivo la cual es llevada mediante la supervisión de todas y cada una de las etapas de procesamiento del producto, con el objeto de hacer los ajuste pertinente para evitar cualquier defecto; esto en función de que resultados obtenidos sean 100% confiables.

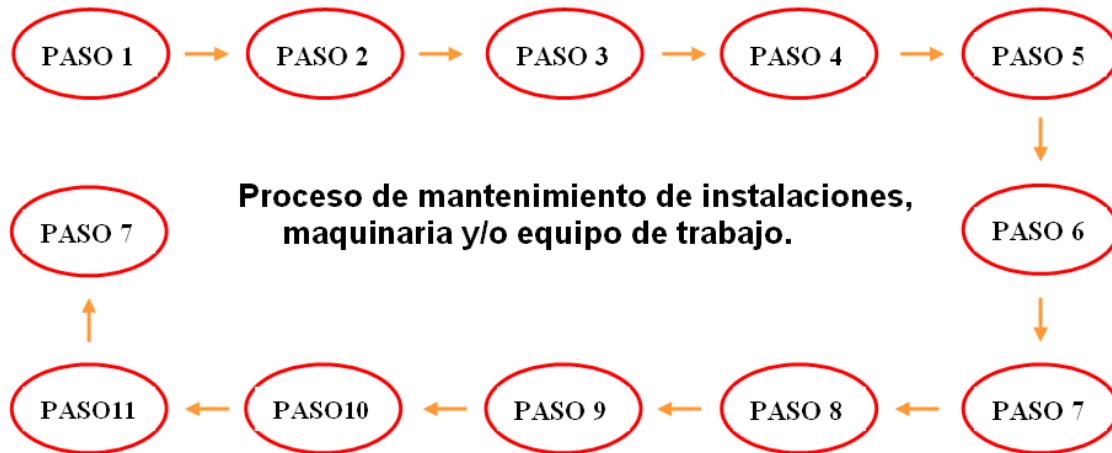
#### ***Deberes, funciones y responsabilidades:***

- Esta área de Control y Calidad, se encargará de determinar si el producto final ha sido fabricado con la calidad necesaria para ser entregado al cliente. Si esto no fuese así, esta área tendrá la facultad de regresar el producto al área de Producción para la corrección del mismo o si es necesario para una nueva fabricación del pedido.
- Trabjará en conjunto con el departamento de Producción, supervisando cada una de las etapas del Proceso de Producción.

## 14.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTOS.

### GERENCIA DE OPERACIÓN.

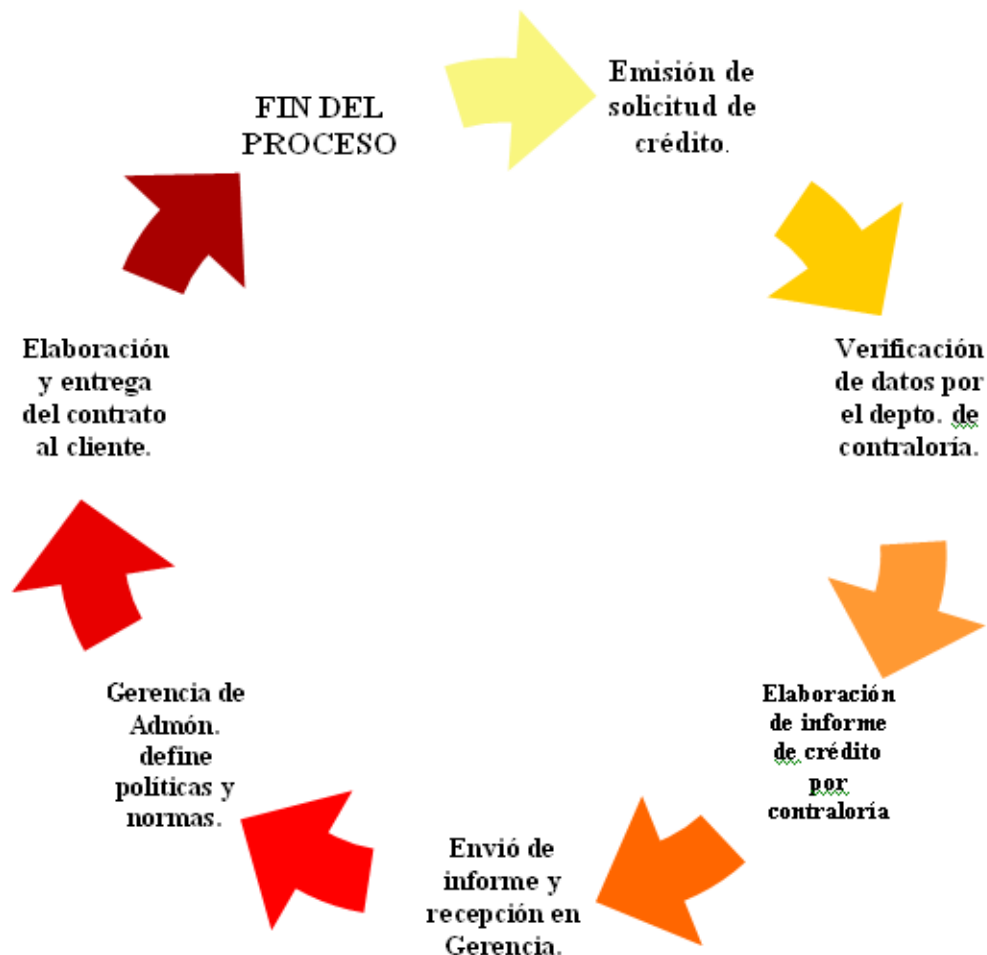
#### ÁREA DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO:



- ★ **Paso 1:** Se hace una requisición al área de mantenimiento.
- ★ **Paso 2:** El Técnico y/o ingeniero examina el equipo y/o maquinarias, o en su caso las instalaciones averiadas.
- ★ **Paso 3:** El técnico solicita al jefe de mantenimiento las piezas o refacciones necesarias, si así lo requiere.
- ★ **Paso 4:** El jefe de mantenimiento hace una revisión del inventario para ver si las piezas se encuentran en existencia.
- ★ **Paso 5:** De no existir las piezas, elabora una orden de compra para las piezas necesitadas.
- ★ **Paso 6:** Se entrega orden de compra al departamento de Compras para que proceda a hacer la compra de las piezas.
- ★ **Paso 7:** El departamento de Compras entrega las piezas nuevas en el área de mantenimiento.
- ★ **Paso 8:** El auxiliar contable registra la factura en la contabilidad.
- ★ **Paso 9:** El jefe de mantenimiento le hace saber al técnico que las piezas están en existencia.
- ★ **Paso 10:** El técnico procede a cambiarlas.
- ★ **Paso 11:** Se revisa que no falte nada y que todo este en orden.
- ★ **Paso 12:** Fin del proceso.

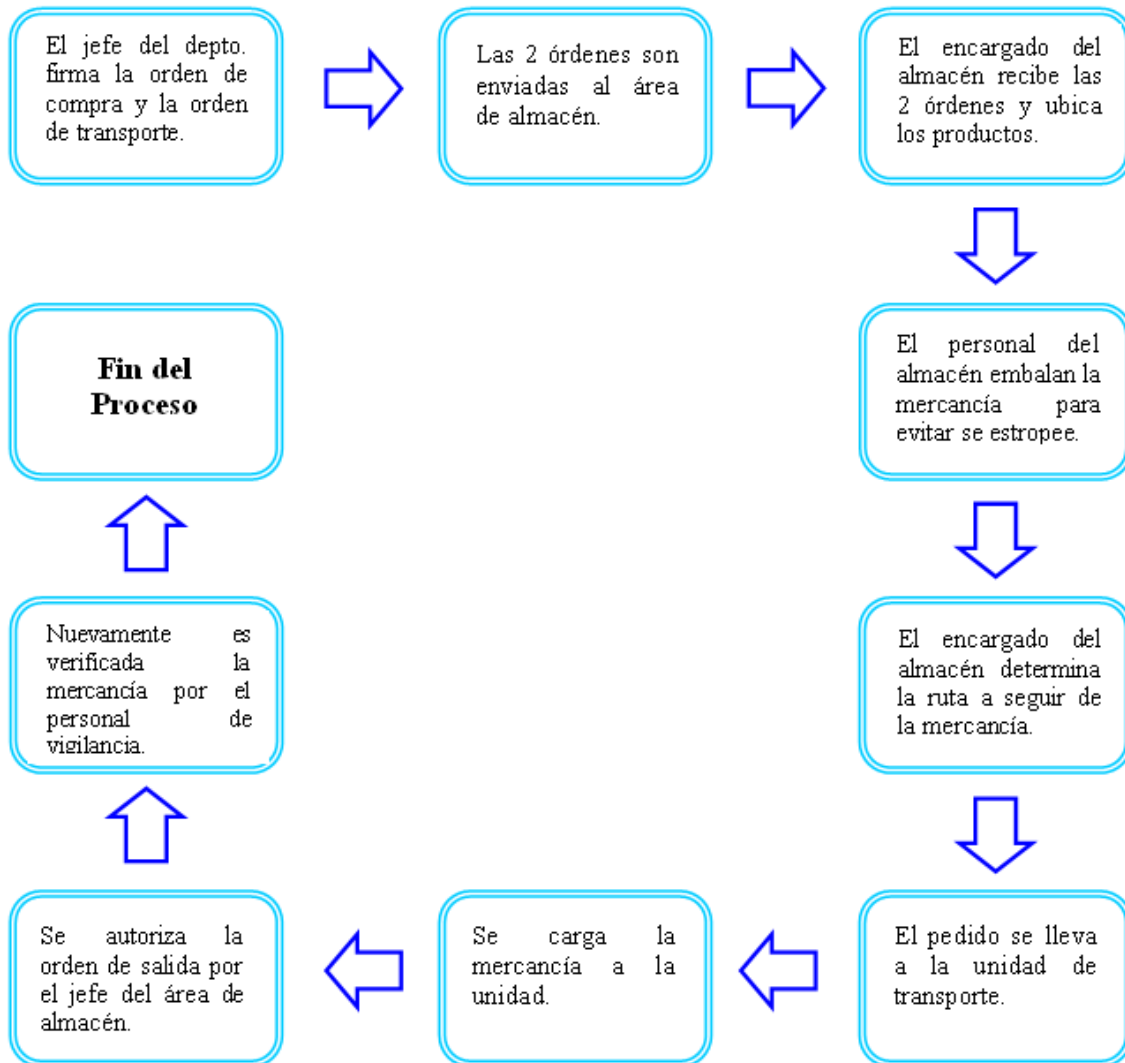
## GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

### 14.5.2 PROCESO DE SOLICITUD DE CRÉDITO DEL CLIENTE.



- ★ **Paso 1:** El cliente recolecta la información requerida y emite una solicitud de crédito.
- ★ **Paso 2:** Los datos son recibidos, estudiados y verificados por la unidad de contraloría y tesorería.
- ★ **Paso 3:** Contraloría elabora un informe de crédito en base a los datos verificados.
- ★ **Paso 4:** El informe es enviado y recibido por la Gerencia de Administración y Finanzas para tomar la decisión, la cual de ser negativa, los datos son revisados nuevamente.
- ★ **Paso 5:** Al aprobarse la solicitud, la Gerencia de Administración y Finanzas definen las políticas y normas a seguir por el cliente.
- ★ **Paso 6:** La gerencia elabora el contrato y se le entrega al cliente.
- ★ **Paso 7:** Fin del proceso.

**14.5.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRANSPORTE DE LA MERCANCÍA.**



- ★ **Paso 1:** El jefe del departamento de Transporte firma y autoriza la salida de la orden de compra junto con la orden de transporte.
- ★ **Paso 2:** Una vez firmada y autorizada, las dos ordenes tanto de compra como de transporte son enviadas al área de almacén.
- ★ **Paso 3:** El encargado del almacén recibe las ordenes de compra y de transporte y proceden a ubican los productos terminados solicitados.
- ★ **Paso 4:** Una vez ubicados los productos, el personal del almacén embalan la mercancía de una forma adecuada para que no se estropee en el camino al cliente final.
- ★ **Paso 5:** Se determina la ruta a seguir por la unidad de transporte.

- ★ **Paso 6:** El pedido se lleva a la unidad de transporte.
- ★ **Paso 7:** Se carga la mercancía en la unidad.
- ★ **Paso 8:** Se autoriza y firma la orden de salida por el Jefe del Área del Almacén.
- ★ **Paso 9:** Antes de salir la unidad de transporte de la planta, es nuevamente examinada la carga con la orden de compra y la orden de transporte, por el personal de vigilancia, verificando siempre que la firma de autorización de los jefes de los departamentos de Transporte y del Almacén aparezcan en la orden de salida.
- ★ **Paso 10:** Fin del proceso.

#### **14.5.4 DESCRIPCIÓN DEL LLENADO DE LA ORDEN DE COMPRA.**

- 1.- No. de Folio:** Este folio es asignado por el personal del departamento de compras que este llenando la orden de compra.
- 2.- Prioridad:** Se asigna el grado de urgencia o prioridad que debe darse al pedido, ya sea Alto, Normal, o Bajo; según el cliente lo requiera.
- 3.- Cargar a:** Se anota el nombre de la persona que quedara como responsable de la compra (nombre del cliente).
- 4.- Fecha de Pedido:** Se escribe la fecha en la que se esta haciendo el pedido.
- 5.- Fecha de Entrega:** Se escribe la fecha en la que se hará la entrega del pedido.

## INFORMACIÓN SOBRE GMAR.

<b>Información sobre Gmar</b>	
Nombre: <input type="text"/>	Dirección: <input type="text"/>
RFC: <input type="text"/>	Código postal: <input type="text"/>
Dirección de correo electrónico: <input type="text" value="gmar@yahoo.com.mx"/>	Ciudad: <input type="text"/>
Número de teléfono: <input type="text"/>	País o región: <input type="text"/>

En esta sección se anota toda la información acerca de nuestra empresa Gmar.

**6.- Nombre:** Se anota el nombre de la empresa: **Gmar S.A.**

**7.- RFC:** Se escribe el Registro Federal de Contribuyentes de la empresa.

**8.- Dirección de correo electrónico:** Se anota el correo electrónico de la empresa: gmar@yahoo.com.mx

**9.- Numero de teléfono:** Donde el cliente pueda comunicarse si tiene alguna duda o aclaración. De preferencia anotar número telefónico de oficina y celular.

**10.- Dirección:** De **Gmar S.A.** (anotando calle y numero ext. e int.).

**11.- Código Postal:** De **Gmar S.A.**

**12.- Ciudad:** En la que se esta levantando el pedido. Puede ser Monterrey, Cancún o Ciudad de México.

**13.- País o Región:** En el que se esta levantando el pedido. Únicamente México.

## INFORMACIÓN SOBRE EL CLIENTE.

<b>Información sobre el cliente</b>	
Razón Social: <input type="text"/>	Dirección: <input type="text"/>
RFC: <input type="text"/>	Código postal: <input type="text"/>
Número de teléfono: <input type="text"/>	Ciudad: <input type="text"/>
Número de fax: <input type="text"/>	País o región: <input type="text"/>
Dirección de correo electrónico: <input type="text"/>	

- 14.- Razón Social:** Anotar el nombre de la empresa.
- 15.- RFC:** Anotar su Registro Federal de Contribuyentes.
- 16.-Número de teléfono:** Anotar el teléfono en donde se puede localizar al cliente.
- 17.-Numero de fax:** Registrar el número de fax que proporcione el cliente.
- 18.-Dirección de correo electrónico:** De la empresa y si es posible de la persona responsable de la orden de compra.
- 19.- Dirección:** Anotar la dirección completa del cliente.
- 20.- Código postal:** Anotar el código postal del cliente.
- 21.- Ciudad:** Ciudad donde se localiza la empresa contratista.
- 22.- País o Región:** Anotar el País o la región donde se encuentra ubicada la empresa.

**INFORMACIÓN ACERCA DEL ENVIO.**

**Información sobre el envío**

Enviar a la dirección indicada anteriormente.

**Método de envío:** Por tierra ▼

**Entregar a**

<b>Nombre:</b> <input style="width: 95%;" type="text"/>	<b>Dirección:</b> <input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Cargo:</b> <input style="width: 95%;" type="text"/>	<b>Código postal:</b> <input style="width: 95%;" type="text"/>
<b>Número de teléfono y correo electrónico</b> <input style="width: 95%;" type="text"/>	<b>Ciudad:</b> <input style="width: 95%;" type="text"/>
	<b>País o región</b> <input style="width: 95%;" type="text"/>

- 23.-** Marca en el recuadro si el pedido será entregado en la dirección indicada en el recuadro anterior.
- 24.-Método de envío:** Mencionar si la mercancía será entregada vía terrestre, marítima o aérea.
- 25.-Nombre:** Indicar el nombre de la persona a la que se le entregara la mercancía.
- 26.-Cargo:** Anotar el cargo que ocupa la persona en la empresa.
- 27.-Número de teléfono y correo electrónico:** De la persona responsable de recibir la mercancía.
- 28.-Dirección:** Asentar la dirección fiscal de la persona que recibirá la mercancía.
- 29.-Código Postal:** De la misma dirección anotada en el punto anterior.
- 30.-Ciudad:** Donde se encuentra la persona.
- 31.-País o región:** Donde se encuentra a la persona.



<b>Lista desglosada</b>					Moneda: <input type="text" value="Seleccionar..."/>
Resumen: <input type="text"/>					
Núm. Art.	Descripción				Total con I.V.A.
	Nº de pieza	Precio por unidad	I.V.A. (%)	Precio sin I.V.A.	
	[Escriba aquí la descripción del artículo.]				
		\$	\$	\$	\$
<b>Subtotal</b>					\$
<b>I.V.A.</b>					\$
<b>Gastos de envío</b>					\$
<b>Total</b>					\$

- 32.-Moneda:** Mencionar el tipo de moneda con la que se hará el pago.
- 33.-Resumen:** Se realizara una descripción detallada de la orden de compra, dando mención a todas las especificaciones del pedido.
- 34.-Número de Artículos:** Se anotara el número de artículos que requiera el cliente.
- 35.-Número de Piezas:** Anotar el número de piezas que requiere el cliente, dependiendo de la descripción de cada articulo.
- 36.-Precio por unidad:** Anotar cual es el precio por cada unidad adquirida.
- 37.-IVA (%):** Anotar cual será el IVA en porcentaje y cantidad que se le aplicara a los artículos.
- 38.-Precio sin IVA.:** Anotar cual será el precio neto de los artículos sin aplicar el IVA.
- 39.-Total con IVA:** Anotar el precio total de cada uno de los artículos incluyendo en IVA.
- 40.-Subtotal:** Hacer la suma de todos los **Totales con IVA** y anotarlo en este recuadro.
- 41.-IVA.:** Aplicar el porcentaje correspondiente de IVA al subtotal.
- 42.-Gastos de envío y tramitación:** Si se cobrara al cliente una cantidad adicional a la cuenta total por los gastos de envío, se anotará en esta parte de la orden de compra, de no ser así, se pondrá únicamente un cero.
- 43.-Total:** Se anotará el monto total a pagar por el cliente. Sumando los tres recuadros anteriores: El monto del Subtotal, el del IVA, y el de los Gastos de envío.

<b>Condiciones de pago</b> • • •	
<b>Notas</b> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>	
<b>Firmas</b>	
_____ <b>Nombre, Cargo y Firma del Cliente.</b>	_____ <b>Fecha</b>
_____ <b>Nombre, Cargo y Firma del responsable de la orden</b>	_____ <b>Sello</b>

**44.- Condiciones de pago:** Aquí quedaran estipuladas las condiciones de pago.

**45.-Notas:** Si existirán algunas otras condiciones por nombrar, en este recuadro podrá hacerse.

**46.-Firmas:** Una vez terminada la orden de compra, se procede a firmarla dando por entendido que la información escrita en esta es correcta.

**47.-Fecha:** Anotar la fecha en la que se realizo la Orden de Compra.

**48.-Sello:** Se pondrá el sello del departamento de compras.

**49.-Se da por concluido el proceso.**

## ***CONCLUSIÓN.***

Se puede concluir que los manuales de procedimiento son fundamentales para los procesos de una empresa, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos.

El dominio de las herramientas de diagnóstico, como son los flujo-gramas, es muy importante que lo tengan claro los gerentes de procesos, ya que es la más utilizada para dicha tarea.

Esto desarrolla conciencia en la alta gerencia, para que implante programas de entrenamiento en los diferentes departamentos (especialmente en recursos humanos) dé capacitación en la elaboración de los manuales de procedimientos, para poder así tener una guía en caso de que falle algo en el proceso productivo, ya que ese es el propósito fundamental de su elaboración. Esperemos se den cuenta del tesoro tan invaluable que son para cualquier organización.

## **GLOSARIO.**

- **Manual de Organización y de Procedimientos.** Documento que contiene la descripción detallada de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.
- **Polímero:** Es uno de los plásticos más comunes.
- **Estrujado:** Proceso al que se somete el polietileno, para extraer la sustancia que contiene.
- **Adherencia:** Capacidad de un objeto para adherirse o unirse a otro.
- **Bobinado:** Enrollar un material flexible en una bobina.
- **Flexografía:** Es uno de los métodos de impresión más usado para envases, desde cajas de cartón hasta plásticos (polietileno, polipropileno, poliéster, etc) bolsas plástico, etc.
- **Bocetos:** Primer diseño de la idea que aún no esta definida por completo. Dibujo hecho a mano alzada.
- **Película de haluro de plata:** También es conocido como el negativo para la impresión.
- **Emulsión:** Mezcla de dos líquidos de manera homogénea.
- **Exhaustivo:** Que es muy completo y/o profundo.
- **Cromacheck:** Proceso que consiste en un filmado de las láminas de color a través de las cuales se verifica la superposición de los colores del elemento que se va a imprimir.
- **Colorímetros:** Herramienta que sirve para identificar el color y el matiz para una medida mas precisa del color.
- **Apilado:** Acomodar un objeto sobre otro.

- **Cronograma:** Listado de las actividades a realizar con las fechas previstas desde el comienzo hasta el final.
- **Flujo-grama:** Representación grafica de las actividades relacionadas entre si por medio de símbolos.
- **Pedidos u ordenes de compras:** Es el documento físico, por escrito, en el cual se estipula la cantidad y calidad requerida a entregar por parte de la empresa hacia el cliente, indicando el tiempo y el lugar adecuado para ello.