

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

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

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS Y ALMACÉN APLICADO A UNA
EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS**

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

**NORMA ANGÉLICA MORALES SAVIÑÓN
BIBIANA PEÑA LÓPEZ**

CONDUCTOR: C.P. RUBÉN DEL CANO ÁVILA





Agradecimientos

A Dios, por permitirme llegar hasta este momento de la vida.

A mis padres que con su amor, trabajo y esfuerzo han hecho de mí la persona que soy.

A mis hermanos, que me han apoyado en el transcurso de este logro.

A Roberto, que me ha acompañado y apoyado en el transcurso de este logro.

A mis amigos, que si han estado conmigo cuando los he necesitado.

A CSGC., que me dio la oportunidad de ejercer la carrera y crecer profesionalmente.

Norma Angélica.

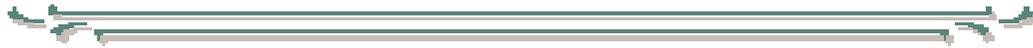


Agradecimientos.

A Dios, por darme la oportunidad de lograr una de mis más grandes metas y llegar hasta este momento de la vida, por no dejarme caer y perder la Fe, aún en las situaciones difíciles que he pasado.

A mi madre, que con su apoyo, y sus consejos me fortalecía día a día a seguir adelante, agradezco tus desvelos, por el saber que siempre estaría bien al llegar a casa, GRACIAS mami a lo largo de la vida has sido mi mejor amiga.

A mi padre[†], definitivamente este es el agradecimiento al hombre que siempre estuvo conmigo y que respeto, papá siempre te admiré por cada momento, ya que todos eran especiales por que eres único, siempre fuiste sincero conmigo y nunca me hablaste con tapujos, la persona y carácter que me identifican son gracias a ti porque has sido el mejor maestro que he tenido, se que ahora estas con Dios, viendo desde el cielo que lo he logrado esto te lo dedico y sé que estarías feliz y orgulloso, te mando un beso y todo mi amor, te extraño y nunca te voy a olvidar.



**A mi hermana, que siempre ha sido mi
confidente y que siempre tuvo un consejo que darme,
te quiero hermanita.**

**A mis abuelitos, tíos, primos,
que siempre me impulsaron a seguir adelante y me apoyaron,
gracias por todo.**

**A mis amigos, los cuales forman parte de mi vida y por todos los buenos
momentos que pasamos, risas, lágrimas, gracias por su amistad**

Bibiana.



ÍNDICE

Introducción.....	IV
Resumen General.....	V
Objetivo General y Particular.....	VI
Planteamiento del problema.....	VII
Hipótesis.....	VIII
Justificación.....	IX
CAPITULO I.....	1
La administración y el proceso administrativo.....	1
1.1 Definición.....	1
1.2 Características.....	3
1.3 Importancia.....	4
1.4 Su carácter: ciencia, técnica o arte.....	4
1.5 El proceso administrativo.....	6
1.5.1 Etapas del proceso administrativo.....	6
1.5.2 Definición y señalamiento de cada una.....	7
• Planeación	
• Organización	
• Dirección	
• Control	
• Evaluación	
1.6 Empresa.....	37
1.6.1 Concepto y definición.....	37
1.6.2 Características.....	40
1.6.3 Elementos que conforman a una empresa.....	41
1.6.4 Clasificación de las empresas.....	46
Resumen Capítulo I.....	53
CAPITULO II.....	54
Calidad Total y Liderazgo para la Productividad.....	54
2.1 Calidad.....	54
2.2 Cultura de Calidad.....	56
2.3 Círculos de Calidad.....	59
2.4 Cultura Japonesa.....	62
2.5 Liderazgo.....	63
2.6 Productividad.....	65
Resumen Capítulo II.....	72



CAPITULO III.....	73
Recursos Humanos.....	73
3.1 Elementos Básicos de la Integración de Recursos Humanos.....	73
3.1.1 Valuación de puestos.....	73
3.1.2 Análisis de puestos.....	74
3.1.3 Descripción de puestos.....	74
3.1.4 Evaluación del desempeño.....	77
3.2 Fuentes de reclutamiento.....	78
3.2.1 Importancia.....	81
3.2.2 Reclutamiento interno.....	82
3.2.3 Reclutamiento externo.....	85
3.2.4 Medios de reclutamiento.....	91
3.2.5 Técnicas de reclutamiento.....	94
3.2.6 Reclutamiento virtual.....	96
3.2.7 Evaluación.....	98
3.3 Selección de los recursos.....	101
3.3.1 Proceso de selección.....	101
3.3.2 Exámenes de conocimientos.....	111
3.3.3 Medición psicológica.....	113
3.3.4 Examen Médico.....	114
3.3.5 Evaluación.....	115
3.4 Capacitación.....	117
3.5 Seguridad e Higiene.....	129
Resumen Capítulo III.....	136
CAPITULO IV.....	137
Manual de procedimientos del área de Recursos Humanos y Almacén de una empresa de distribución de medicamentos	



INTRODUCCIÓN

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a los manuales administrativos; ya que, facilitan el aprendizaje al personal, proporcionando la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas; fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Los manuales son probados en la práctica como puntos de referencia para la instrucción del nuevo personal.

Ahora más que nunca una empresa ubica entre sus estrategias para una buena productividad, atención a sus empleados para lograr un mejor rendimiento. Es por ello que las empresas deben contar un manual de procedimientos, el cual contenga la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de sus funciones de cada unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Un Manual de Procedimientos permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, además auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las funciones de cada puesto, por lo tanto la elaboración de un manual de procedimientos aumentará la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, de manera coordinada y evitando duplicidades, para construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.



RESUMEN GENERAL

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las empresas u organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

En el Capítulo I, encontraremos la definición y características de la administración, así como su importancia en las organizaciones, a su vez, estaremos explicando cada uno de los pasos del proceso administrativo y su aplicación en las empresas.

En el Capítulo II, veremos el concepto del término calidad y productividad, así como su desarrollo variable a lo largo del tiempo y las características que hacen que estos conceptos sean un punto de cuidado para los planes a largo, mediano o corto plazo.

En el Capítulo III, explicaremos el estudio de la administración de Recursos Humanos en la cual el reclutamiento y la selección son la herramienta más valiosa para conocer el potencial de los candidatos, además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva de las organizaciones.

En el Capítulo IV, analizaremos el manual de procedimiento para el reclutamiento de personal de una empresa Mexicana farmacéutica, también estudiaremos sus deficiencias y aplicaremos un plan de mejora.



OBJETIVO GENERAL.

Concebir una política de productividad y calidad, alcanzar y utilizar sistemas coherentes de gestión referente a éstos integrando los factores sea cual sea el tamaño de la organización, instaurar una nueva forma de diálogo y administración en los Recursos Humanos.

OBJETIVO PARTICULAR.

La aplicación de una metodología, que permita a las organizaciones tener un sistema de reclutamiento y capacitación adecuado, eficaz y eficiente.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A escala mundial, los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo. Así pues, los manuales de procedimientos, representan una alternativa para este problema; ya que, son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puestos.

En este sentido, las organizaciones con visión globalizada, están en la búsqueda constante de mejora continua en los procedimientos que ayuden a la completa realización de funciones a cabalidad y dentro de estas herramientas se cuenta con uno de los más utilizados como son: los manuales.

En México, para las empresas es una necesidad establecer manuales de procedimientos; ya que, las organizaciones han progresado con esta herramienta con el hecho de simplificar de control la manera de realizar sus labores. Para lograrlo, se debe trabajar en el perfeccionamiento de los métodos para el tratamiento de cada uno de las circunstancias que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades realizadas en el área de Recursos Humanos; para ello, necesitan de una correcta organización de sus operaciones, como vía para el cumplimiento de sus metas, las que se pueden alcanzar con la inserción de un Manual de Procedimientos. Los elementos que se han venido explicando anteriormente respaldan el presente trabajo. Es por ello que el resultado del mismo es la propuesta de un Manual de Procedimientos para el área de Recursos Humanos y almacén de la empresa **Grupo Fármacos Especializados, SA de CV** que constituya una herramienta en la salvaguarda de los recursos humanos.

Grupo Fármacos Especializados, SA de CV, empresa mexicana dedicada a la compra, venta, fabricación, distribución, importación, exportación, recibo en consignación de toda clase de productos medicinales, farmacéuticos, químicos, equipo médico, material de laboratorio para análisis clínicos, reactivos, vacunas y artículos de belleza, se destaca por ser una empresa que avanza y se consolida con la finalidad de dar satisfacción total a sus clientes. Sin embargo, Grupo Fármacos Especializados, SA de CV actualmente presenta una problemática relacionada en el área de Recursos Humanos y Almacén como consecuencia a la falta de coordinación y control del personal, debido a que no cuenta con un documento formal que le indique las actividades en los procesos de selección, contratación y capacitación del personal.



HIPÓTESIS

"La falta de un Manual formal de Procedimientos para el Área de Recursos Humanos y Almacén ocasiona una ineficiencia en el desempeño del personal y una rotación constante generando costos a la empresa Grupo Fármacos Especializados, SA de CV."

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente. La falta de un Manual de procedimientos del área de Recursos Humanos y Almacén.

Variable Dependiente. La ineficiencia en el desempeño del personal y la rotación constante en el área de Almacén que genera un costo para la entidad.

Por lo anterior planteando el problema de ésta investigación es el siguiente:

"Grupo Fármacos Especializados, SA de CV, necesita un Manual de Procedimientos para el área de Recursos Humanos y Almacén que contribuya a la efectividad en las actividades y la disminución de rotación de personal."



JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Grupo Fármacos especializados, posee una cantidad importante de personal, lo cual provoca que sus actividades requieran mayor control en el desarrollo de las mismas.

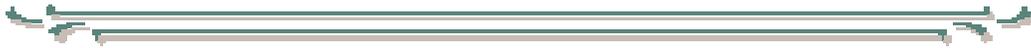
Es por eso que la importancia de contar con manuales de procedimientos efectivos permitirá llevar a la empresa a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los miembros de la organización. Este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

Lo interesante de los siguientes Manuales de Procedimientos para el Área de Recursos Humanos y Almacén, es que se busca a que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia en la selección y desarrollo de los mismos para salvaguardar la operatividad de la empresa.

Así mismo, para el área de Recursos Humanos es indispensable, porque le permitirá contar con una herramienta para obtener información rápida y oportuna puesto que con el mismo se lleva el control en cada uno de los procedimientos y para el área de Almacén es importante ya que la rotación constante del personal genera un costo elevado y un ambiente de inseguridad en la empresa.

Igualmente; para el encargado del Área resultará beneficioso porque le permitirá mejorar sus funciones para realizar eficazmente lo correspondiente al personal.

De este modo, se espera que para los nuevos empleados con la implantación de este Manual de Procedimientos, no surjan inconvenientes ni deficiencias internas en el Área de Recursos Humanos y Almacén. El cual también facilitará la información clara y sencilla de las actividades a la hora de realizar las actividades encomendadas.



CAPITULO I. LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

LA ETIMOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Podemos analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, podríamos decir que:

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

Teniendo todo esto en cuenta, se proporciona una definición general de administración que está basada en las propuestas de algunos prestigiosos autores, con la finalidad de brindar una idea general del significado del término administración en nuestros días.

1.1 DEFINICIÓN

Dentro de los principales pioneros de la administración, encontramos a los siguientes, los cuales definen a la administración como:

Henry Sisk Mario Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

José A. Fernández Arena Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

George R. Terry Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

Fernández Arena: Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.



Teniendo en cuenta las anteriores propuestas, se da la siguiente definición de administración:

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, de información) y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz¹.

Esta definición se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

1.- Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

- **Planeación:** consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros [4]. En pocas palabras, es decir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

- **Organización:** consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.

- **Dirección:** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

- **Control:** consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas.

En pocas palabras, administrar (ya sea una organización, una familia o la vida de uno mismo) es decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de lograr los objetivos o metas establecidos, haciendo lo que debe hacerse con la menor cantidad de recursos posibles.

¹ Munch Galindo Lourdes, *Fundamentos de administración*, Ed. Trillas, México, 2008.



1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Se ha indicado que la administración proporciona los principios mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tiene propósitos comunes.

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Universalidad	Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejercito, un hospital, una escuela, etc.
Valor Instrumental	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
Unidad Temporal	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
Amplitud de ejercicio	Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal
Especificidad	Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico
Interdisciplinariedad	La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo
Flexibilidad	Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante



1.3 IMPORTANCIA

La administración es muy importante en la vida del hombre. Se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta 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.

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, TECNICA O ARTE

La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento que se ocupa de la administración de las organizaciones.

Ciencia es comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad (investiga y explica).

La técnica opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforman. Transforma la realidad (opera la realidad). La técnica completa a la ciencia.

Sin la técnica las explicaciones de la ciencia quedan a escala teórica, no pueden ser instrumentadas ni puede operarse sobre los objetos de la misma. La técnica es el vehículo natural de instrumentación de los descubrimientos de la ciencia.

El arte se realiza en forma individual, subjetiva y vivencial. Es el desarrollo que el objeto puede motivar en el ser humano. Resulta imposible considerar a la administración como un arte, dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de la realidad



La administración es una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta.

Si la técnica actuara sin el conocimiento de lo que está sucediendo, se estaría ante un ensayo empírico, actuando en forma no científica.

La administración es ciencia y técnica.

La administración es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas.

La técnica de la administración implica aceptar la existencia de unos medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Incluye principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones.

Elementos	Ciencia	Técnica	Arte
Definición	Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.	Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos cuyo objeto es la aplicación utilitaria.	Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
Objeto	Conocimiento del mundo: búsqueda de la verdad.	Aplicación o utilidad práctica.	Belleza. Habilidad. Expresión.
Método	Investigación. Observación. Experimentación. Encuestas.	Instrumentos. Procedimientos. Conocimientos científicos.	Técnicas. Teorías. Emotividad. Creatividad.
Fundamento	Leyes generales. Principios.	Principios y reglas de aplicación práctica.	Reglas



1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad.

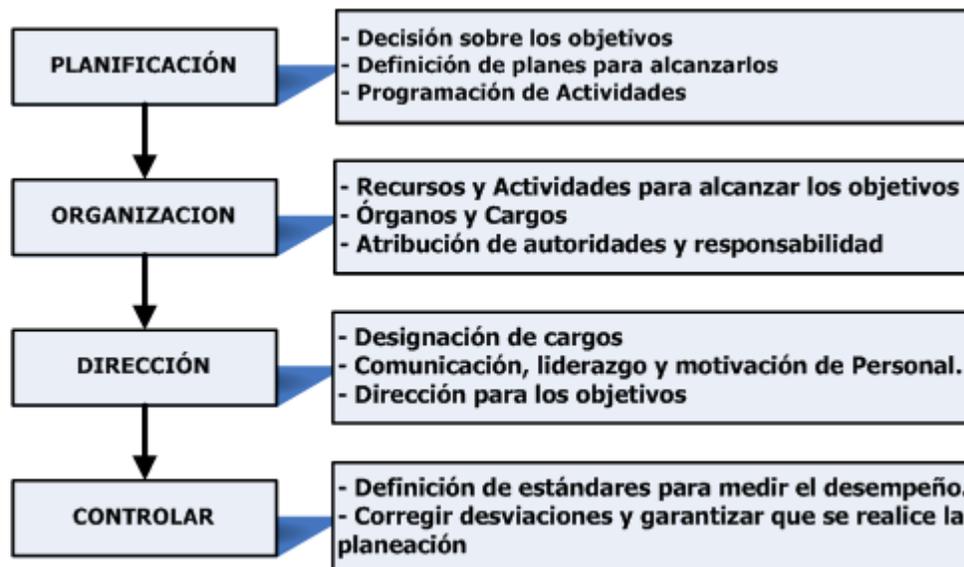
En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

Para comprender mejor el concepto, es necesario que se compare el organismo o grupo social, que es donde se manifiestan la administración, con un organismo animal. Si se observa cómo se desarrolla la vida en cualquier ser vivo, se podrán distinguir dos fases o etapas primordiales:

1.5.1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo está conformado por ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, dentro de ellas encontramos:

- Planeación. (examinar el futuro)
- Organización. (formular estructura)
- Dirección. (Hacer funcionar los planes)
- Control. (Verificar los resultados)





1.5.2. DEFINICION Y SEÑALAMIENTO DE LA PLANEACION, ORGANIZACIÓN, DIRECCION, CONTROL.

PLANEACION

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

A. Reyes Ponce.

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

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

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" **J. A. Fernández Arenas.**

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas,



procedimientos y métodos para lograrlos" **L. J. Kazmier.**

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" **Burt K. Scanlan.**

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" **Joseph L. Massie.**

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor" **Robert N. Anthony**².

Elementos del concepto

*** Objetivo.**

El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.

*** Cursos alternos de acción.**

Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

*** Elección.**

La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

*** Futuro.**

La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

²Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004.



Importancia de la planeación

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Razones por las cuales es importante la planeación:

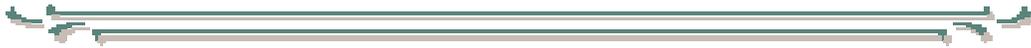
- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

Principios de la Planeación

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes:

Factibilidad.

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.



Objetividad y cuantificación.

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

Flexibilidad.

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Unidad.

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

Del cambio de estrategias.

Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

“Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. ”

Tipos de planes

Estratégicos.

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

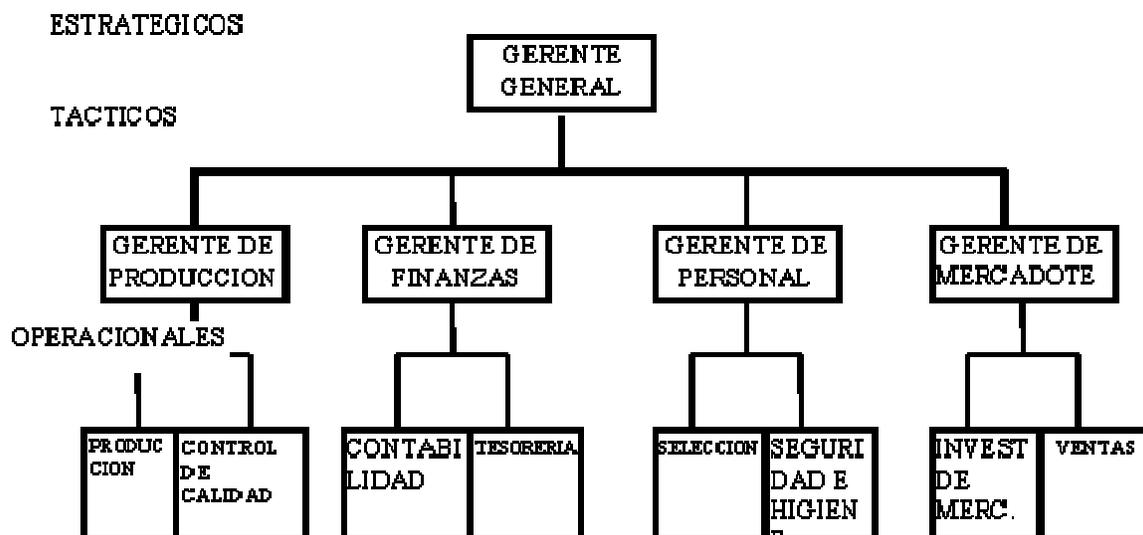


Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

Operativos.

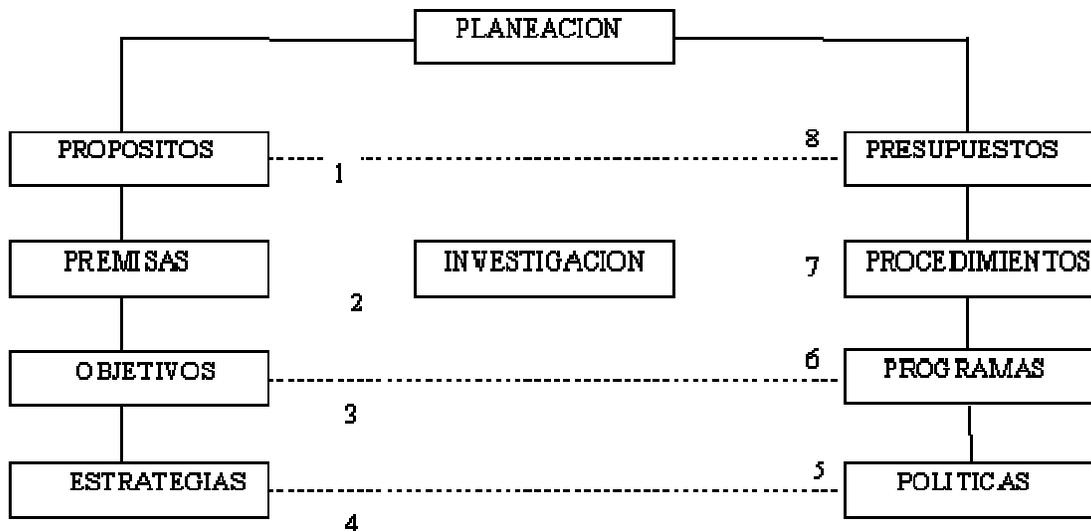
Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.





PROCESO DE PLANEACION

(etapas de la planeación)

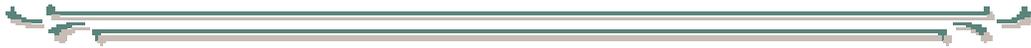


La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

- Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.



d) Son semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado³.

Un propósito de una empresa puede ser:

Incrementar las utilidades sobre la inversión de los accionistas.

Importancia de los Propósitos

1. Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
2. Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
3. Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
4. Son la razón de la existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
5. Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

Características que deben reunir los propósitos

- a) Evitar que la Dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatinadas o erróneas.
- b) Deben darse a conocer a todos los miembros de la empresa.
- c) Evitar dogmatizarlos.
- d) Deben estar acordes a los valores institucionales del grupo social.
- e) No deben utilizarse para intereses personales, sino para el bienestar de la organización.
- f) Deben implantarse, si es que no se han considerado.

³Introducción a la Teoría General de la Administración”, Séptima edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004.



- g) No deben definirse con frases ambiguas y vacías, el autoengaño no ayuda a la implantación de planes.

Premisas.

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Por su naturaleza pueden ser:

1. Internas.

Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)

2. Externas.

Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear:

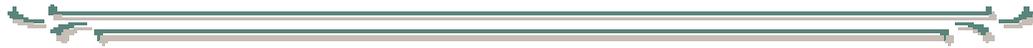
A) De carácter político

- Estabilidad política del país.
- Sistema político de gobierno.
- Intervención estatal en los negocios.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Relaciones internacionales.

B) De carácter legal

1) Tendencias fiscales:

- Impuestos sobre ciertos artículos o productos.
- Forma de pago de impuestos.
- Exenciones de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades excesivas.



2) Tendencias laborales:

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

C) Económicas

- Deuda pública.
- Fenómenos inflacionarios.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Poder adquisitivo de la población.
- Ingreso per cápita.
- Renta nacional.
- Producto nacional bruto.
- Inversión extranjera.

D) Sociales

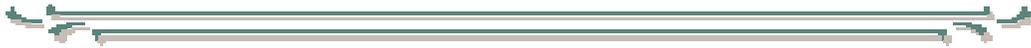
- Crecimiento y distribución demográfica.
- Movilidad de la población.
- Empleo y desempleo.
- Nuevas construcciones y obras públicas.
- Alfabetización.
- Sistemas de salubridad e higiene.

E) Técnicas

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

F) Otros factores

- Competencia.
- Posición en el mercado.
- Políticas de operación.
- Cambios en la demanda.
- Fuentes de financiamiento.
- Transporte.
- Distribución del ingreso.
- Productividad e ingreso nacional.
- Comportamiento de los consumidores.
- Programas de investigación.



Propósito:

Es dar dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son. Cuando todo los interesados saben a dónde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo.

En resumen los propósitos son:

1. Disminuir el riesgo del fracaso
2. Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
3. Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
4. Asegurar el éxito en el futuro

Principios de la planeación:

En la Planeación se pueden considerar los principios siguientes:

Precisión:

El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas.

Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente total o parcialmente ineficientes.

Hay que reducir en lo posible el campo de lo eventual y de la imprevisión y emplear planes tan detallados como sea conveniente.

Flexibilidad:

En aparente contraposición al principio de “precisión” antes mencionado, tenemos el que un curso de acción debe ser “flexible” a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social que nos ocupa; o sea, que todo plan debe dejar suficiente margen, para que se pueda absorber los cambios que puedan surgir; cambios debido a los imprevisible, o a las variaciones que se hayan presentado en las circunstancias después de haber cumplido con la etapa de la “previsión” y que se hicieron evidente gracias al proceso de revisión continua a que todo plan debe estar sujeto. En muchos casos, los cambios en cuestión solo serán adaptaciones momentáneas, después de realizar las cuales podemos volver a la dirección original. De ser posible, en el mismo plan original deberán preverse de antemano los caminos a seguir cuando se establezca la necesidad de realizar cambios en el curso o cursos de acción originales. Igualmente deberán establecerse desde el principio, los “sistemas” para la revisión



rápida y continua de los procedimientos empleados, así como para la aplicación de las medidas correctivas a que haya lugar.

Unidad de dirección:

Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera que aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general.

Para el logro más eficaz de los objetivos de una empresa, así como para obtener el máximo beneficio, todos los planes que se estén desarrollando en la misma o que estén por desarrollarse deben consolidarse, apoyarse mutuamente, y ser congruente en sus fines y en sus medios. Hay que tomar en cuenta que la planeación general de una empresa es tan fuerte como lo es el más débil de sus planes parciales.

Consistencia

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

Participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Tipos de planes

Los tipos de planes se clasifican de acuerdo a su propósito o meta; generalmente el propósito de los negocios es la producción y distribución de bienes y servicios económicos (como por ejemplo, el de los tribunales es la interpretación y aplicación de leyes; el de la universidad la enseñanza, la investigación y la extensión).



A continuación mencionamos los diferentes tipos de planes:

Los propósitos: Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

La investigación: Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Los objetivos: Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes.

Las estrategias: Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas: Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

Las políticas delimitan el área dentro de la cual debe tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

Las políticas son además: principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social; son normas amplias, generales, elásticas y realistas.

El objetivo fija las metas, la política señala los medios genéricos para llegar a ellos.

Las políticas permiten a los jefes aplicar su propio criterio e iniciativa en la toma de aquellas decisiones a la vez que inspiran y orientan en caso de duda; y, sirven además para suplir omisiones.

Ejemplos de políticas son: Pagar salarios altos, vender solo al contado, promover solamente al personal interno, otorgar descuentos, capacitar al personal.

Los objetivos son necesarios para dar dirección al individuo y a los esfuerzos del grupo y las políticas sirven para indicar la estrategia general por medio de la cual son alcanzados aquellos objetivos.

Un ejemplo de política administrativa es: “La política de la empresa será obtener una mayor penetración en el mercado basándose en la competencia de precios”.



Las políticas se pueden clasificar en básicas, generales y departamentales, ellas identifican al nivel de la organización.

Programas: “Los programas son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada de una de sus partes.-Es la consecuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan”. Los programas pueden ser a corto plazo generalmente a un año y de largo plazo cuando excede ese período.

Los programas tienen como fundamento el capital necesario y los presupuestos operacionales; los programas están constituidos por metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de áreas, recursos a emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

Presupuestos: Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto proyectado de ganancias y pérdidas.

Hacer un presupuesto es planear, el presupuesto es un instrumento de control que permite consolidar los planes de una empresa.

Además de su uso en la planeación, el presupuesto también se utiliza para el control y la coordinación.

Como fuente de coordinación, el presupuesto proporciona información respecto a los planes que se han hecho, asegurándose de que estén en equilibrio con cada uno de los otros planes⁴.

Planeación estratégica, táctica y operacional.

Planeación Estratégica.

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y

⁴ <http://principios-de-administracion.espacioblog.com/post/2007/09/18/caracteristicas-la-administracion>



las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.

- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.

- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

Planeación Táctica.

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.



Planeación Operativa.

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

ORGANIZACION

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" **Agustín Reyes Ponce.**

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." **Eugenio Sixto Velasco.**

"Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" **Beckles, Carmichael y Sarchet.**

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" **Issac Guzmán V.**

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" **Koontz & O'Donnell.**

"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" **Joseph L. Massie.**



Elementos del concepto.

* Estructura.

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

* Sistematización.

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

* Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

* Jerarquía.

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

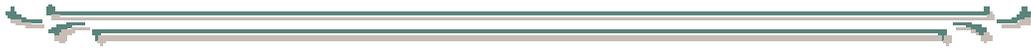
* Simplificación de funciones.

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible⁵.

Importancia de la organización:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

⁵Oliveira Da Silva Reinaldo, "Teorías de la administración", de International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002



- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

El propósito de la organización

Los propósitos de la organización son:

- ✓ Contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.
- ✓ Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- ✓ Eliminar duplicidad de trabajo.
- ✓ Establecer canales de comunicación.
- ✓ Representar la estructura oficial de la empresa

Estructura organizacional

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (“staff”). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando”. Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de “staff” no se encuentre en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personales y legales.

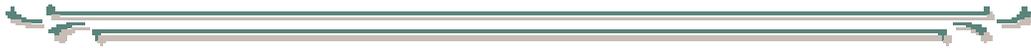
Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática⁶.

Principios de organización:

Unidad de mando

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

⁶ Oliveira Da Silva Reinaldo ,Teorías de la administración” , International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002



Especialización

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

Paridad de autoridad y responsabilidad

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

Equilibrio de Dirección–Control

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

Definición de puestos

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

Pasos básicos para organizar

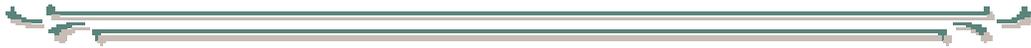
- 1) Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- 2) Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- 3) Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos
 - a. produce una jerarquía de la organización.
- 4) Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

División del trabajo: se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsable de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo.

Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

Departamentalización: se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes



departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de ingles, etc. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos “parecidos” como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras.

Jerarquía: desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando se a dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que especifica quien controla a quien en una organización.

Coordinación: consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espesa de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

Factores que influyen en la estructura organizacional

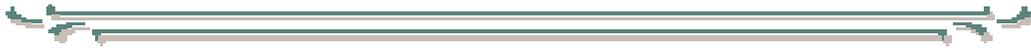
Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

Factores internos

1. Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

Factores externos

1. Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
2. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).



3. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero).

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización⁷.

Organización formal e informal

Organización formal:

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Organización informal:

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

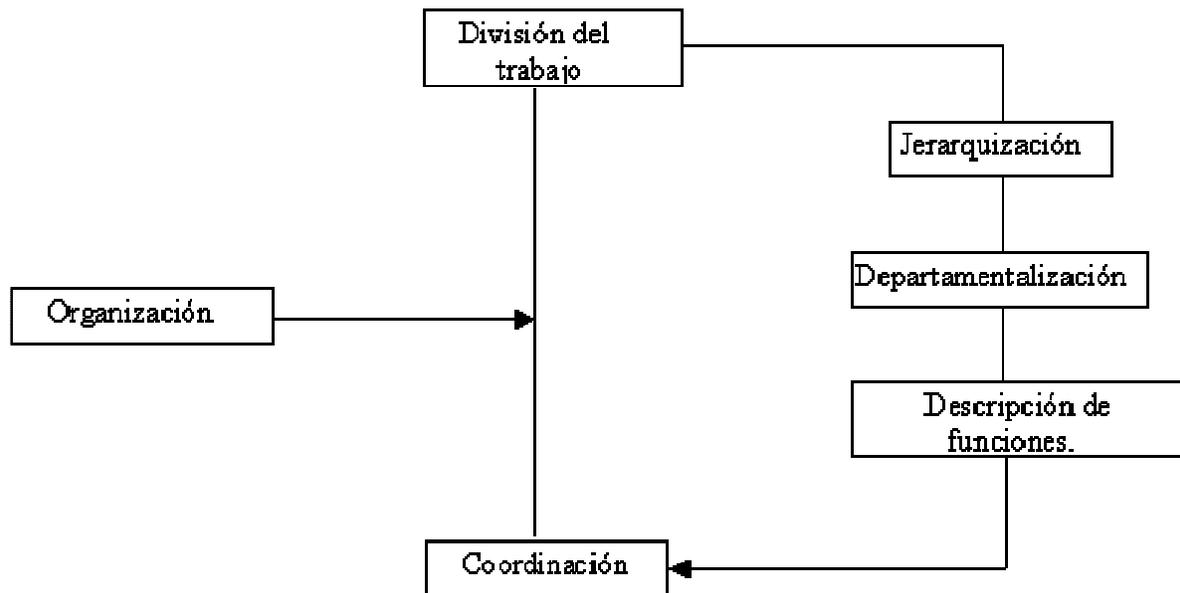
Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

⁷ Robbins Stephen y Coulter Mary, "Administración", Octava edición, de, Pearson Educación, 2005



La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Etapas de organización del trabajo



Coordinación:

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

Jerarquización:

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión.



Organigramas

También conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

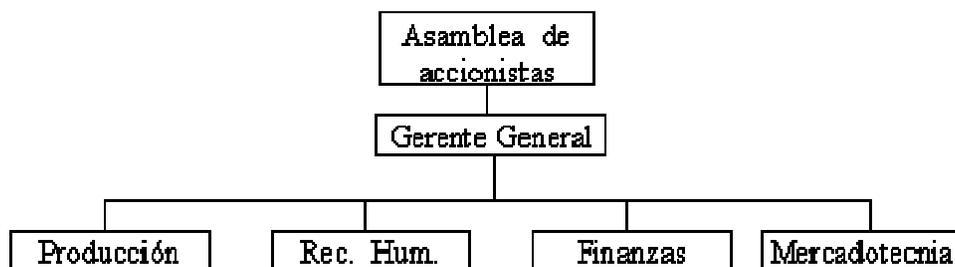
Requisitos para su elaboración:

1. Los organigramas deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.
2. No deben comprender a los trabajadores y empleados.
3. Deben contener únicamente el nombre de la función y no de la persona.

Formas de representación:

1. Organigrama Vertical.

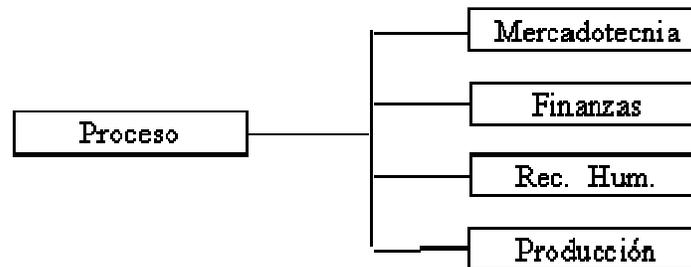
Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía. El inconveniente que representa es que ese muy difícil indicar los puestos inferiores.





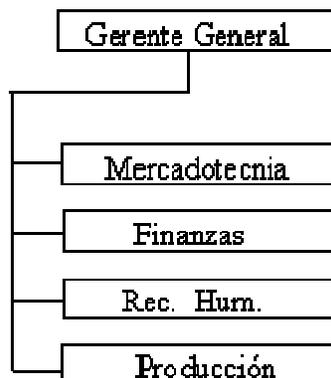
2. Organigrama Horizontal.

El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.



2. Organigrama Mixto.

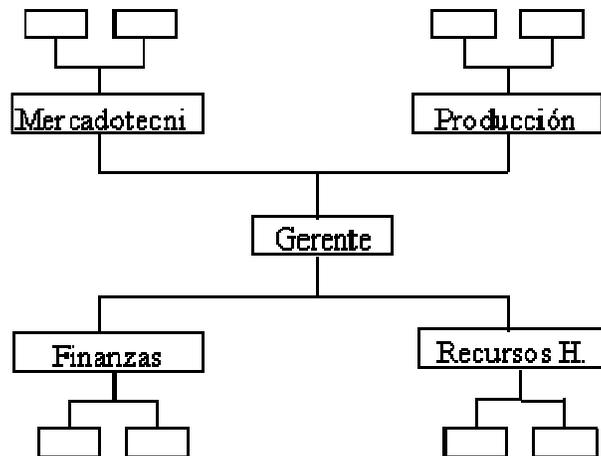
Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio.





3. Organigrama Circular.

Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos de jefatura inmediatos.



DIRECCIÓN

Esta etapa del Proceso Administrativo llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores.

DEFINICION: Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer



su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación⁸.

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. **Robert B. Buchele.**

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. **Burt K. Scanlan.**

La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. **Leonard J. Kazmier.**

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. **Lerner y Baker.**

Elementos del concepto

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Supervisión
5. Alcanzar las metas de la organización.

Importancia de la Dirección.

- a) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la Planeación y la Organización.
- b) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- c) La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.

⁸Robbins Stephen y Coulter Mary "Administración", Octava edición, de, Persson Educación, 2005



d) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.

e) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios de la Dirección

- 1) Principio de armonía de objetivos,
- 2) Principio de motivación,
- 3) Principio de liderazgo,
- 4) Principio de claridad e integridad en la comunicación,
- 5) Principio de uso de complemento de la organización informal.

1) Armonía de objetivos

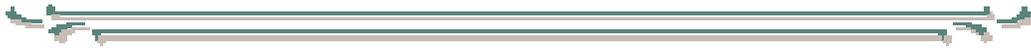
Como se podrá observar en éste, lo que trata es el factor humano de la producción, las relaciones interpersonales, a fin de poder armonizar las mismas, y desempeñarse en un ambiente apto y agradable para el buen desempeño de las funciones de cada uno de los participantes.

2) Motivación:

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores.

El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuales eran la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salariales cuanto más producían los trabajadores más ganaban el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.



3) Liderazgo:

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

4) Comunicación:

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas.

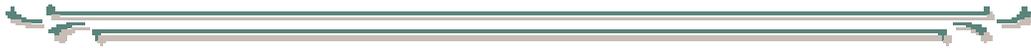
Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

5) Principio de uso de complemento de la organización informal.

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes⁹.

⁹ <http://www.monografias.com>



CONTROL

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

DEFINICION: Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes¹⁰.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. **Burt K. Scanlan.**

Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. **Eckles, Carmichael**

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

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- 1) Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- 2) Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.)
- 3) Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- 4) Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

¹⁰Robbins Stephen y Coulter Mary "Administración", Octava edición, , Pearson Educación, 2005



Importancia del control.

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

La esencia del control administrativo:

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada). Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño) Es vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por retroalimentación. Es acción a posteriori (re planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras



Fases del Control:

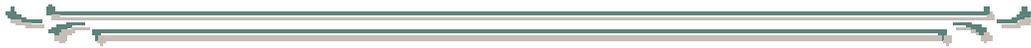
Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- 1) Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- 2) Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- 3) Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- 4) Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- 5) Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- 6) Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de re planificación.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción.

El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.



La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

1. La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción
2. La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la re planificación.

Elementos del control:

Establecimiento de estándares: Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

Medición de resultados: La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

Retroalimentación: El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

1.6 EMPRESA

1.6.1 CONCEPTO Y DEFINICION

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.**



La Empresa: Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

En Derecho es una entidad jurídica creada con ánimo de lucro y está sujeta al Derecho mercantil.

La empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de **producción, capital y trabajo**.

CONCEPTO:

La empresa es el 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.

MISIÓN

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La Misión es el propósito central para el que se crea un ente, nos permite concienciarnos de nuestra labor en el mercado

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

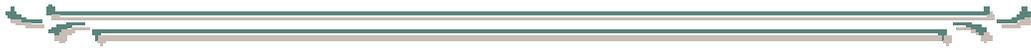
VISIÓN

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.



OBJETIVOS

Los Objetivos serán la siguiente etapa, etapa que permitirá apuntar hacia la Misión y Visión de la organización, estos deben ser concretos y deben tener las siguientes características:

1. Cuantificables.
2. Medibles.
3. Redactados de forma breve, concisa y clara.
4. Alcanzables.
5. Tener un responsable único.
6. Controlados periódicamente.

Los objetivos de la empresa deben ser coherentes con la misión y la visión. Cabe establecer objetivos según el nivel de la empresa: generales, por unidad de negocio, por departamento.

VALORES

Los Valores son principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos.

Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión.

Cuando en tu organización decidan enunciarlos, trabaja con un mínimo de 5 y máximo de 7 Valores, una cantidad mayor no es recomendable, ya que pierden fuerza.

Nada de esto funcionará si la misión, la visión o los valores, no son compartidos. No deben ser elaborados únicamente por la Gerencia General para luego ser anunciados, deben ser el resultado de un trabajo en equipo.

Tampoco deberá ocurrir que luego de delineados, quedan como simples enunciados, impresos en hermosas placas de bronce que son lucidas en la *Recepción* de la empresa o en la *Presidencia Ejecutiva*, deben ser verdaderas cartas de navegación, que dirijan todos los esfuerzos hacia el norte deseado.

CULTURA CORPORATIVA

La Cultura Corporativa o Cultura Organizacional corresponde al conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización. No hablamos de valores, costumbres, hábitos y creencias positivos, algunos de los



componentes pueden ser negativos en la realidad. De ahí que tenemos "culturas actuales" y "culturas ideales".

Las culturas se crean porque se van esculpiendo día a día, con las acciones de todos, dirigentes y dirigidos. Toda empresa tiene su propia cultura y es el recurso humano el que genera la cultura de una organización, con la permanente interacción entre líderes y colaboradores y actores externos: proveedores y clientes, influenciados por las políticas de la empresa, la cultura del macro-entorno, ciudad, región, país.

La cultura es permanente y puede variar o ser modificada través de procesos de cambio que requieren del factor tiempo más prologado.

La CULTURA CORPORATIVA, es el conjunto de pensamientos, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes.

El proceso de adaptación es más sencillo cuando las culturas involucradas son más o menos similares con valores similares y esto se puede lograr, desde el proceso de selección del talento humano.

Por ejemplo, en la cultura japonesa de los negocios, se considera al trabajo como un destino compartido. Todos los empleados de la empresa comparten el mismo destino: éxitos o fracasos. Forjar el éxito de la empresa, será entonces forjar el éxito de cada trabajador.

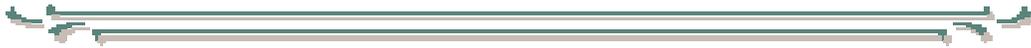
La cultura organizacional está formada por los valores compartidos por las personas dentro de cada empresa.

La Cultura está fundamentada en las actitudes, que representan una evaluación de las percepciones encontradas con el Sistema Interno de Valores y Creencias. Las actitudes incluyen: creencias, afecto, y tendencias de actuación. Cultiva la Cultura de tu empresa¹¹.

1.6.2 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

- 1.- Es una célula económica y social.
- 2.- Está formada por personas y para personas.

¹¹ Elementos de la Empresa <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>



3.- Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella.

4.-Existe una interdependencia entre la misma y la sociedad, que es inevitable, toda vez que la sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica.

5.- Tiene las siguientes finalidades:

A) Finalidades económicas de las empresas son:

- Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

B) Finalidades sociales de las empresas son:

- Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.
- Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

1.6.3. ELEMENTOS DE LA EMPRESA

Recursos

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos, mismos que se clasifican en:

Recursos Materiales:

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:



- Edificios, Terrenos, Instalaciones, Maquinaria, Equipos e Instrumentos etc.
- Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados etc.
- La tierra como factor productivo ha sido durante muchos años un factor clave. Hoy utilizamos el término tierra en un sentido global, incluyendo el conjunto de recursos naturales imprescindibles para la producción, sin los que la organización empresarial no podría funcionar. Podemos citar, por ejemplo, el agua y la energía

Recursos Tecnológicos

Aquellos que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos etc.
- Formulas, patentes etc.
- Sistemas de información
- Administración del conocimiento
-

Recursos Humanos

Es trascendental para la existencia de cualquier grupo social; de este depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

El capital humano es el activo más valioso de las organizaciones y posee características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que lo diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñe y el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización, el personal puede ser:

- Obreros: Calificados y no calificados
- Oficinistas: calificados y no calificados
- Supervisores: se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
- Técnicos: efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles etc.
- Ejecutivos: Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
- Directores: Se fijan los objetivos estrategias, políticas etc.

El trabajo. La empresa no puede funcionar sin el esfuerzo y la dedicación de los seres humanos. Entendemos por trabajo el esfuerzo que realizamos las personas para crear bienes o prestar servicios dentro de una organización empresarial. Incluye tanto el trabajo físico como el intelectual. Dentro de este factor productivo



incluimos tanto el trabajo que desarrolla el empresario, que será quien coordine los recursos materiales y humanos de la empresa, como el trabajo que desarrollan los trabajadores asalariados.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquel, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de esta.

Recursos Financieros

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios pueden citarse.

- Dinero en efectivo
- Aportaciones de los socios
- Utilidades

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- Prestamos de acreedores y proveedores
- Créditos bancarios y privados
- Emisión de valores (bonos cédulas etc.)

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa.

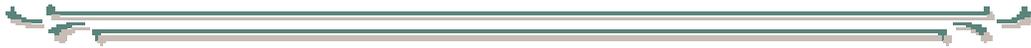
De acuerdo al manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

El capital. Se denomina así al conjunto de bienes o derechos que la empresa tiene y que se incluyen dentro de su patrimonio. El capital está formado tanto por los bienes inmuebles (fincas, solares, edificios, naves) como por los bienes muebles.

«Los denominados signos distintivos del empresario, de la empresa, del establecimiento y de los productos y servicios que sean objeto de la actividad empresarial (nombre comercial, marcas de productos o servicios, y rótulo del establecimiento).

Y por otro lado, están determinadas creaciones intelectuales. (Patentes de invención, modelos de utilidad y dibujos industriales y artísticos)». Uría, R.: Derecho Mercantil. Marcial Pons.

Dentro de los bienes muebles, podemos destacar tanto el capital financiero (dinero, bonos, acciones) como el capital técnico, que está formado por los instrumentos que se utilizan para la producción.



Elementos de la Empresa.

Se consideran elementos todos aquellos factores internos o externos que influyen directa o indirectamente en el funcionamiento de la empresa. Se pueden distinguir:

Factor Humano Está constituido por varios grupos con intereses distintos dentro de la empresa.

Propietarios del capital o socios, administradores o directivos, trabajadores o empleados.

Capital instrumental Bienes económicos o factores positivos que constituyen el patrimonio de la empresa.

Tecnología Conjunto de procesos productivos y técnicas que sirven para mejorar la producción.

Proveedores Personas físicas o jurídicas que proporcionan a la empresa los bienes necesarios para que puedan llevar a cabo su actividad.

Clientes Personas físicas o jurídicas que demandan bienes o servicios producidos o prestados por la empresa.

Competencia Todas las empresas tienen que luchar para conseguir una cuota de mercado contra otras empresas que se dedican a la misma actividad por conseguir clientes.

Organismos públicos El Estado, las corporaciones locales (Ayuntamientos), comunidades

Autónomas, son impulsores del marco legal que tiene que cumplir la empresa. Actualmente, la gestión de los recursos humanos abarca algo más que la selección, valoración, compensación, formación y promoción; y se completa con la motivación, contratación y negociación de convenio, hasta formar parte de la dirección estratégica de la empresa. El factor humano es un factor esencial y está presente en todos los subsistemas de la empresa.

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven. El principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.



En definitiva, la dirección de Recursos Humanos en una empresa que se debe asegurar:

- La inserción del personal en la empresa
- La dinamización y la movilización del personal de modo que se utilicen sus capacidades para el logro de los objetivos de la empresa y conseguir mayores cuotas de eficacia empresarial
- El progreso del personal para que actúen al mayor nivel de competencias posible
- La calidad de vida, a través de la aportación de ventajas, seguridad y compensaciones compatibles con los resultados de la empresa
- La imagen de la empresa y por tanto del factor humano
- La formación de los trabajadores, entendida a medio-largo plazo para garantizar su crecimiento en todos los niveles y contribuir al crecimiento de la empresa.
- Así pues, para que una empresa pueda llegar a alcanzar sus objetivos manteniendo su competitividad, es preciso desarrollar una política de recursos humanos que permita satisfacer sus propias necesidades y alcanzar, al mismo tiempo, los objetivos de la empresa.

La actividad empresarial: Hay que tener en cuenta un cuarto elemento que es la organización: Se trata de un elemento armonizador, es decir la forma de ordenar los factores de producción anteriores para conseguir mejor el fin buscado. Es un elemento esencial para que la empresa goce de buena salud.

En la empresa se produce el llamado efecto sinárquico, que es una propiedad de la empresa, por la cual estas tienen un valor superior al que corresponde por la mera suma de los elementos que la componen así pues la empresa organizada y puesta en marcha tiene un valor muy superior a la de la suma de sus elementos. Por ejemplo: en una empresa de transportes, el valor de los vehículos, talleres e instalaciones oficinas... aunque es importante, resulta mucho menor que la empresa en su conjunto, organizada y funcionando.

Por otra parte tenemos otro punto de vista que sería relacionado a lo mismo pero visto desde otra forma:

Elementos que la componen

Factores activos: empleados, propietarios, sindicatos, bancos, etc.

Factores pasivos: materias primas, transporte, tecnología, conocimiento, contratos financieros, etc.

Organización: coordinación y orden entre todos los factores y las áreas.



Factores activos

Personas físicas y/o jurídicas (entre otras entidades mercantiles, cooperativa, fundaciones, etc.) que constituyen una empresa realizando, entre otras, aportación de capital (sea puramente monetario, sea de tipo intelectual, patentes, etc.). Estas "personas" se convierten en accionistas de la empresa.

Participan, en sentido amplio, en el desarrollo de la empresa:

- Administradores.
- Clientes.
- Colaboradores y compañeros.
- Fuente financiera.
- Accionistas.
- Suministradores y proveedores.
- Trabajadores.

Factores pasivos

Todos los que son usados por los elementos activos y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa. Como la tecnología, las materias primas utilizadas, los contratos financieros de los que dispone, etc.

1.6.4. CLASIFICACION DE LA EMPRESA

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 y aspectos disímiles.

Las empresas se pueden clasificar por su actividad o giro, por su finalidad, por la naturaleza de su capital, por la composición del capital, por su tamaño y ubicación y por su estructura legal:

Por su finalidad:

- **Lucrativas.-** Las organizaciones lucrativas buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios, utilidades denominadas dividendos.
- **No lucrativas.-** Son las que, no persiguen fines de lucro. Manejan recursos, obtienen beneficios pero no obtienen utilidades.

Su finalidad es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios.

Por su actividad o giro:

De acuerdo a la Secretaría de Economía (antes SECOFI), la función o giro de una empresa se puede clasificar en 3 grupos, que son las empresas de **Giro Industrial**, las de **Giro Comercial** y las de **Servicios**. Algunos



- **Industriales.-** Son las que realizan actividades de transformación reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos. La industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación.

Las empresas industriales se subdividen en dos categorías:

- Las **extractivas:** Se dedican exclusivamente 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.
- Las **manufactureras:** Transforman esa materia prima en productos terminados, los cuales pueden ser bienes de consumo final, o bienes de producción como son:
 - 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.

Algunos ejemplos de industrias pueden ser:

- Textil
- Eléctrica
- Cinematográfica
- Hulera
- Azucarera
- Minera
- Metalúrgica
- Siderúrgica
- Hidrocarburos
- Petroquímica
- Cementera
- Calera
- Automotriz
- Química
- De celulosa y papel
- De aceites y grasas vegetales
- Productora de alimentos
- Elaboradoras de bebidas
- Ferrocarrilera
- Maderera básica
- Vidriera
- Tabacalera

Comerciales.- Compra bienes o mercancías para la venta posterior.

Sólo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores.

Agregan el valor de distribución o la disponibilidad.

Las empresas comerciales pueden ser mayoristas, minoristas o comisionistas:

- Las **mayoristas** se dedican a la compra o venta de productos a gran escala, comúnmente a distribuidores minoristas.



- Los **minoristas** venden productos en una escala mucho menor, ya sea directamente a consumidores o a otras empresas minoristas o comisionistas.
- Las **comisionistas**, como su nombre lo dice, se encargan de vender productos, recibiendo una comisión, la cual puede depender del precio previamente fijado por el proveedor, o por el precio final dado por el comisionista.

Servicios.- Comercializan servicios profesionales o de cualquier tipo.

Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría.

Los servicios tienen tres características:

- Intangibles: No se pueden tocar.
- Heterogéneos: Varían porque se llevan a cabo por persona.
- Caducan: Se tienen que usar cuando están disponibles.

Se pueden clasificar en:

- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salubridad

Agrícolas.- Ganaderas, de pesca o silvícolas, son las dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o silvícolas. Todas ellas actividades primarias.

Algunos autores consideran esta función dentro de la categoría de las empresas industriales.

Por la naturaleza de su capital:

- **Privadas.-** son constituidas y administradas por los particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa.
- **Públicas.-** Está determinada por las actividades que el estado se reserva para su administración. Son organizaciones productivas que por su importancia, el Estado ha decidido manejar por su cuenta. Estas compañías han sido denominadas paraestatales, cuyo ejemplo mayor es Petróleos Mexicanos (PEMEX)



La empresa pública también comprende organizaciones que tienen una función social o asistencial, por ejemplo el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Por la composición de su capital:

- **Mixtas**
- **Nacional**
- **Extranjera**
- **Compartición**

Las empresas públicas se clasifican de la siguiente manera:

- **Centralizadas:** Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ej. Las secretarías del Estado, Nacional Financiera (Nafin)
- **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ej. Instituto Nacional de Bellas Artes
- **Descentralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero están dotadas personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ej. I.M.S.S., CFE, Issstecali, Banco de México.
- **Estatales:** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ej. Ferrocarriles, CESPT, DIF Estatal, Issstecali.
- **Mixtas y Paraestatales:** En estas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ej. PRODUTSA (Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana), Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

Por su tamaño

Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.).

Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Pequeñas: Se dividen a su vez en.



- **Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
- **Fami-empresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

Por su estructura legal:

Persona física.- Son todas las personas o individuos que poseen, por el hecho de serlo, obligaciones y derechos de goce y ejercicio. Una persona física cuenta con:

- Nombre
- Domicilio
- Patrimonio
- Capacidad
- Nacionalidad
- Estado Civil

Persona Moral.- Es un conjunto de personas físicas que tiene todas las características de una persona física a excepción de estado civil. Se clasifican en:

Mercantiles: tienen fines de lucro y pueden ser:

- S.A.
- S.A. de C.V.
- S de R.L
- S de RI
- S Cooperativa entre otras
- Civiles: no tienen fines de lucro y son:
 - A.C.
 - S.C

Empresas de Franquicias:

Una empresa de franquicia es un modelo probado de negocio que se renta o vende a socios interesados en invertir.

Las franquicias son una forma de crecimiento de un negocio que tiene éxito y considera que puede multiplicarse con nuevos socios que respeten el concepto del negocio original.

Empresas maquiladoras:

Son una modalidad de negocio que desarrolla una actividad productiva con base en importaciones temporales de insumos extranjeros.



La creación inicial de su creación fue disminuir la migración de mexicanos hacia Estados Unidos, por medio de la creación de empleo en empresas extranjeras en territorio mexicano.

Empresa multinacional:

Adquieren fuerte presencia local mediante el reconocimiento de las diferentes nacionales en distintos países del mundo. Estas compañías, aunque tienen una nación de origen, operan en otros territorios y buscan que esos negocios sean autosuficientes y con una marcada autonomía.

Sociedad de gran tamaño que tiene operaciones y divisiones en diversos países, pero que está controlada desde una oficina central.

Empresa pluridivisional:

Una organización que se ha expandido a diferentes industrias y que ha diversificado sus productos.

Empresa Inteligente:

Organizaciones cuyo producto más importante es el conocimiento empacado como servicios valiosos.

Empresas Manufactureras:

Compra materia prima para transformarla en producto.

Empresas Globales:

Logran ventajas comparativas en costos mediante la centralización de sus operaciones. Conciben el mundo entero como un solo mercado y deben adaptarse a las necesidades nacionales, locales e internacionales.

Empresas Internacionales:

Difunden y adaptan en todo el mundo el conocimiento y la capacidad de la empresa matriz.

Transfieren y adaptan el conocimiento o la experiencia de la compañía matriz a los mercados extranjeros, la cual retiene una influencia y control considerables, pero menor que el de una compañía global clásica



Según la cuota de mercado que poseen las empresas

- **Empresa aspirante:** aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y de más empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- **Empresa especialista:** aquélla 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:** aquélla 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:** aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

Por el número de propietarios

Individuales: Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

Unipersonales: Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

Su nombre debe ser una denominación o razón social, seguida de la expresión "Empresa Unipersonal" o de la sigla "EE.UU.", si no se usa la expresión o su sigla, el contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada empresa.

Sociedades: Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común¹².

¹² Clasificación de Empresa <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>



RESUMEN UNIDAD I.

La administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad.

El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad y/o conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Es innegable que el avance económico de cualquier país está íntimamente ligado al de su sector industrial, y que aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (ya sea educativo, deportivo etc.), su campo de acción más importante es la empresa. Por estas razones, es importante hablar del estudio de la empresa con el fin de que posteriormente el lector pueda ubicar, relacionar y aplicar los principios básicos del proceso administrativo a su contexto más representativo.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan. Al estar formadas por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano, como finalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que se actúa.

En la vida de toda empresa el valor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros tales como accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección; porque la dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.

Tradicionalmente, se ha concebido el control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. De tal manera vista, esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios.



CAPITULO II CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD.

2.1 CALIDAD

DEFINICION DE CALIDAD:

El concepto de calidad se define como el “*conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas*” y la evolución de éste desde la Inspección 100% de los productos fabricados hasta la gestión de la calidad total que integra la totalidad de los procesos de la organización¹³.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad están formados por la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa, los beneficios que reporta a la organización, las etapas de su implantación y los tipos más comunes de Sistemas de Gestión de la Calidad.

Los elementos que conforman las necesidades son básicamente:

- 1) la seguridad,
- 2) la disponibilidad,
- 3) la mantenibilidad,
- 4) la confiabilidad,
- 5) la facilidad de uso,
- 6) la economía (precio)
- 7) y el ambiente.

Estas necesidades, excepto el precio, se definen traduciendo aspectos y características necesarios para la fabricación de un buen producto.

Concepto de Calidad

- Adecuación (del producto) al uso (Juran)
- Conformidad con requisitos y confiabilidad en el funcionamiento (Deming)
- Cero defectos (Crosby)

¹³ ROBLES VALDÉS Gloria, MARCOS ALCÉRRECA Joaquín, “Administración, un enfoque interdisciplinario”, PEARSON



- Pérdida económica que un producto supone para la sociedad desde el momento de su expedición
- (Taguchi)
- Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO 9000:2000)
- Totalidad de las características y aspectos de un producto o servicio en los que se basa su aptitud para satisfacer una necesidad dada (EOQ)
- El grado de satisfacción que produce al cliente
- Un buen producto no es el que cumple con una determinada especificación, sino el que es bien recibido por el cliente (Drucker)

Calidad Total

Las consecuencias de esta forma de plantear la calidad, afectan a toda la empresa desde sus mismos cimientos. Algunas de estas consecuencias son las siguientes:

Todas las funciones empresariales deben mejorar continuamente la calidad de su trabajo para que la empresa mantenga su eficiencia. Un proveedor poco eficiente terminará, antes o después, creando problemas a su cliente.

La política de compras basada en el enfrentamiento de muchos proveedores es un error. Es preferible tener pocos proveedores que estén integrados en los planes de la empresa.

Para lograr una participación espontánea y positiva del personal, es necesario establecer una cultura empresarial basada en un gran respeto al ser humano. Este respeto a la persona se evidencia en hechos tales como: tener en cuenta su opinión, darle formación, aceptar sus buenas ideas, etc.

La llamada Calidad Total es, por lo tanto, cualquier cosa menos un sistema. La Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia, No posee unos perfiles definidos que permitan acotarla. De aquí que la Calidad Total sea entendida y aplicada de muy diferentes formas en distintas empresas y por diferentes asesores especializados.

La Calidad Total supone un nuevo e importante enriquecimiento de la Función de la Calidad en las empresas, aunque, al no ser un sistema como el aseguramiento de la Calidad y al dar lugar a la descentralización de las actividades de prevención y control, hace que los Departamentos de Calidad pierdan su relevancia y, llegado el caso, su sentido.

La Calidad Total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios.



2.2 CULTURA DE CALIDAD

La Cultura Corporativa o Cultura Organizacional corresponde al conjunto de valores,

En el concepto de Calidad Total *"todos piensan y todos hacen"*, se requiere de una cultura de calidad. La cultura es un fenómeno vital y activo a través del cual las personas crean y recrean el mundo en que viven

La cultura es la manera de realizar las actividades y el modo como nos interrelacionamos entre los que formamos la organización

Tal vez la impunidad y el incumplimiento de compromisos formen parte de la cultura actual de la organización; eso debe cambiar. Pero si trabajamos y vivimos en un ambiente de cumplimiento y respeto a los compromisos, esa será la cultura de la organización propicia para el sistema de calidad. Por eso debemos analizar nuestra cultura actual cultura de trabajo y cambiar en forma planeada lo necesario para re alinearla, si es preciso¹⁴.

Los componentes de la cultura de calidad:

Misión institucional

Se entiende como la razón de ser de la institución: para que existe, cual es su función más importante en el entorno donde se desempeña; Veamos algunos de los ejemplos:

1.- grupo de empresas inversionistas: ser siempre el mejor en el mercado de productos y servicios, generando desarrollo y crecimiento.

2.- empresa manufacturera ser los mejores en la fabricación y comercialización de aceites grasos para aditivos de alimentos de animales

Agencia de autos conservar el liderazgo de nuestra empresa siendo los primeros en calidad y servicios para la satisfacción de nuestra clientela.

Para qué sirve la misión de la organización

- orienta y da guía a la gerencia para la toma de decisiones sobre todo para decidir en qué mercado esta.
- Oriente el esfuerzo del personal hacia la razón de ser de la organización: el cliente.
- La institución en su conjunto y las diferentes áreas que la integran tiene una razón clara de su labor, de su desempeño y de lo que pretenden lograr.

¹⁴ ROBLES VALDÉS Gloria, MARCOS ALCÉRRECA Joaquín, "Administración, un enfoque interdisciplinario", PEARSON



Hay una ley en la administración por calidad “dime qué quieres lograr y te diré que debes hacer, por lo que los demás componentes de la cultura deberán ayudar a alcanzar la misión y entre ellos encuentran los siguientes:

La filosofía de trabajo

Indica el comportamiento que todos deben observar en la institución para alcanzar la misión para crear una filosofía de trabajo se debe considerar dos fuentes de información.

1. la misión
2. las conductas actuales observadas por el personal que debemos cambiar para alcanzar la misión.

Valores y principios

Otros componentes de la cultura de trabajo son los valores y los principios de la organización. Los valores son conceptos en los que creemos y a los que les damos la validez suficiente para observarlos por voluntad propia y respetarlos en todas las circunstancias; algunos ejemplos son:

- calidad
- honestidad
- creatividad
- voluntad
- respeto
- integración
- reconocimiento
- cooperación
- responsabilidad
- confiesa
- lealtad
- credibilidad
- humildad
- productividad
- dignidad
- compromiso
- capacitación
- comunicación

Los principios surgen de las definiciones de los valores es decir de que entendemos o que queremos entender por los valores escogidos. De esta manera podemos tener de los siguientes valores los principios que indican



Valor	Principio
Calidad	Todo lo hacemos bien a la primera vez y a satisfacción de nuestros clientes
Productividad	Siempre buscamos el óptimo aprovechamiento de todos nuestros recursos
Honestidad	Jamás mentimos somos congruentes con lo que pensamos, decimos y hacemos
Lealtad	Buscamos el bien común de todos en la organización, jamás hablamos mal de nadie ni en presencia ni en ausencia
Responsabilidad	Cumplimos puntualmente todos nuestros compromisos, etc.

También hay una serie de principios que no necesariamente surgen con los valores y nos ayudan a normar el comportamiento de todo el personal alrededor de las instancias a que hacen referencia, algunos son:

Principios con los clientes

El cliente es la razón de ser de la organización a él se debe por el existe; por lo tanto:

- al cliente el mejor trato sin distinción
- siempre escucharlo con atención
- servirle hasta su totalidad satisfacción
- convencerlo de que sus problemas y necesidades serán solucionados
- jamás entra en conflicto con él.

Con los proveedores

- mantener relaciones amistosas y de respeto
- cumplir siempre con nuestros acuerdos técnicos y comerciales
- negociar para ganar- ganar

Con la vecindad

- mantener relaciones de buena vecindad
- preservar la ecología de acuerdo con la legislación que corresponda
- apoyar con proyectos de acuerdo con nuestras posibilidades

Con el personal

- -reconocer el público y reprender en privado
- -mantener personal capacitado y motivado en el trabajo
- ofrecer oportunidades de desarrollo y promover la iniciativa del personal para su aprovechamiento.

Con los accionistas:

- retribuir una justa utilidad a los accionistas por su inversión
- cumplir metas y objetivos establecidos



- cuidar los bienes de la empresa como si fueran propios
- informar oportunamente y con veracidad los resultados de las operaciones del negocio.

Con el gobierno

- pagar oportunamente los impuestos, aprovechando las ventajas que da la misma ley
- cumplir con oportunidad todos los compromisos de las diferentes entidades del gobierno
- trabajar con transparencia

Procesos sociales

Un tercer elemento que constituye la cultura de trabajo y que es prácticamente donde se aterrizan los componentes antes enunciados son los llamados “procesos sociales”, son todos los procesos que tiene que ver con la gente. Enseguida se enuncian los más importantes, aunque no todos se aplican a todas las empresas, por lo que será necesario que en cada caso se seleccionen lo que se pueden aplicar.

- reclutamiento
- selección
- contratación
- Inducción
- Capacitación
- Remuneración
- Reconocimiento
- Reprimendas
- despidos

.2.3 CIRCULOS DE CALIDAD

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también después de la segunda guerra mundial y al rendirse Japón, el General Mc Arthur invitó a algunos especialistas a impartir conferencias sobre calidad, entre ellos estuvieron, Joseph M. Juran y Edgar W. Deming autor de “el milagro Japonés”, quienes sembraron la semilla del conocimiento sobre calidad en un terreno altamente fértil.

El Dr. Kaoru Ishikawa se le atribuye el comienzo de los círculos de Calidad al iniciar en 1962 discusiones en grupo para la solución de problemas a través de Control Estadístico de Calidad.

Y entre 1955-60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad.

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio



trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad poseen un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la organización de la empresa, cuya misión es transmitir a la dirección propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo

“Los círculos de calidad suponen que los trabajadores no sólo aportan su esfuerzo muscular, sino también su cerebro, su talento y su inteligencia¹⁵”

Bases del sistema

El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.

El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.

La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.

La referencia a temas relacionados con el trabajo.

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

3 objetivos esenciales de los círculos de Calidad:

Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa.

Lograr que el lugar de trabajo (gemba), sea cómodo y rico en contenido.

Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

Características de los círculos de calidad

- ✓ La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- ✓ Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- ✓ Los miembros realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- ✓ Se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- ✓ Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema, deben participar diversas categorías laborales.
- ✓ El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- ✓ El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- ✓ El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo

¹⁵ ROBLES VALDÉS Gloria, MARCOS ALCÉRRECA Joaquín, “Administración, un enfoque interdisciplinario”, PEARSON



Forma de trabajar de un Círculo de Calidad

Fundamentalmente el Círculo de Calidad es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

1.- Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.

2.- Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes.

3.- La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.

4.- Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.

5.- Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al Círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.

6.- Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.

7.- Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.

8.- Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.

9.- Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.

10.- Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.



11.- Evaluar los resultados de la solución propuesta.

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

- a) "Brainstorming" o generación espontánea de ideas. Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.
- b) Técnicas de registro de la información, principalmente usando la hoja de registro y el muestreo.
- c) Hoja de registro. Este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.
- d) Muestreo. Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos.
- e) Técnicas de análisis de la información, donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares) Y el análisis de Pareto con lo que conseguiremos obtener los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado énfasis en lo visual es uno de los principios básicos del control de calidad.

Beneficios que aportan los Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros, lo cual se traduce en una mayor conciencia del trabajo en equipo, aumento en la participación de los individuos, mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la **calidad** y productividad.

2.4 CULTURA JAPONESA

La calidad para los japoneses se entiende no solo como la entrega del bien o servicio en sí, sino como toda una filosofía que abarca todos los niveles de la empresa y es parte inherente de la cultura de la misma. Es algo que los empleados deben poner en su vida y de esa manera en su trabajo. Todos los niveles de la empresa, familia, etc. deben estar enfocados a la calidad para que ésta realmente funcione.

La lealtad a las empresas es un concepto que en la antigüedad era más usado pero con la globalización se ha ido perdiendo. Ya que la cultura japonesa tiene un alto rechazo a la incertidumbre y el cambio; los empleados eran contratados como quien dice de por



vida con una empresa, lo que generaba lealtad de ellos hacia la empresa. En tanto que la empresa, se veía o se ve todavía como un ente que procura el bienestar tanto empresarial como el de cada uno de los empleados.

Los conflictos laborales pocas veces se manejan por litigio sino se busca mas una salida amistosa en las negociaciones conocidas como conciliación. Por lo mismo que es una cultura de mucho respeto y recae en las relaciones y la palabra más que en lo escrito, es más importante hacer negociaciones de este tipo que arbitrajes y/o litigios¹⁶.

2.5 LIDERAZGO

En el estilo tradicional de administración el Jefe se encarga de pensar y planear, dar órdenes, tomar las decisiones y asumir toda la autoridad y responsabilidad, es decir todo el poder.

En el Liderazgo para la Calidad, el jefe trabaja en función de los clientes y las necesidades de sus colaboradores. Estas necesidades, según el Dr. William Byhami (de libro "Zapp") son:

- Objetivos claves, valores, y medidas de desempeño.
- Entrenamiento en habilidades específicas.
- Recursos adecuados.
- Dar retroalimentación, motivación y reconocimiento

La Calidad Total requiere este tipo de estilo administrativo, que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo de los productos, de los procesos, de las máquinas y de todos los aspectos de la organización. Pero ante todo de las personas y del equipo de trabajo, que debe cumplir con el objetivo de generar los productos o servicios satisfactorios para el cliente. La pregunta que surge inmediatamente es entonces ¿Quién va a generar o crear el ambiente de equipo, la sinergia que se requiere? El elemento clave es el líder, quien provee los cimientos para una buena implantación de la Calidad Total¹⁷.

Para la implantación de una GCT en una organización: El Consejo de Dirección es quien lidera la introducción de la CGT. Es decir, que aunque sean otras personas las encargadas de difundir los métodos de calidad, *es la Dirección quien decide, lidera y apoya los cambios.*

¹⁶ <http://www.monografias.com>

¹⁷ <http://www.monografias.com>



Como dice Stephen Covey:

"El líder es el cemento que mantiene unida a la Calidad Total, o la infraestructura sobre la cual construimos la Calidad Total, o incluso el catalizador que permite que todo el resto de la Calidad Total funcione..."

W. Deming, nos dice que el 85% de los problemas de calidad se deben a deficiencias en los niveles gerenciales y que, por lo tanto, solo ellos pueden resolverlos. El liderazgo es uno de los elementos primarios del proceso de calidad. Sin un buen liderazgo no es posible el cambio de cultura que requiere y en consecuencia no alcanzaremos nunca los objetivos de calidad, oportunidad y costos que nos demanda el mercado.

Las principales características que debe poseer un líder para lograr la Calidad Total, son:

- ✓ Tener visión de futuro.(Para motivar a sus seguidores)
- ✓ Ser inconforme.(Permanente deseo de mejorar)
- ✓ Ser muy realista.(No basarse en suposiciones sino en hechos concretos)
- ✓ Ser Proactivo.(Promover el cambio, ser innovador)
- ✓ Saber Arriesgar.(No ser un mero continuador de los acontecimientos)
- ✓ Ser Creativo.(Imaginar nuevas posibilidades)
- ✓ Ser comprometido. (Con su organización, su equipo de trabajo y con cada uno de los individuos que lidera)
- ✓ Saber compartir el Liderazgo. (Generando liderazgo en los demás. Saber delegar de acuerdo con el estado de madurez de sus seguidores)
- ✓ Ser Motivador para el logro Común.
- ✓ Tener Alta Autoestima (Saberse valorar y tener seguridad, sin perder la humildad)
- ✓ Tener sensibilidad para corregir errores.
- ✓ Saber escuchar a sus clientes externos, internos y proveedores.
- ✓ Ser un estudiante permanente.(Ser el ejemplo)
- ✓ Mantener una "Conducta ética". En cualquier circunstancia para gozar de la confianza y respeto de los demás.
- ✓ Ser enérgico (Para contagiar energía a los demás).

Principales responsabilidades del líder

El principal reto de un líder es lograr que todos los individuos que integran la organización participen activamente en el logro de los objetivos institucionales, integrando de muchos "YO" un "NOSOTROS". Este "NOSOTROS" es el que formará el equipo de trabajo que lograra la misión institucional. Por tanto la principal responsabilidad del líder es antes que nada definir una Visión y una Misión, haciendo que estas internalicen en toda la organización. A partir de esta Visión y de esta Misión define una política y unos objetivos de calidad a alcanzar.



Estos objetivos los alcanzará en la medida que logre que sus colaboradores QUIERAN, SEPAN Y PUEDAN poner a disposición de la organización sus conocimientos y habilidades.

"QUIERAN". Significa que estén motivados para poner a disposición sus conocimientos y habilidades.

"SEPAN". Significa que aprendan esos conocimientos y esas habilidades.

"PUEDAN". Es que el líder cree el ambiente adecuado para que todos trabajen en armonía, a fin de que todos y cada uno de sus seguidores puedan desarrollar en forma efectiva su rol.

Por lo que para lograr lo anterior deben conseguir un adecuado asesoramiento y capacitarse en Calidad Total, planificar la calidad, estableciendo el Plan Maestro de Calidad y una organización básica para llevarlo a la práctica, y desarrollar la capacidad de liderazgo en los mandos medios y supervisores.

2.6 PRODUCTIVIDAD

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Productividad = Salida/ Entradas

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

Salidas: Productos.

Misma entrada, salida más grande

Entrada más pequeña misma salida

Incrementar salida disminuir entrada

Incrementar salida más rápido que la entrada



Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

PRODUCTIVIDAD=RESULTADOS ALCANZADOS ENTRE RECURSOS UTILIZADOS

LA PRODUCTIVIDAD SE CENTRA EN LA ADMINISTRACION EFICAZ DEL TIEMPO Y EN LA ELIMINACION DEL DESPERDICIO

IMPORTANCIA DE 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.

Las medidas de productividad son útiles a diferentes niveles. Para un departamento individual u organización, la medida de productividad puede ser utilizada para seguir el rendimiento en el tiempo y o en comparación con otros departamentos u organizaciones. Esto le permite a los administradores (directores o gerentes) valorar el rendimiento, y decidir donde son necesarias mejorías.

Las medidas de productividad pueden también ser útiles para valorar el rendimiento de una industria o la productividad total de un país en su conjunto.

Estas medidas de productividad son medidas agregadas determinadas por la combinación de la productividad de varias compañías o industrias.

En esencia las mediciones de productividad sirven como tableros de puntuación del uso efectivo de los recursos. Los empresarios se preocupan por la productividad en cuanto esta, está muy relacionada con la competitividad: si dos empresas tienen el mismo nivel de producción, pero una necesita menos inputs (entradas) debido a su alta productividad, esta será capaz de cargar un menor precio y consecuentemente ganar cuotas de mercado. O esta firma puede elegir establecer el mismo precio, en cuyo caso obtendrá una mayor utilidad por tener un mayor margen de contribución¹⁸.

¿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

¹⁸ Koontz Harold y Wehrich Heinz "Administración una Perspectiva Global", 12a. edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004



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:

Productividad:= Número de unidades producidas/Insumos empleados

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.

La fórmula se convierte entonces en:

Productividad: = Producción A + Producción B + Producción N./Insumos empleados

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

Productividad:=Ventas netas de la empresa/Salarios pagados

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, re fabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa.

En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P).

Como punto de comparación:

$P = 100 * (\text{Productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad})$



La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Factores internos y externos que afectan la productividad

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

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

Indicadores asociados a la productividad y calidad

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.



- **Eficiencia:**

Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos significados: el primero, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; el segundo, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

Cómo se puede observar ambas definiciones están vinculados a la vertiente de la productividad más difundida en la literatura; pero si sólo utilizáramos este indicador como medición de la productividad únicamente asociaríamos la productividad al uso de los recursos; sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, pondríamos un énfasis mayor “hacia adentro” de la organización, buscando a toda costa ser más eficiente en un restaurante y siguiendo nuestro estilo eficientista, confeccionaremos los diferentes platos ahorrando al máximo los recursos para de esa forma obtener mayor eficiencia. ¿Comería Ud. en un restaurante que ahorra el tomate en una carne guisada o que ahorra la sal en un pollo en cazuela? A lo mejor sí a lo mejor no, claro que eso está en de acuerdo a sus gustos culinarios, pero en general eso no es lo que está buscando el dueño del restaurante, sino ahorrar a toda costa, independientemente de los gustos de sus clientes.

No obstante las limitaciones, el concepto de eficiencia nos lleva a tener siempre presente la idea del costo, a través del uso que hagamos de los recursos.

- **Efectividad:**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

- **Eficacia:**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.



Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: CALIDAD DEL SISTEMA.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la PRODUCTIVIDAD.

Mejora de la productividad

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología
- Organización
- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad

Requerimiento de indicadores de un sistema de gestión

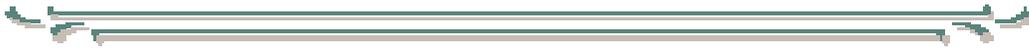
Para medir el desempeño de una empresa necesitamos de un sistema de indicadores de gestión. Estos son la expresión cuantitativa del comportamiento de la empresa, de un área o proceso; cuya magnitud, de ser comparada con algún otro nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomaron acciones correctivas o preventivas según el caso.

En la elaboración de los indicadores de gestión se deben tener en cuenta los elementos siguientes:

El objetivo: Debe expresar el ¿para qué? queremos gerenciar el indicador seleccionado. Expresa el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora.

La definición: Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar. Debe ser expresada de la manera más específica posible, evitando incluir causas y/o soluciones. La definición debe contemplar sólo la característica del hecho (efecto) que observaremos y mediremos.

Ej. % de defectos del total de unidades producidas.



Niveles de referencia: Para realizar el proceso de control es necesaria la comparación y ésta no es posible si no contamos con una referencia contra la cual constatar el valor de un indicador. Esta desviación es la que realmente se nos transforma en un reto a enfrentar.

Existen diversos niveles de referencia:

- a. Histórico: Serie de tiempo de un indicador que nos da la variación en el tiempo.
- b. Estándar: Representa el valor alcanzable, si hacemos “bien” nuestras tareas.
- c. Teórico: Es un dato de diseño. Es dado fundamentalmente por el fabricante.
- d. Requerimientos de los usuarios: Utilizando los requerimientos del cliente, nos permite conocer las pautas inmediatas de la mejora. Nos puede llevar a reorientar acciones frente a la competencia.
- e. Competencia.



RESUMEN UNIDAD II

Las palabras calidad y productividad constituyen actualmente dos conceptos verdaderamente importantes para las organizaciones modernas, las cuales cada vez más los integran a su filosofía de trabajo. Es el camino para alcanzar de manera efectiva los objetivos que éstas se plantean, ya sean organizaciones políticas, sociales, económicas y culturales. La teoría de control total de calidad constituye la piedra angular sobre la cual se basa la filosofía que en la actualidad determina los modelos ideales de productividad en el mundo. Esta disciplina, todavía nueva en el seno del sistema educativo está llamada a tener un gran desarrollo, sobre todo si se tiene en cuenta el lugar creciente que la calidad está tomando en las organizaciones y de los estudios especializados que han empezado a aparecer para la gestión de la calidad. Concebir una política de calidad, alcanzar y utilizar sistemas coherentes de gestión de la calidad integrando los factores sea cual sea el tamaño de la organización, instaurar una nueva forma de diálogo en la organización es el objetivo de estos estudios. En la actualidad se vive la era de los grandes cambios de la mundialización de los mercados, el mundo está en plena efervescencia, las organizaciones tienen que adaptarse y, sobre la marcha, proveer, reaccionar, contraatacar, mejorar, porque están obligadas a administrar con rigor, competencia y responsabilidad, en una palabra reunir todos los componentes de la calidad.



CAPITULO III. RECURSOS HUMANOS

3.1. ELEMENTOS BASICOS DE LA INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS.

RECURSOS HUMANOS

Tradicionalmente se ha considerado como la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerados: el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.

3.1.1. VALUACION 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.

Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos.

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 objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad. 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.

Para organizar una empresa es necesario establecer una apropiada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades.



La jerarquización de los puestos requiere, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

3.1.2. ANÁLISIS DE PUESTOS.

1. Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias)
2. Requisitos Físicos (esfuerzo, concentración y complejidad necesaria)
3. Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)
4. Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).

Fecha de elaboración			Fecha de Revisión		
DESCRIPCION DE CARGO					
NOMBRE DEL CARGO:					
Código:					
Departamento:			Dirección:		
Descripción general del cargo:					
Descripción detallada:					

3.1.3. DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE PUESTO

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999)

Mondy y Noe, (1997): "la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las



cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Mondy y Noe, (1997): “La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

Las empresas se crean para producir algo: servicios o productos para ello, utilizan energía humana y no humana en la transformación de las materias primas. Aunque son dueñas de cosas inanimadas, como edificios, máquinas y equipos, instalaciones, etc., las empresas están constituidas por personas. Sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

Descripción del puesto

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.



1. Nombre del Cargo
2. Posición del cargo en el Organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
3. Tareas o Atribuciones del Cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)

Este documento debe ser conciso y con información objetiva, en donde identifique la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto, además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante mencionar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Descripción genérica

Se redactan en grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específica, proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación
- Designaciones
- Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios

Descripción de puestos específicos

Estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto, indican su relación con otros puestos específicos dentro de las más pequeñas unidades organizacionales.

Por ejemplo el puesto específico de “Gerente administrativo” este se encarga de supervisar y revisar que los procedimientos contables se estén llevando adecuadamente.



3.1.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dentro del proceso administrativo se fija un objetivo el cual, idealmente, debe ser cuantificado (por ejemplo “En esta obra se producirá cada mes 50,000 artículos del tipo X, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos”) pues puede servir de norma, estándar o criterio. En una etapa posterior se lleva a cabo el control, es decir, se aprecia la ejecución y se compra con el estándar y, en caso necesario, se establecen las correcciones necesarias.

Ya se hablo de la importancia de la selección, de la capacitación y el desarrollo. Debemos ahora controlar si esos procesos han sido satisfactorios, la actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y la capacitación han sido adecuadas. Si no fue así, deberíamos tomar las medidas correctivas pertinentes. A primera vista, parecería no existir problema alguno aquí. Bastaría que se determinara si la ejecución del trabajo es satisfactoria, eficiente y productiva; sin embargo, es previamente definir el significado de satisfactoria y de eficiente, lo que ocasiona múltiples problemas.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Los beneficios de la Evaluación del Desempeño son:

Para la Jefatura:

1. Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad;
2. Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
3. Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;
4. Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

Para el Subordinado



1. Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
2. Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
3. Sabe qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
4. Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Para la Empresa

1. Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
2. Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
3. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos de evaluación del Desempeño

El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño pueden aplicarse a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea
- Técnicas orientadas a las personas
- Sistemas de retroalimentación
- Sistemas de mejora del rendimiento

3.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Definición de reclutamiento

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización



Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

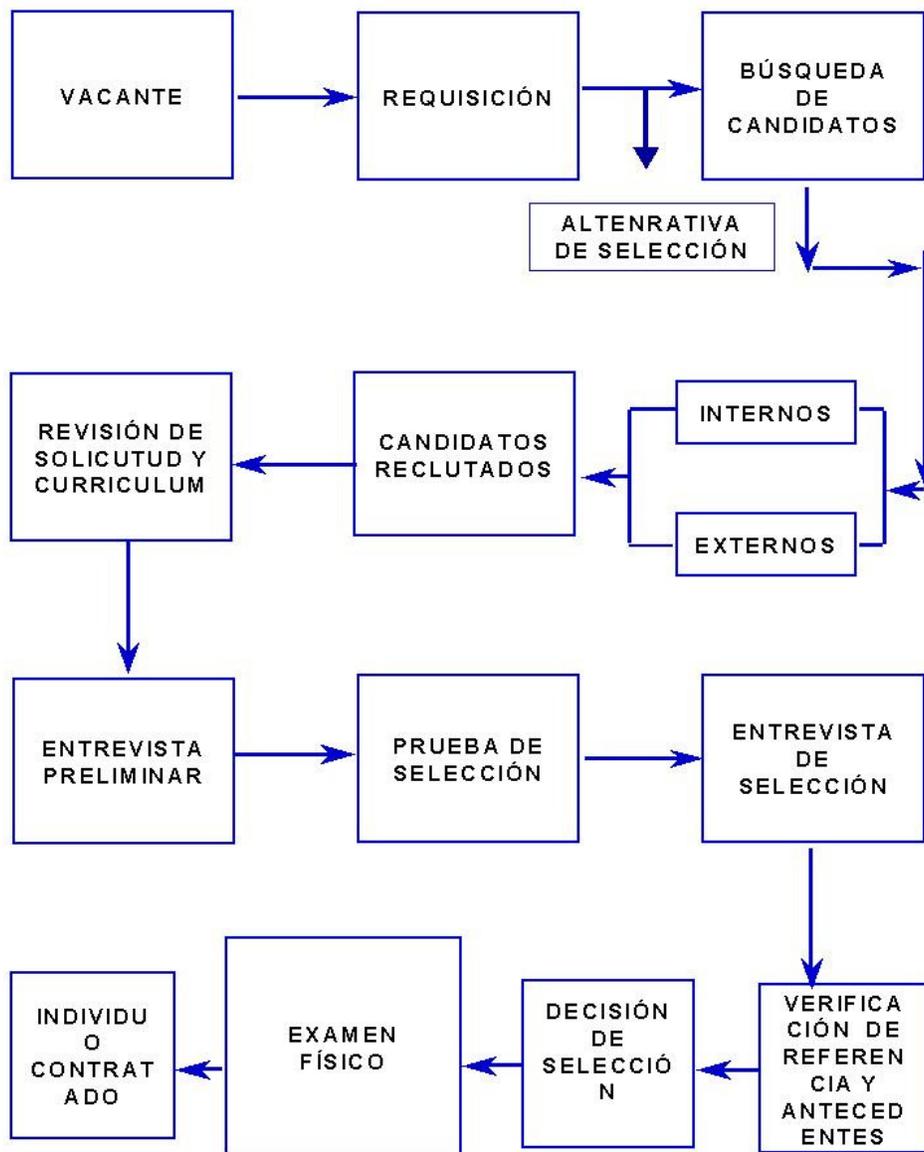
IMPORTANCIA

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

A continuación se puede apreciar un diagrama del proceso de reclutamiento y selección



Proceso de Reclutamiento y Selección



Como primer punto en el proceso de reclutamiento, podemos observar en la gráfica de arriba es el surgimiento de la vacante.

Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, etc. debe llenar un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos debe considerar la opción de buscar una alternativa de selección como el pago de horas extras a los trabajadores si se trata de



un alto volumen temporal de trabajo (época de navidad) o de una contratación eventual (en caso de que la vacante sea por gravidez).

Si luego de estudiar la requisición de empleado, observa que se necesita verdaderamente contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscar el candidato de forma interna.

3.2.1 IMPORTANCIA

El reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Cuando una empresa u organización se encuentra en una etapa de formación, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento. Este sistema inicial implica una serie de pasos que deben de tomar en consideración los objetivos y estructura de la empresa, así como los aspectos legales que menciona la Ley Federal del Trabajo.

En el caso de una empresa ya establecida, con una estructura aparentemente definida, se podría plantear la siguiente pregunta: ¿Cuándo se necesita un reclutado? Se puede requerir en dos casos:

- Cuando es un puesto de nueva creación
- Cuando se tiene un puesto vacante

En el momento en que la empresa obtenga un reclutador capacitado, este deberá plantearse en primera instancia lo siguiente: ¿Cómo, donde y cuando encontrará estos recursos humanos? El reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento, y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.

Para mayor eficacia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que se hayan previsto las necesidades. Esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la dimensión de la empresa ni por la rotación de personal.

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.



El reclutamiento Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

Existen Varios tipos de reclutamiento entre ellos:

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo

3.2.2. RECLUTAMIENTO INTERNO

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Aunque presenta las desventajas siguientes:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.



- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos

- Es una gran fuente de motivación. El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella
- Es más conveniente para la empresa. La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”
- Es más económico. La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

Limita a la empresa en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.

Pérdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.

Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.

El principio de Peter puede aparecer. Es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando), ya que podría ocurrir el principio de Peter.



Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.

La depresión y rotación La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí.

FUENTES INTERNAS

Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno.

Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

Sindicatos

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, esta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacantes o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

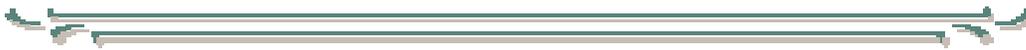
Archivo o Cartera de Personal

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizados, sin haberse utilizado por que se cubrió la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante y el reclutador deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten. Desgraciadamente, es probable que esta base de datos no se encuentre actualizada desde la última vez que se consulto.

Familiares y Recomendados

Se hace uso de esta fuente cuando se boletina las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

Promoción o Transferencia Interna de Personal



Esto sucede cuando el reclutador estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto como aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad o, en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto.

3.2.3. RECLUTAMIENTO EXTERNO DE PERSONAL

El reclutamiento externo trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la empresa

"Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos". Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill.

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de currícula, ya que de ser así únicamente fungen como buzón de recepción.

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.



- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las desventajas siguientes:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- En principio, 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 está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

FUENTES EXTERNAS

Son aquellas que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que sean totalmente ajenas a la empresa.

Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

Profesionales y Educativas

Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesoras, tecnológicas, institutos. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el reclutador puede conocer los programas académicos y las carreras profesionales



que en ellas se imparten, así como su ubicación. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.

Existen también, dentro de algunas instituciones educativas, proyectos de vinculación profesional, como el verano de la investigación científica, reclutamiento de amateurs y ferias de reclutamiento; las cuales son desarrolladas por algunas empresas.

Además, es adecuado comentar el reclutamiento pos congresos y seminarios.

Asociaciones Profesionales

Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros. Algunos ejemplos son: Asociación de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, Colegio de Contadores, Asociación Mexicana de Relaciones Industriales (AMERI), Grupo Bolívar (la cual es una asociación internacional).

Bolsas de Trabajo

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador; a ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.

Por ejemplo: la bolsa universitaria de trabajo, bolsas de trabajo de diferentes cámaras (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el Papel) otros organismos que funcionan de forma similar son el IMSS, IPN, GDF, Dirección General de Profesiones, AMEDIRH (Asociación Mexicana en Dirección de Recursos humanos).

Agencias de Colocación

Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran desde 10 hasta 30 % del salario anual integrado. Por ejemplo Manpower, Adecco.

Out-Sourcing

Este tipo de fuente de reclutamiento tiene un amplio uso hoy día, ya se trata de empresas que no solo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir; sino que ahora se están utilizando como



sustitutos patronales mientras prueban la pericia y actitudes de los empleados como una manera de evitar tener relación laboral con los mismos y así aparentar tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tienen la relación laboral.

Otra modalidad de Out-Sourcing consiste en reclutar estudiantes que están en condiciones de realizar sus prácticas profesionales o su servicio social constitucional o estudiantes en cualquier condición, si bien los recién egresados son otra opción. La selección del personal bajo estas condiciones facilita el acceso a personal fresco sin vicios institucionales con amplias aptitudes que asumirá con mayor facilidad el compromiso organizacional, siendo la capacitación de estas personas una excelente inversión. Es una opción de reclutamiento con mas alto índice de seguridad, sin compromiso en nomina, pues se puede contratar en la nomina solo a los mejores y con mucha certidumbre.

Un par de ejemplos de este tipo de empresas que proporcionan este servicio son: Manpower e IDP de México, que no solamente lo hacen en reclutamiento sino en servicios de maquilado de nomina.

La Puerta de la Calle

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para el por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea.

Existen algunas empresas que por sus características e importancia en el medio fungen como fuentes naturales, como por ejemplo las instituciones bancarias, empresas comerciales y empresas departamentales.

Si se opta por agencia externa se debe tomar en cuenta el artículo 62 del Código de trabajo que prohíbe al patrono exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquiera otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general; por lo tanto se deben considerar únicamente las opciones de reclutamiento que no cobren por el servicio al candidato, futuro trabajador de la empresa.

Artículo 62. Se prohíbe a los patronos:

- Inducir o exigir a sus trabajadores que compren sus artículos de consumo a determinados establecimientos o personas.
- Exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquiera otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general.



- Obligar o intentar obligar a los trabajadores, cualquiera que sea el medio que se adopte, a retirarse de los sindicatos o grupos legales a que pertenezcan o a ingresar a unos o a otros.
- Influir en sus decisiones políticas o convicciones religiosas.
- Retener por su sola voluntad las herramientas u objetos del trabajador sea como garantía o a título de indemnización o de cualquier otro no traslativo de propiedad.
- Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores, salvo que se trate de las impuestas por la ley.
- Dirigir o permitir que se dirijan los trabajos en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga; y
- Ejecutar cualquier otro acto que restrinja los derechos que el trabajador tiene conforme la ley.

Reclutamiento Externo

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "curriculum vitae".
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
 - Indicar el título de la posición y el área
 - No mencionar la edad o decir "Preferiblemente"
 - Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
 - Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
 - Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.
- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias



de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículum en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.

- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de cabeza (Llamados así por la traducción del inglés manhunter) Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante.

Es importante que al trabajar con una agencia de cazadores de cabeza, el departamento de recursos humanos de la empresa contratante:

- Investigar si la empresa es buena
 - Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda
 - Preguntar cuánto le cobrarán
- Instituciones educativas. Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y , a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos..

Entre las desventajas tenemos los siguientes:

- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)
- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.



3.2.4. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son aquellos medios de difusión que el reclutador utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a elites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos.

Los principales medios son:

Medios Impresos

La prensa es el medio más utilizado en el reclutamiento de personal. Se emplean básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente este trabajando; en el caso de las personas que estén buscando trabajo se utilizan los anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser los más económicos. Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no solo en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza un reclutamiento externo. Además, la prensa ofrece la seguridad de que la información emitida llegara con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos deseados.

Los anuncios en prensa pueden ser en general de dos tipos:

- Cerrado: los requisitos son específicos e infalibles: “experiencia mínima de seis meses en administración de personal”.
- Abierto: incluye aspectos generales como: “con o sin experiencia en el ramo”.

La información presentada en dichos anuncios debe contener como mínimo:

Puesto vacante

Escolaridad requerida

Experiencia requerida

Características personales específicas

Prestaciones

Dirección

Teléfono o apartado postal donde debe dirigirse la curricular correspondiente

También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

Otros medios impresos son los boletines y los volantes. Se utilizan cuando se pretende captar recursos humanos a nivel operativo, que están localizados cerca de la empresa. Para ello se realizan impresos en los que se señalan vacante, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos. También pueden colocarse en lugares



frecuentados por posibles prospectos: casetas telefónicas, paradas de autobuses, los autobuses mismos e incluso afuera de la empresa.

Uno más es la falda hawaiana. Es un medio compuesto por dos partes; consiste en carteles con información general con letras visibles desde una distancia considerable, que a su vez, en la parte inferior, incluyen tiritas de papel con los datos de la empresa que recluta. El fin es que cualquiera que esté interesado, pero que en ese momento carezca de medios para transcribir los datos, tome una tirita con la información necesaria para acudir con el reclutador.

El hombre sándwich, otro medio de reclutamiento, se refiere a una persona que lleva un cartel al frente y uno atrás. Es posible que a demás de la información que porta rotulada en los carteles, cargue volantes o boletines.

El anterior es un medio móvil, y existen otros como puestos semifijos que pueden ser instalados con facilidad y rapidez. Una manta, volantes o boletines, fotografías de la empresa y el personal, son herramientas útiles en este medio de reclutamiento.

Radio y Televisión

El alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia. Por ejemplo, se puede emplear la radio cuando se quiera que el reclutamiento sea en provincia, mediante el uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de esta. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se trasmite la información. Una alternativa para disminuir el costo es gestionar “paquetes” (cantidad determinada de anuncios que se transmitirán en un lapso de tiempo establecido). El gobierno tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora, sin costo alguno.

Grupos de Intercambio

Se constituye a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. De igual manera, se boletina candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones cuando no se tiene algún puesto que ofrecer de acuerdo con sus características. Este procedimiento presenta la ventaja de conseguir recursos humanos de modo inmediato y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento o le son de utilidad a la empresa y aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento. Este tipo de grupos funciona como medio y fuentes de reclutamiento, al proveer de recursos humanos a la empresa, a través de las juntas de intercambio. De igual manera, pueden utilizarse como medios de difusión y comunicación para cubrir vacantes de organización.



Reclutamiento on-line (en línea vía Internet)

La Internet (del Inglés International Networks; en español Red Internacional de Trabajo en computo) es una nueva forma de compartir información de cualquier tipo. Antes era indispensable una línea telefónica, un modem y computadora personal. Hoy existen otros dispositivos que permiten el acceso a Internet, como teléfonos celulares o equipos de radio localización del tamaño de una cajetilla de cigarros.

Además de sus múltiples aplicaciones, Internet, siendo el boom de principio de siglo esta expandiéndose a velocidades apenas cuantificables y representa una excelente medio y fuente de reclutamiento de personal de casi cualquier parte de un mundo altamente globalizado.

Aunque en la actualidad el acceso a Internet está muy difundido, todavía la falta de computadoras en la mayor parte de los hogares, hace que este sea un medio restringido, pero en un futuro no muy lejano, esta tecnología será de uso común, como lo es hoy el teléfono.

El uso de la tecnología se ve reflejado en este medio el cual permite, además de la utilización de bolsas de trabajo “virtuales” (puesto que solo existen en el ciberespacio), el envío de información por medio de correo electrónico. Facilita el envío de documentos de texto, imágenes digitalizadas y gráficos.

Existen beneficios muy marcados en el reclutamiento en línea: reducción de los costos de reclutamiento de la empresa cliente, acceso a una base de datos digital, reducción de tiempo de búsqueda, y acceso las 24 horas de los 365 días del año, la eliminación de archivos en papel que contribuyen al cuidado de los bosques y la necesidad de menores espacios para archivo dentro de la oficinas.

Con la información obtenida los usuarios pueden acceder a una verdadera estrategia para conseguir el mejor empleo, mismo que repercute en las empresas al contratar al mejor postulante.

Las organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes a través de Internet o usuarios en México, América latina y otros países, por ejemplo: American Chamber of Commerce of México, Bumeran, CVfuturo, Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH, antes AMERI). Son un buen nexo entre quienes buscan trabajo y las empresas. Algunas poseen una bolsa de trabajo donde se encuentran nombres de personas que ofrecen sus servicios dentro de las diversas áreas y niveles.

Muchos profesionistas navegantes de internet, colocan su página personal donde ofrecen sus servicios proporcionando información acerca de quiénes son, a que se dedican y sus resultados en otras empresas.

POLITICAS

Un punto que debe tenerse en cuenta para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina antes de buscar al personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia,



con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos. Estos requisitos están determinados por las políticas de la empresa, y de ninguna manera ni bajo ninguna circunstancia deben ser omitidas por el reclutador. Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; esto es, el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa, lo que determinara las exigencias de presentación, salarios, etc., de acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, entre otros factores.

Estos factores son de especial y delicada atención, ya que en un momento dado pueden servir de “filtros” ante los candidatos, y así ahorrar esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento. Incluso ayudan a optimizar el proceso de selección. Por ejemplo: edad mínima 18 años cumplidos, tener como mínimo una escolaridad de bachillerato.

Para diseñar las políticas anteriores, el personal del área de reclutamiento deberá estar consciente de que forma parte de un subsistema integrado a un sistema (que en este caso es la empresa), y este a su vez pertenece a un parasistema, que es la realidad nacional.

Lo que se pretende señalar es que el área de reclutamiento no puede trabajar de manera independiente de las políticas de la empresa, ya que todas ellas estarán determinadas por los factores que se han mencionado, y son ajenos al reclutamiento.

3.2.5 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

- Consulta de los archivos de candidatos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa. También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- Carteles o anuncios en la empresa. Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de empresa, proximidad a lugares donde hay movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el vehículo es estático.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.



- Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operan por separado.
- Viajes de reclutamiento o otras localidades. Muchas veces, cuando mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.
- Anuncios en diarios y revistas. El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.
- Agencias de reclutamiento. Con el fin de atender pequeñas, mediana y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procedimiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo rendimiento¹⁹.

¹⁹ Mondy, Wayne R., *Administración de recursos humanos*, Ed. Prentice Hall/Pearson, México, 2005.



3.2.6 RECLUTAMIENTO VIRTUAL

La velocidad y la amplitud de las reservas de talento que ofrece internet hacen que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable. Básicamente, el reclutamiento por internet amplía las opciones de empleo individuales y mejora el proceso de reclutamiento de las empresas la antigua tarea de alinear a los candidatos con los puestos ha cambiado radicalmente. Desafortunadamente el reclutamiento por internet cambia con tanta rapidez que es casi imposible mantenerse al día. Constantemente se crean nuevos sitios web algunos sitios se fusionan otros se expanden y otros desaparecen.

Internet

Es enorme sistema de muchas computadoras conectadas alrededor del mundo que usan personas y empresas para comunicarse entre sí. La web (World Wide Web) es el sistema de documentos conectados en internet, que contiene una frecuencia imágenes a color video y sonido, donde se puede buscar información sobre un tema en particular. Aunque estos dos términos difieren en varios aspectos se usarán indistintamente en este texto.

El proceso de reclutamiento virtual

Cuando internet participa en el proceso de reclutamiento la definición no cambia en sí misma. Sin embargo las palabras incluidas en la definición pueden adquirir diferentes significados por ejemplo en forma oportuna, puede significar en un mes o dos con los métodos de reclutamiento tradicionales con internet oportuno puede ser en una semana, un día o casi inmediatamente. Ahora considere el término en número suficiente y vea el poder de internet es posible identificar un gran número de solicitudes calificados, sobre todo en épocas de desempleo elevado el reclutamiento por internet puede identificar con eficacia los solicitantes tanto activos como pasivos si analizamos.

Existen muchas formas de investigar a los candidatos para determinar si pueden las competencias adecuadas para el empleo, por ultimo solicitar empleo en una organización es fácil, las personas se pueden despertar a media noche, decidir cambiar de empleo y tener listos nuevos currículos para revisión antes de irse a dormir. Las empresas también pueden colocar nuevos anuncios de empleos en sus páginas iniciales en cualquier momento. Tanto los empleados como los empleadores están adoptando internet y es probable que esta tendencia aumente drásticamente en el futuro.

Limitaciones del reclutamiento por virtual

Sería poco sabio que los profesionales de los recursos humanos dependieran únicamente del internet para atraer candidatos del verdadero valor del reclutamiento de internet en su inmediatez y habilidad para interactuar digitalmente con candidatos



potenciales los empleadores pueden anunciar empleados en el sitio web de una empresa o en sitios de web de empleos, esta plataforma sin papeleo ofrece a las empresas una manera de identificar profesionales talentosos.

Los buscadores de empleo pueden comunicarse a través de correo electrónico e incluso presentar entrevistas en línea aunque internet puede ser valioso tiene ciertas limitaciones potenciales que se deben tomar en cuenta.

Reclutamiento interno virtual

Internet es un sistema de computadoras que permite a las personas comunicarse entre sí dentro de una organización en el pasado, muchos empleados descontentos, descubrían que existía un puesto vacante en otro ubicación mucho tiempo después de que este se había ocupado con frecuencia, los anuncios de empleo no llegaban a los tableros de anuncios de todas las ubicaciones este enfoque ha cambiado en muchas empresas del país y a nivel internacional.

Con el uso de internet el enfoque de formato común permite que cada solicitante sea evaluado en forma equitativa muchas organizaciones han logrado que todos sus empleados completen una forma de solicitud estancada en este caso el candidato simplemente llena su solicitud y la presenta al solicitar un puesto vacante.

La distancia no es un factor importante cuando se usa internet para el reclutamiento interno, suponiendo que existan varias solicitudes calificadas, la empresa tiene la opción de usar la teleconferencia para realizar la investigación inicial, o bien esta investigación puede dar como resultado una conversación y contratación inmediata.

El sitio web corporativo

Las personas que desean tener un empleo en una organización en particular descubren el sitio web corporativo. Revisar un sitio web es una manera de ser un buscador de trabajo inteligente.

Deseas estar seguro de que será la cultura adecuada y de que es la empresa que buscas, te da la oportunidad de dar un vistazo al mercado y meterte al anonimato, al mismo tiempo. Los buscadores de empleo deben tratar de obtener algunas conclusiones sobre la empresa al evaluar su sitio web. Su presentación es una ventana al profesionalismo de la empresa y muy posiblemente a su éxito, del mismo modo que un curriculum es la ventana a lo que uno es.

Un sitio web no es fácil de crear que sea fácil de usar y que produzca buenos resultados, toma tiempo y experimentación. Crear un sitio verdaderamente exitoso.



Sitios web de empleo generales

El uso de internet para el reclutamiento puede hacer que el proceso sea oportuno y rentable y además proporciona acceso a una reserva más amplia de candidatos, esas son las causas principales de la proliferación de sitios web, en años anteriores.

Una de las ventajas de colocar anuncios de empleo en línea en vez de hacerlo en el periódico, es mucho mayor por dólar pagado las tarifas de los anuncios en línea varían mucho desde anuncios gratuitos hasta anuncios de 300 dls., a 10,000.00 dólares de anuncios ilimitados.

Las empresas utilizan los sitios web, escribiendo los criterios de empleo, las habilidades y experiencia indicando su ubicación geográfica después hacen click en búsqueda de candidatos y en segundos obtienen una lista clasificada de currícula de candidatos que coinciden con los requisitos de la empresa. El número de sitios parece aumentar y disminuir²⁰.

3.2.7 EVALUACIÓN

Es emplear diversas herramientas en el proceso de inferir la probabilidad de éxito en el trabajo a estas también se les denomina predictores y se integran por:

Solicitud: Consiste en un formato en el cual se piden diversos datos demográficos como nombre, domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores, etc.

Curriculum vitae: Documento en el cual además de los datos de rigor en una solicitud, comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia: responsabilidades y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, etcétera. Al preparar el curriculum es necesario aportar la mayor cantidad de información pertinente para dar una imagen completa de las propias experiencias destrezas y logros.

Entrevista: Forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones. En la administración del capital humano se encuentran con mayor frecuencia la de selección, ajuste, confrontación, resolución de problemas, despido, etcétera. Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información

²⁰ Mondy, Wayne R., *Administración de recursos humanos*, Ed. Prentice Hall/Pearson, México, 2005.



previa requerida, el ambiente en que realizara y su duración. Dentro de la clasificación de entrevistas se encuentran:

a. Entrevista inicial o preliminar

Pretende detectar de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo; por ejemplo: conocimientos, experiencia, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc.

Entrevista técnica

Para la evaluación técnica se hace necesaria una entrevista con el responsable del área en la cual se localiza la vacante. De reunir el candidato los conocimientos y experiencia requeridos de acuerdo con el área solicitante, se continúa con el proceso de selección.

b. Entrevista de selección

Instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas para utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel para el cual se está seleccionando. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en el cual se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo de las reacciones que del entrevistado se pretende conocer.

Una actitud informal, practica, de “mangas de camisa”, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; en tanto una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

Informe de la entrevista: El resultado y las conclusiones de la entrevista, en relación con el objetivo de la misma deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto. Además es también recomendable en los casos de en que se hayan utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, como en el caso de las pruebas psicológicas, se hará una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.



Entrevista inicial computarizada: Las organizaciones colocan un anuncio en un diario, pidiendo a los solicitantes que se comuniquen a un número de teléfono sin costo para ellos. Responde una grabación la cual da las gracias e inicia una serie de preguntas a las cuales el solicitante debe responder oprimiendo una tecla del teléfono.

Al terminar la computadora da las gracias y, si el perfil del candidato se aproxima al buscado, puede darle una cita para una entrevista formal y para iniciar los trámites. En caso de no aproximarse al perfil deseado, el aparato guarda los datos del candidato y cada ocasión que aparece una nueva vacante, compara los datos a fin de poder recuperar los candidatos interesados.

Una de las ventajas es que la computadora no tiene hora de oficina: trabaja las 24 horas del día y los 365 días del año.

Por tanto, los candidatos pueden llamar a cualquier momento. Otra ventaja es la de ahorrar tiempo a los entrevistadores pues cuando llegan los candidatos ya existe una serie de datos sobre los cuales iniciar la conversación así como una preselección. En otras palabras, solo se conversa con los candidatos cuya experiencia, estudios, etc. Se asemejan más al perfil deseado. Así pues se ahorra tiempo para los candidatos y los entrevistadores.

Test: Se integran de la siguiente manera.

- Inventarios de personalidad
- Técnicas proyectivas
- Test de habilidades
-

Centros de Evaluación (o Assessment Centers): En este tipo de predictores se observa el comportamiento de los aspirantes en uno o varios ejercicios grupales diseñados específicamente para tal fin. Se trata de observar sus comportamientos ante diversas situaciones. Cada candidato es evaluado por uno o varios observadores (especialmente entrenados al efecto) en varias dimensiones. El ejercicio puede durar algunas horas o varios días.

Ejercicios de “charola de entrada y salidas”: En estos ejercicios se presenta al aspirante un simulacro donde se calificaran dimensiones como: asignación de prioridades a los problemas, tipo de decisiones tomadas, efectividad de las decisiones, delegación, comportamiento ante las presiones, etcétera. El éxito dependerá de la preparación cuidadosa de los simulacros y el entrenamiento para calificar los resultados.



3.3. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS

Una vez que se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, inicia el proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden la complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

3.3.1 PROCESO DE SELECCIÓN.

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

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

El proceso de selección no es un fin en si mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá determinados límites, como sus presupuestos y las políticas que influyen en el proceso.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos; en ocasiones puede ser muy simple, sobre todo cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas.

Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales puede equipararse el capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En muchas organizaciones con sistemas capturizados un programa especial determina el puntaje cuales empleados reúnen las características compatibles con el puesto.

Pasos en el proceso de selección

- 1.- Recepción Preliminar de Solicitudes
- 2.- Pruebas de Idoneidad
- 3.- Entrevistas de Selección
- 4.- Verificación de datos y referencias
- 5.- Examen Medico
- 6.- Entrevista con el Supervisor
- 7.- Descripción realista del puesto
- 8.- Decisión de contratar



Recepción Preliminar de Solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: por una parte, la organización elige a sus empleados: por la otra los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información acerca del candidato, así como una evaluación preliminar e informal. A continuación el candidato entrega una solicitud formal del trabajo. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

Administración de exámenes

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Por ejemplo es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de actitud y rapidez matemática y aun aspirante a conducir un vehículo pesado se le pone ante el volante de un automotor de la compañía en un día de tránsito denso. Es evidente que la aptitud matemática de un conductor de vehículos pesados o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para el puesto de cada uno.

Los puestos de nivel gerencial a menudo son demasiado complejos y en estos casos es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las repuestas del individuo ante las condiciones reales del trabajo. En estos casos el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna en forma individual una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final.

Validación de exámenes

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación importante con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida y por tanto no debe emplearse para fines de selección.



Diversos tipos de prueba Psicológica

Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. No obstante, cada tipo se emplea solo en determinada área; la utilidad de cada una es ilimitada.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. En la actualidad existen muchas pruebas validas en poblaciones amplias. Sin embargo, es importante que cada departamento de personal lleve a cabo sus propios estudios de verificación para cerciorarse de que determinada prueba es valida para los fines que busca.

Enfoque más comunes para la validación de pruebas Psicológicas

Enfoques de demostración Práctica

Para medir la validez de una prueba, estos enfoques intentan relacionar la puntuación obtenida con un aspecto relacionado con el puesto, que por lo común es el desempeño. Si la prueba mide en forma efectiva un aspecto relacionado con el puesto, ambos factores mostraran una correlación positiva expresada en algún punto matemático entre 0 y 1. A a mayor correlación corresponde más validez de la prueba.

La validez de las predicciones se determina mediante la administración de la prueba a un grupo de solicitantes. Después de que estos solicitantes son contratados y desempeñan el puesto razonablemente bien, se mide su desempeño. A continuación se establece una correlación entre esta medida y las puntuaciones de la prueba.

La validez concurrente permite al departamento de personal someter a prueba a los empleados actuales y correlacionar su puntuación con medidas de su desempeño. Este enfoque no requiere el periodo que transcurre entre la contratación y el momento en que se desempeña bien el trabajo.

Enfoques racionales

Los enfoques de carácter racional se emplean cuando el número de sujetos es muy reducido para proporcionar una muestra razonable de personas que se examinaran. Estos enfoques se consideran inferiores a los de demostración práctica, pero son estrategias aceptables de validación cuando no es posible aplicar la validación de demostración práctica.

Se considera que existe validez del contenido en cuanto la prueba incluye muestras razonables de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente el puesto. Un examen de la habilidad de una persona para operar una computadora personal con



el programa Word para una candidata que se va a contratar para trabajar como coordinadora de apoyo administrativo es un ejemplo de prueba con validez del contenido.

Se considera que existe validez del desarrollo de la prueba cuando se establece una relación entre el desempeño y otras características que se consideran necesarias para desempeñar el puesto con éxito. Las pruebas generales de inteligencia y las de conocimiento específico de términos científicos, por ejemplo, tienen validez de desarrollo si se aplican a candidatos a trabajar como investigadores en una compañía farmacéutica.

Métodos de exanimación: Precauciones

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección. Pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene una utilidad limitada y no puede considerarse un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

El manual de cada examen proporciona también información respecto a la confiabilidad y a los resultados de los trabajos de validación realizados por la persona o el equipo profesional que originalmente lo diseñó. En la actualidad muchas pruebas psicológicas se han validado en poblaciones grandes, pero los especialistas no en todos los casos pueden asegurar que determinado examen es válido para un fin específico.

Diversas pruebas de uso frecuentemente en la selección de personal

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. Diversas pruebas psicológicas que se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible por que la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva. Las pruebas de conocimientos son más confiables por que determinan información o conocimientos que posee el examinado, el administrador del personal debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo sea realmente relevante para la vacante que se pretende cubrir.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. en el ejemplo anterior es obvio que la organización espera que el cocinero hornee ciertos platillos como parte de su puesto y no que prepare tacos al carbón.



Las pruebas de respuesta grafica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común. Su uso es casi inexistente en el ámbito de las empresas latinoamericanas a causa tanto de factores éticos como de factores económicos. Su uso extensivo no es previsible.

Las pruebas de carácter medico, finalmente, determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifiquen para otros. Un individuo que consume sustancias ilícitas, por ejemplo, no debe resultar electo para el cargo de chofer de un autobús escolar; lo mismo puede ser cierto en el caso de una persona afectada de episodios epilépticos, a quien no se le podrían confiar ciertas funciones.

Además de explorar a fondo determinadas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de recursos humanos debe tener en cuenta que no siempre puede aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente quepa la posibilidad de comprar una prueba necesaria o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión. Tal puede ocurrir en muchos puestos de carácter profesional. Si el departamento de personal de una fábrica de pinturas debe contratar a un médico, por ejemplo, en teoría es factible desarrollar una prueba para el puesto, pero resulta obvio que el esfuerzo resultaría muy costoso en la práctica.

Incluso cuando se cuenta con una batería completa de pruebas y resulta evidente la convivencia de suministrarlas a los solicitantes de un puesto, es importante mantener una actitud flexible. No es absolutamente necesario que se siga siempre el mismo orden en su aplicación. Tampoco es indispensable que se apliquen a alguien que obviamente no llena los requisitos para el puesto. Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección solo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables.

Entrevista de Selección

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

Las entrevistas de selección son la técnica más ampliamente utilizada: su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Las entrevistas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como ala de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y este la obtiene de la organización.



Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación de los resultados de sus entrevistas.

Diversos Tipo de Entrevista

Las entrevistas suelen llevarse a cabo entre un solo representante de la empresa “el entrevistador” y un solicitante. No obstante, es posible emplear estructuras diferentes.

Una forma de entrevista de grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona con base en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes. Tanto si se opta por una entrevista individual como si se prefiere una de grupo existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista.

Entrevista no Estructuradas. Esta entrevista permite que el entrevistador formule preguntas no previstas. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas conforme la entrevista progresa. Desafortunadamente este sistema carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada porque cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Lo que es grave en este enfoque pueden pasarse por alto de terminadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas Estructuradas. Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se elaboran antes de que la entrevista se inicie y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esta razón, en este sistema la impresión tanto del entrevistado como del entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas Mixtas. En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.



Entrevistas conductuales. La entrevistas conductuales (también llamadas de solución de problemas) se centra en un asunto o en una serie de ellos que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia se trata de situaciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevistas se centra en un campo de interés muy limitado.

Entrevistas de tensión. Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión puede desearse saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa. Debido al hecho de que por lo general las situaciones de extrema presión solo son una parte de las labores que comprende la mayoría de los puestos, incluso los policíacos,

Etapas de una entrevista de selección



Preparación del entrevistador. El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se elaboren preguntas específicas. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante, una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza. La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes, una imagen agradable, humana, amistosa. Evite las interrupciones telefónicas.

Intercambio de Información. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que le haga, en general el entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información.



Finalización. Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para entrevista, es hora de poner fin a la sesión. Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato.

Errores del entrevistador

EFFECTOS SUBJETIVOS

Los entrevistadores que emplean información limitada sobre un candidato están más sujetos a establecer conclusiones totalmente subjetivas.

Eje.

- Un solicitante para un puesto gerencial que tiene una voz firme y saluda con un sólido apretón de manos es considerado “dotado de aptitudes de liderazgo”.
- Una joven atractiva y de conversación vivaz y entretenida que solicita un empleo como supervisora de archivo recibe una evaluación de “persona dotada de sentido del orden y sólida capacidad de organización”.

PREGUNTAS INTENCIONADAS

El entrevistador puede indicar su inclinación por el candidato cuando efectúa preguntas que guían de manera obvia al entrevistado.

Eje.

- Este puesto requiere gran disciplina y mucha creatividad, pero usted posee esas cualidades, ¿verdad?
- Seguramente usted está buscando un puesto más difícil y lleno de desafíos que éste.
¿No se aburriría desempeñándolo?



PREJUCIOS PERSONALES

Cuando un profesional de la administración de recursos humanos alberga prejuicios contra ciertos grupos sociales, no sólo falta a la ética de su profesión, sino que daña también la imagen de su empresa y perjudica sus propios intereses.

Eje.

- Voy a entrevistarla, señorita, ya que usted está aquí, pero francamente las funciones de auditoría de una empresa las debe desempeñar un hombre.
- Usted tiene magnífica educación, pero no creo que nuestro personal acepte fácilmente a un provinciano como usted.

DOMINIO DE LA ENTREVISTA POR EL ENTREVISTADOR

El entrevistador puede caer en la tentación de desviar el tema de la conferencia llevando al candidato a un terreno ajeno al de la selección.

Eje.

- Desviar la conversación hacia una descripción de los propios méritos, la importancia del puesto que se tiene.
- Concentrar la entrevista en temas ajenos al candidato como comentar la dificultad de importar los equipos con que trabaja la empresa.

Errores del entrevistado

No sólo los entrevistadores comente errores; también los solicitantes suelen caer en determinados problemas característicos. Los cinco errores más comunes que los entrevistados comente son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

El empleo de técnicas distractoras, simular falta de interés en un puesto que en realidad se desea que la compañía quizás concluya que el candidato no está interesado.

La tendencia a no escuchar al entrevistador puede ser resultado de la ansiedad que la situación genera. No estar preparado para la entrevista, finalmente, produce la sensación de estar ante una persona con falta de interés, una actitud que por cierto no suele conducir a la obtención de un puesto.



Verificación de antecedentes

Lo más seguro es que los empleadores busquen algún tipo de información tanto de sus empleados como de las personas que buscan contratar, es entendible debido a los riesgos de las contrataciones, especialmente hoy en día con tanta noticia sobre violación laboral, falsificación de antecedentes, malversación de fondos y demandas judiciales.

Los más seguro es que usted también se preocupe sin un empleador le hace preguntas que no tienen relación aparente con su trabajo. Es posible que usted tenga en mente algún incidente que ocurrió hace tiempo, y que sienta que no tendrá la oportunidad de explicarlo.

Evaluación Médica

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, la empresa verificara la salud de su futuro personal desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos, desafortunadamente, en muchos casos estas instituciones tienden a convertir el examen en un mero trámite (aunque lucrativo) y a efectuar exámenes estandarizados que no guardan relación con el trabajo específico que se realizará.

Entrevista con el supervisor

El supervisor inmediato o el gerente del departamento quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado, es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos importantes (habilidades y conocimientos técnicos).

Cuando la supervisión o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que obtuvieron la más alta puntuación.

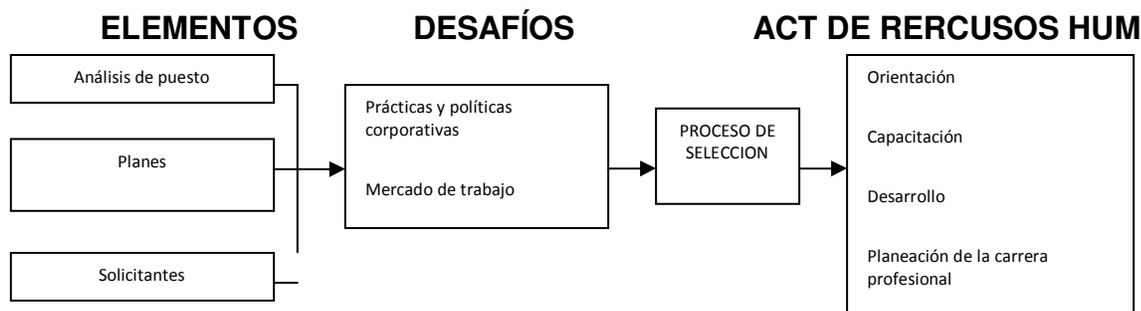
Decisión de Contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.



Es recomendable conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

Desafíos, procesos de selección



Si los elementos de la selección se consideraron con cuidado y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó de manera adecuada.

3.3.2 EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS

Suelen desarrollar pruebas de conocimiento del puesto, un tipo prueba de logros diseñados para medir el nivel de conocimientos de una persona sobre una posición en particular.

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio.

Según la manera como las pruebas se aplique, pueden ser:

Orales: preguntas y respuestas verbales.

Escritas: preguntas y respuestas escritas.

De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía o la fabricación de alguna pieza.



En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser:

Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.

Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse en:

Tradicionales: abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la clasificación.

Ventajas de las pruebas tradicionales

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

Desventajas de las pruebas tradicionales

- Son de corrección difícil, subjetiva y demorada.
- La revisión debe hacerla especialistas.
- Revisión difícil de los resultados.

Objetivas (mediante pruebas objetivas): poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen preguntas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.

Ventajas de las pruebas objetivas

- Cubren un área mayor de conocimientos.
- Evaluación fácil y rápida de los resultados.
- Calificación objetiva.
- Graduación más rápida.
- Comparaciones más sencillas.



Desventajas de las pruebas objetivas

- Organización demorada.
- Permiten acertar al azar.
- Conceden al candidato mínima libertad de expansión.
- No miden profundidad.

Mixtas (se utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva): constan, por lo menos, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

3.3.3 MEDICIÓN PSICOLÓGICA

La medición en Psicología constituye una herramienta que le permite al psicólogo cuantificar características humanas y objetivizar procesos de evaluación. Las pruebas hacen parte de un proceso general organizado para llegar a una impresión diagnóstica, pero no se pueden convertir en el único medio de información. Los resultados obtenidos en las pruebas deben estar acompañados de otras técnicas o herramientas que le permitan al psicólogo establecer relaciones y obtener finalmente una valoración general. El manejo de estos instrumentos de medición requiere de una fundamentación teórica, de un conocimiento técnico de los instrumentos y de un manejo ético de los mismos. Mientras no se cumplan estos requerimientos, conceptos como medición en psicología, evaluación y psicometría, siempre serán motivo de cuestionamientos.

Pruebas Psicológicas

Las pruebas psicológicas, nos son de gran ayuda como departamento de Recursos Humanos ya que debemos apreciar la personalidad del individuo (candidato) para evaluar su personalidad, y si este tipo de personalidad se requiere en el puesto a ocupar.

Las diferencias individuales son apreciables también en los distintos intereses que manifiestan los individuos. Las actividades que interesan a una persona puede parecer aburrida a otra, pero para el proceso de selección, no es así, ya que la cantidad de interés que pone una persona en su trabajo puede determinar o influir de manera considerable en la realización de una tarea.

Bases de las diferencias individuales

Estas diferencias se dividen en dos grandes grupos: herencia y medio circundante.

- La herencia determina valores físicos como el del color de pelo, estatura, etc.
- El medio circundante: cultura, educación; facilidades que brinda la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades.



Las diferencias individuales en el trabajo

Aquí se observa la influencia de las diferencias individuales en aspectos como:

- Productividad.
- Valoración de méritos.
- Estabilidad en la ejecución del trabajo.
- Estabilidad en el empleo.
- Habilidad para supervisar, etc.

3.3.4. EXAMEN MEDICO

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que nuestro puesto requiere.

Básicamente hay dos tipos de examen médico:

Examen Médico de admisión.

Examen Médico Periódico.

El examen médico es necesario para evitar:

- Un mayor número de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del índice del trabajo.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de los productos.
- Menor calidad en la producción.
- Más elevados niveles de costos.



Examen médico de admisión

Este examen como su nombre lo indica de admisión debe ser aplicado al candidato que desea desempeñar una labor dentro de una organización, y debe ser aplicado por Medico especializados en la materia, puesto que el examen médico tiene un costo alto, debe ser aplicado casi al final de nuestro proceso, para evitar desembolsos que hubiesen sido corregidos.

Examen médico periódico

Este tipo de examen médico es muy importante que se realice como su nombre lo indica periódicamente, ya que además es un derecho para el trabajador, pues es también benefactor para los intereses de la empresa.

Este tipo de examen se hace para evitar enfermedades profesionales (cualquier enfermedad contraída a causa del trabajo o labor que realiza en la empresa o fabrica).

3.3.5 EVALUACIÓN

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc.

La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.

Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

- **Costos de Personal:** comprende a aquellos que administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) que es dedicado a las entrevistas de los candidatos.
- **Costos de operación:** comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados, anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etc.
- **Costos Adicionales:** se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario, instalaciones, entre otros.



A pesar de su elevado costo operativo, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, a saber:

- Adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo.
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones.
- Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
- Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por lo tanto, reducción de la rotación de personal.
- Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
- Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada.
- Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación, a causa de una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades debidas a la innovación.

La selección de personal promueve también resultados importantes para las personas:

- Aprovechamiento máximo, en el trabajo, de las habilidades y características de cada persona.
- Con lo que se favorece el éxito potencial en el puesto.
- Aumenta la satisfacción de las personas por el hecho de encontrar la actividad más adecuada para cada una de ellas.
- Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

Para que exista un continuo avance en el proceso de integración, es necesaria que no sea condicionada estrictamente por normas, directrices, esquemas y rutinas de trabajo que puedan provocar su rigidez e inflexibilidad.

Lo más importante es la transferencia paulatina de las acciones y decisiones sobre reclutamiento y selección a los gerentes y sus equipos. La selección de personal atraviesa por un proceso de delegación y descentralización hacia los gerentes y sus equipos²¹.

²¹ Mondy, Wayne R., *Administración de recursos humanos*, Ed. Prentice Hall/Pearson, México, 2005.



3.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

DEFINICION DE CAPACITACION

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Con la finalidad de que los centros de trabajo identifiquen y apliquen los aspectos mínimos necesarios que deben ser considerados para emprender un proceso de capacitación organizado, que involucre como actividad natural del mismo el dar cumplimiento a las disposiciones legales que se establecen en la materia, las fases sugeridas son las siguientes:



Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los timones de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

Análisis situacional de la organización

Al ser las organizaciones laborales entidades económicas destinadas a ofrecer al público usuario productos o bienes, y a obtener en algunos casos beneficio de ello, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos de que disponen

El éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos con que cuentan.

De manera interna se integra por personas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuyen a las funciones generales de la unidad ateniendo a un objetivo común; hacia afuera existen factores que afectan su que hacer, éstos se refieren a las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y físicas del contexto.

Considerar cada uno de los aspectos anotados, y muchos otros más, debe representar para toda organización el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de trabajo que se emprenda.

La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.



Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo.

El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores.

Por lo anterior, éste debe reflejar información sobre:

- Misión, objetivos y metas laborales
- Proceso productivo
- Estructura organizacional
- Funciones y líneas de autoridad
- Recursos disponibles
- Clientes y proveedores
- Fuerzas y debilidades

A partir del análisis que realice la empresa de los aspectos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden y deben ser resueltos con capacitación

La capacitación al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una empresa, por lo tanto no todos los problemas pueden ser satisfechos con la misma.

Cuando el diagnóstico de la empresa refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación; por lo que representan la materia de la siguiente fase del proceso.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el



desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador. En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.

Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

1. Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.



3. Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

FINALIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además,



al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invaluablees todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la “educación “no es otra cosa que una inversión.

Cuando un hogar matricula a sus hijos en el colegio, no está realizando un gasto sino que está invirtiendo para que, años después, sus niños de hoy sean hombres libres y útiles a la sociedad del mundo.

La figura se da a la inversa en un hogar que descuida la educación de los hijos porque, mañana más tarde, éstos serán una carga para la sociedad debido a que solamente podrán aportar fuerza física o, probablemente, sean pobladores de las cárceles. Dramático, ¿no? En las empresas sucede igual; la gran motivadora es la CAPACITACION. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando 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 asenso.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento. El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus colaboradores

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.



No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta. Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal

COMPONENTES DEL DESARROLLO HUMANO

Los principales componentes del desarrollo humano, que se deben prestar atención para una efectiva toma de decisiones en capacitación y/o entrenamiento del recurso humano en las empresas son

Productividad.-se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada colaborador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo

Cuando se trata de medir el rendimiento del trabajo de un colaborador o grupo de colaboradores que integran una unidad administrativa, se relaciona la cantidad de unidades producidas con el tiempo total que llevó producirlas; a esta relación se le denomina productividad del trabajo; por lo tanto la productividad del trabajo estará dada en unidades de un producto por hora-hombre empleada

Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado. Por consiguiente, el crecimiento económico es uno entre varios modelos de desarrollo humano, o un subconjunto de ellos

Equidad.-Es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas

Sostenibilidad.-Es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental

Potenciación.-El desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas

TENDENCIAS DEL DESARROLLO HUMANO

La administración tradicional reforzaba una posición disminuida del factor humano frente al capital y la tecnología; Es decir más importante era el capital, la tecnología y otros bienes de capital, quedando los colaboradores en segundo plano



El capital humano es muy importante, ya que es uno de los factores determinantes de la competitividad de la empresa, siendo un mecanismo para satisfacer las necesidades de los clientes, además de que el servicio sea satisfactorio y de calidad. Así como asegurar el proceso de innovación, calidad y éxito de las organizaciones.

Cualquier puesto que ocupen las personas en la organización, cada uno con sus propios valores, ya sea como clientes, colaboradores, proveedores, dirigentes, o accionistas, todos ellos contribuyen al desarrollo de las organizaciones.

La búsqueda de la competitividad y excelencia de parte de las organizaciones en la actualidad, lleva a reforzar la posición estratégica del recurso humano tanto en lo que se refiere a su desarrollo como en la identificación de los mecanismos y de los procesos más idóneos para la administración del mismo.

FORMAS DEL DESARROLLO HUMANO

Adiestramiento

ES la acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros por el uso de máquinas y equipos. En un caso extremo, el adiestramiento consiste en sólo unas pocas horas o minutos de enseñanza por el jefe inmediato que se limita a darle a los colaboradores un bosquejo esquematizado de cómo debe operar en su puesto de trabajo (por ejemplo operar una máquina). En el lado opuesto hallamos el adiestramiento consistente en cursos formales destinados a crear especialistas calificados en el transcurso de unos años.

Formación

Es el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos. Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo. La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La Capacitación

El objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo, fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado.



Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”

La Especialización

Tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional

Capacitación y Desarrollo

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde **servicios de responsabilidad y calidad**, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras **organizaciones en “Organizaciones Inteligentes, Creativas”**, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.



El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la **atención profesional** y del **buen trato** que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las **óptimas relaciones interpersonales** que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de capacitación, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales, con el cual el colaborador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano

Finalidad de la capacitación

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quiénes están



demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder. Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorables todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad,

. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando 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 asenso.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento. El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria de Trabajo y Previsión



social. Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporciones a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados Sin embargo deberán estar preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos, acreditar satisfactoriamente a juicio de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento y no deben de estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición de acuerdo con el artículo 3 fracción IV o bien mediante adhesión a los sistemas generales que establezcan y que se registren en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas, Art. 153-A –Art 153 B, Art. 153 c y 153 p

La capacitación deberá impartirse dentro de él horario de su trabajo, salvo que por común acuerdo entre el patrón y trabajador se imparta de otra manera, empero si el trabajador desea capacitarse en otra actividad distinta a la que realiza, deberá hacerla fuera de la jornada de trabajo Art. 153 E

El trabajador que reciba la capacitación tiene las obligaciones siguientes:

- 1.-Asistir Puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de adiestramiento, capacitación y especialización
- 2.-Atender las indicaciones de las personas que impartan el adiestramiento, capacitación, y especialización, y cumplir con los programas respectivos
- 3.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos

Una vez que los trabajadores hayan aprobado los exámenes de adiestramiento, capacitación y especialización, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias de habilidades laborales mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social Para que la propia Secretaria lo registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación y surtirán efectos para fines de ascenso dentro de las empresas en que se haya proporcionado el adiestramiento, capacitación y especialización. Art. 153 T-153-v



3.5 HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

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 aboral 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.

La seguridad y la higiene en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados

La salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada, de manera genérica, higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientada a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social y no sólo la ausencia de enfermedad.

HIGIENE EN EL TRABAJO

La higiene en el 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. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnostico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo

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
- 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.)

5) 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 de 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 EN EL TRABAJO

La higiene en el trabajo o higiene industrial, como muchos la denominan, es eminentemente preventiva, ya que se dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que éste se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo

OBJETIVOS PRINCIPALES

- 1.-Eliminación de las causas de enfermedad profesional
- 2.-Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
- 3.-Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones
- 4.-Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo



Estos objetivos se obtienen de:

- 1.-Mediante la Educación de los obreros, jefes, capataces, gerentes, etc. Indicándoles los peligros existentes y enseñándoles cómo evitarlos
- 2.-Mantenimiento constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica
- 3.-Por estudios y observaciones de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse

La higiene en el trabajo implica el estudio y control de las condiciones de trabajo variables situacionales que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano.

CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

El trabajo de las personas está profundamente influido por las condiciones ambientales de trabajo, que son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización.

Los elementos más importantes de las condiciones ambientales de trabajo son

- 1.-Iluminación
- 2.-Ruido
- 3.-Condiciones Atmosféricas

a) ILUMINACIÓN

Es la cantidad de luminosidad que se presenta en el sitio de trabajo del empleado. No se trata de iluminación general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo, de este modo los estándares de iluminación se establecen de acuerdo con el tiempo de tarea visual que el empleado en detalles y minucias, más necesaria será la luminosidad en el punto focal de trabajo, la iluminación deficiente ocasiona fatiga a los ojos y perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiente calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo. un sistema de iluminación debe cumplir las siguientes requisitos.

- 1.-Ser suficiente, de modo que cada bombilla o fuente luminosa proporcione la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.
- 2.-Estar constante y uniformemente distribuido para evitar la fatiga de los ojos, que deben acomodarse a la intensidad variable de la luz, deben evitarse contrastes violentos de luz y sombra y las oposiciones de claro y oscuro

La distribución de luz puede ser:

- 1.-Iluminación directa. La luz incide directamente sobre la superficie iluminada. es la más económica y la más utilizada para grandes espacios



2.-Iluminación Indirecta.- La luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos, es la más costosa. la luz queda oculta a la vista por algunos dispositivos con pantallas opacas

3.-Iluminación seminirecta. Combina los dos tipos anteriores con el uso de bombillas translúcidas para reflejar la luz en el techo y en las partes superiores de las paredes, que la transmiten a la superficie que va a ser iluminada (iluminación indirecta) de igual manera, las bombillas emiten cierta cantidad de luz directa (iluminación directa); por tanto existen dos efectos luminosos.

4.-Iluminación semidirecta La mayor parte de la luz incide de manera directa en la superficie que va a ser iluminada (iluminación directa) y cierta cantidad de luz la relejan las paredes y el techo, estos cuatro tipos de iluminación se presenta en la figura 12.2

C.-Estar colocada de manera que no encandile ni produzca fatiga a la vista, debida a las constantes acomodaciones

b) RUIDO

El ruido se considera un sonido o barullo indeseable. El sonido tiene dos características principales: frecuencia e intensidad. La frecuencia es el número de vibraciones por segundo emitidas por la fuente de sonido y se mide en ciclos por segundo (cps) la intensidad del sonido se mide en decibeles la evidencia y las investigaciones realizadas muestran que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo, sin embargo, la influencia del ruido sobre la salud del empleado y principalmente sobre su audición es poderosa. La exposición prolongada a elevados niveles de ruido produce de cierta manera, pérdida de audición proporcional a tiempo de exposición, en otras palabras cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido mayor será el grado de pérdida de audición

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 varía de manera considerable, la menor vibración sonora audible corresponde a un decible (1 db) en tanto que los sonidos extremadamente fuertes provocan a menudo sensación dolorosa a partir de 120 db FIGURA 12.3

El nivel máximo de intensidad de ruido permitido legalmente en el ambiente de trabajo es 85 decibeles por encima de esta cifra, el ambiente se considera insalubre, los ruidos entre 85 y95 decibels pueden causar daños auditivos crónicos, directamente proporcionales a intensidad frecuencia y tiempo de exposición.



El control de los ruidos busca la eliminación o al menos la reducción de los sonidos indeseables. Los ruidos pueden ser (continuos, intermitentes y variables)

Los métodos más ampliamente utilizados para controlar los ruidos en la industria pueden incluirse en una de las cinco categorías siguientes:

- 1.-Eliminación del ruido en el elemento que lo produce mediante reparación o nuevo desempeño de la máquina, engranajes, poleas, correas, et.
- 2.-Separación de la fuente de ruido, mediante pantallas o disposición de máquinas y demás equipos sobre soportes, filtros o amortiguadores de ruido
- 3.-Aislamiento de la fuente de ruido dentro de muros a prueba de ruido
- 4.-Tratamiento acústico de los techos paredes y pisos para la absorción de ruidos
- 5.-Equipos de protección individual (EPI) como el protector auricular.

c) CONDICIONES ATMOSFÉRICAS

TEMPERATURA:

Una de las condiciones ambientales importantes es la temperatura existen cargos cuyo sitio de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas, como en el caso de proximidad de hornos siderúrgicos, de cerámico y forjas, donde el ocupante del cargo debe vestir ropas adecuadas para proteger su salud, en otro extremo, existen cargos cuyo sitio de trabajo exige temperaturas muy bajas, como en el caso de los frigoríficos que requieren trajes de protección adecuados, en estos casos extremos la insalubridad constituye la característica principal de estos ambientes de trabajo.

HUMEDAD:

La humedad es consecuencia del alto grado de contenido higrométrico del aire, existen condiciones de elevada humedad en el sitio de trabajo, como en el caso de la mayoría de los telares, que requieren alta graduación higrométrica para el tratamiento de los hilos, No obstante existen condiciones ambientales de poca o ninguna humedad, como en el caso de las industrias de cerámica, donde el aire se denomina "seco" en estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal.



SEGURIDAD EN EL 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.

No debe confundirse el organismo de seguridad de la organización con el comité interno de prevención de accidentes (Cipa). En Brasil, el cipa es una imposición legal de la consolidación de las leyes del trabajo (CLT). En las organizaciones donde existen ambos, aunque trabajen conjuntamente con el mismo objetivo, el Cipa y el organismo de seguridad deben ser llamados por sus verdaderos nombres y merecer la diferenciación correspondiente, al CIPA le corresponde registrar los actos inseguros de los trabajadores y las condiciones de inseguridad, así mismo deben fiscalizar lo que ya existe, por su parte, el organismo de seguridad dispone soluciones. El cipa tiene especial importancia en los programas de seguridad en empresas pequeñas y medianas en las grandes empresas este concepto ha evolucionado más, los miembros del CIPA ayudan a los supervisores y jefes en asuntos de seguridad.

Un plan de seguridad implica lo siguientes requisitos

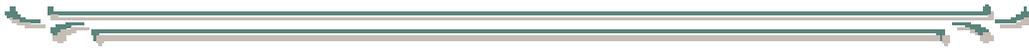
A).-La seguridad en sí misma es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización

B).- Las condiciones de trabajo el ramo de actividad, el tamaño la localización de la empresa, etc. determinan los medios materiales preventivos

C).- La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. las oficinas, los depósitos, etc. también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones afectan a toda la empresa

D).-El Plan de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (selección de personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo) además de los factores socio psicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad el órgano de recursos humanos

E).-La seguridad en el trabajo en ciertas organizaciones pueden llegar a movilizar todos los 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 para la elección, adquisición (anteojos de seguridad, guantes, cascos, botas, etc.) en determinadas áreas de la organización



F).- Es importante la aplicación de los siguientes principios:

- Apoyo activo de la administración, que comprende, mantenimiento de un programa de seguridad completo e intensivo; discusión con la supervisión, en reuniones periódicas, de los resultados alcanzados por los supervisores; toma de medidas exigidas para mejorar las condiciones de trabajo, con base en 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 para cada trabajo



RESUMEN UNIDAD III

El análisis y diseño del trabajo determina las tareas y actividades que serán desempeñadas por un grupo de personas, ayuda a otras funciones de la gerencia de recurso humanos como son: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño administración de sueldos y salarios y a un mejor entendimiento del puesto por parte del personal nuevo. Existen métodos de levantamiento de información para llevar a cabo los informes del puesto en estudio. El reclutamiento y selección, determina la calidad de empleado que obtendrá la empresa. Mediante esta función se escoge a la persona adecuada e idónea para ocupar el puesto en necesidad, se realizan las evaluaciones pertinentes determinando el perfil de los candidatos para un desempeño satisfactorio al momento que ocupe el puesto. El reclutamiento puede realizarse mediante convocatoria interna, o externa. La primera tiene más ventajas debido a que es menos costosa, genera un clima positivo en la organización, pero ello depende si lo que la empresa está buscando se encuentra dentro de la organización, la segunda requiere de una convocatoria mediante diversos medios, los periódicos y las revistas son importantes en este proceso. Se obtiene mayor cantidad de candidatos generalmente. En cuanto a la evaluación y revisión del desempeño es un aspecto también importante, porque permite conocer si se ha llevado a cabo una selección adecuada del personal. Así como mide el desempeño de los empleados y sirve de guía para políticas de aumento y evaluación de cómo se encuentra la organización para implantar políticas de capacitación, rotación de personal, etc. La administración de sueldos y salarios es un factor motivante en el desempeño de los empleados, es importante que la empresa pague lo justo, teniendo en cuenta factores internos como capacidad de pago y competencia en el mercado laboral para la permanencia de los empleados dentro de la organización. Las evaluaciones de desempeño juegan un papel importante en la política de aumentos de salario se debe tener especial cuidado con los factores a considerar en la evaluación.



CAPITULO IV. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y ALMACÉN APLICADO A UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS



(GRUPO FÁRMACOS ESPECIALIZADOS, SA DE CV)

Es importante mencionar que Grupo Fármacos Especializados, SA de CV, se deriva de Farmacia Especializada.

Con amplia experiencia en la distribución de medicamentos de alta especialidad, generales, biológicos, material de curación y equipo de monitoreo, Fármacos Especializados cuenta con un gran equipo de trabajo formado por más de mil profesionales farmacéuticos y colaboradores altamente capacitados.

Lo anterior les permite brindar atención cálida y personalizada a todos los pacientes, médicos, instituciones hospitalarias y socios comerciales que demanden sus servicios.

Su quehacer cotidiano se ha destacado por incorporar “las mejores prácticas”, porque saben que el cuidado de la salud no sólo exige disponer de medicamentos innovadores, sino de toda una gama de productos y servicios de alto valor agregado vinculados con la prevención de las enfermedades y el bienestar de las personas.

Misión

Continuar siendo la mejor opción en la distribución de medicamentos de alta especialidad y servicios complementarios tanto en el Sector Público como en el Privado; procurando constante y permanentemente la satisfacción de nuestros clientes y nuestros proveedores. Vigilar el aseguramiento de la calidad de los productos que nos confieren la responsabilidad de distribuirlos para que estén disponibles en tiempo y forma a las instituciones y pacientes que las demanden. Manifestar invariablemente el estricto cumplimiento de las normas que demandan las leyes sanitarias aplicables, recordando que nuestra misión es la de contribuir con el cuerpo médico a aliviar la salud y que sus pacientes tengan una mejor calidad de vida.



Visión

En fármacos especializados nuestro estado futuro ideal es ser una organización:

- Líder indiscutible en cuanto a ventas y participación en los mercados en los que participa.
- Que se caracterice por la eficacia y la eficiencia de sus procesos de comercialización y servicio, así como de sus procesos complementarios de apoyo.
- Que sea el referido más conveniente en materia de comercialización y distribución de medicamentos de alta especialidad.
- Que se distinga por el impecable cumplimiento de la normativa sanitaria (obligatoria) aplicable.

Política de Calidad

Ser la mejor opción en almacenamiento y distribución de medicamentos de alta especialidad; asegurando la mejora continua en la satisfacción de nuestros clientes y proveedores, cumpliendo con la responsabilidad para que estén disponibles en las instituciones y pacientes que los demanden; bajo el estricto apego a las normas sanitarias aplicables.

Teniendo siempre presente que nuestra misión es la de contribuir con el cuerpo médico para que sus pacientes tengan una mejor calidad de vida a través de una disponibilidad ininterrumpida de sus terapias.

Valores

Conoce nuestros Valores:

Integridad: “Actuar con rectitud, siendo congruente en las acciones con lo que uno dice y hace”.

Ética: “Actuar en todo momento con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la empresa”

Compromiso: “Facultad de adoptar los objetivos de la empresa como propios, apoyar las decisiones y trabajar incansablemente para cumplirlos”.



Servicio: “El cliente es nuestro focal y sus necesidades nuestra prioridad fundamental, servir implica empatía y dedicación con el propósito de lograr la completa satisfacción de quienes requieran nuestros servicios”.

Honestidad: “Cualidad moral que distingue a nuestros colaboradores como personas decentes y dignas de confianza”.

Lealtad: “Valor que implica fidelidad a nuestros compañeros de trabajo, nuestros clientes, nuestra empresa y a nosotros mismos”.

Conforme a lo analizado a GFE, se manifestaron deficiencias en diversas áreas, las cuales son: Reclutamiento, Capacitación y Almacén, éste último con el nivel más alto de fallas relacionadas al personal y su labor.

A continuación se muestra el manual que debe tener una persona encargada del área de reclutamiento:



GRUPO FÁRMACOS ESPECIALIZADOS S.A. DE C.V.

Coordinador de Administración de Personal.

Subdirección de Recursos Humanos

Elaborada por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	
Fecha de inicio de vigencia:	

Contenido

Nombre del Puesto..... 140

1. Interrelaciones operativas 141

1.1. Puesto al que le reporta directamente:..... 141

1.2. *Otras funciones u organizaciones internas o externas a la organización con las cuales tiene interrelación operativa* 141

2. Responsabilidades 141

2.1. Funciones del puesto (Misión o razón de ser del puesto). 141

2.2. *Actividades más relevantes que el ocupante de este puesto realiza.* ... 141

2.3. *Resultados de los cuales es responsable el ocupante de este puesto.* 142

3. Requisitos mínimos que debe cumplir un nuevo ocupante de este puesto.. 142

3.1. *Edad mínima.* 142

3.2. *Grado mínimo de escolaridad.* 142

3.3. *Áreas de especialidad.* 142

3.4. *Experiencia laboral.* 142

3.5. *Habilidades especiales requeridas.* 142

3.6. *Capacitación especializada.* 142

3.7. *¿Qué tipo y tiempo de experiencia laboral puede sustituir en algún grado, la escolaridad o capacitación especial requeridas?* 143

4. Requisitos que el ocupante deberá cumplir para estar calificado para desempeñarse adecuadamente en este puesto..... 143



Coordinador de Administración de Personal

Interrelaciones operativas

Puesto al que le reporta directamente:

- Gerente de Recursos Humanos

Otras funciones u organizaciones internas o externas a la organización con las cuales tiene interrelación operativa

Responsabilidades

Funciones del puesto (Misión o razón de ser del puesto).

- a) Asegurar la correcta aplicación del presupuesto de nóminas asignado para cada empresa del grupo evitando que se exceda
- b) con el fin de lograr un desempeño eficiente en la operación de la empresa.

Actividades más relevantes que el ocupante de este puesto realiza.

- a) Controlar que las plantillas del personal de GFE no excedan el presupuesto por cada sucursal.
- b) Controlar las plantillas autorizadas por cada área del personal Administrativo y Operativo en las diferentes empresas del Grupo. (Fármacos Especializados, Pro inmune, Selecciones Médicas, Almacenes de Agrícola)
- c) Verificar que la persona de nuevo ingreso esté autorizada en la plantilla del personal según corresponda.
- d) Controlar las requisiciones de puestos de nueva creación.
- e) Validar que la documentación de los expedientes del personal de nuevo ingreso estén completos.
- f) Entregar a coordinación de nóminas los expedientes del personal de nuevo ingreso.
- g) Enviar a las Farmacias del interior de la República el formato de autorización de ingreso.
- h) Confirmar con el Administrador de Farmacia que el personal de nuevo ingreso se haya presentado a laborar.
- i) Enviar el censo de Farmacias cada quincena para validar contra nómina el personal activo en la misma.
- j) Solicita a Selección de Personal y recibe los formatos de cambios y promociones de puesto para ser entregados a coordinación de nóminas.
- k) Valida en nómina que los cambios y promociones hayan sido correctamente aplicados.
- l) Recibir diariamente de la coordinación de nóminas el reporte de bajas del personal para mantener actualizado el censo.



- m) Solicita a coordinación de nóminas los finiquitos para renuncias negociadas y realizar el trámite correspondiente para su pago.
- n) Emitir mensualmente reportes de Altas, Bajas, Puestos de nueva creación, renuncias negociadas de todas las empresas del Grupo.
- o) Validar que se reciban las entrevistas de salida del grupo para llevar el control de los motivos así como la rotación de estos.
- p) Validar que los ejecutivos del grupo cuenten con Seguro Gastos Médicos Mayores.
- q) Emitir mensualmente reporte de cumpleaños de todas las empresas del grupo
- r)

Resultados de los cuales es responsable el ocupante de este puesto.

- a) Controlar y mantener actualizada las plantillas del personal del Grupo Fármacos Especializados.
- b) Identifica

Requisitos mínimos que debe cumplir un nuevo ocupante de este puesto.

Edad mínima.

- 25

Grado mínimo de escolaridad.

- Técnico Contabilidad

Áreas de especialidad.

- a) Nóminas

Experiencia laboral.

- a) Mínima tres años en elaboración de nóminas, cálculo de finiquitos.

Habilidades especiales requeridas.

- a) Capacidad de análisis
- b) Organizada
- c) Apego a normas y políticas
- d) Relaciones Interpersonales

Capacitación especializada.

- a) Conocimiento en la Ley Federal del Trabajo



¿Qué tipo y tiempo de experiencia laboral puede sustituir en algún grado, la escolaridad o capacitación especial requeridos?

- 3 años de experiencia en Capacitación
- 5 años de experiencia en operación de Farmacias conociendo cada uno de los puestos
-

Requisitos que el ocupante deberá cumplir para estar calificado para desempeñarse adecuadamente en este puesto.

Deberá demostrar:

- Impartir cursos de Capacitación
- Conocimiento en metodología para diseño de cursos
- Medición del impacto de capacitación

Revisiones

Fecha de inicio de vigencia	Versión	Descripción de los cambios	Autor	Revisó y aprobó

A continuación se muestra el perfil requerido para el puesto de Gerente de Reclutamiento y Selección.



GRUPO FÁRMACOS ESPECIALIZADOS S.A. DE CV
Descripción de Puesto

Gerente de Reclutamiento y Selección

Subdirección de Recursos Humanos

Elaborada por:	
Revisado por:	
Aprobado por:	
Fecha de inicio de vigencia:	

Contenido

Gerente de Reclutamiento y Selección.....	145
1. Interrelaciones operativas	145
1.1. Puesto al que le reporta directamente:.....	145
1.2. Puestos que le reportan directamente:.....	145
1.3. <i>Otras funciones u organizaciones internas o externas a la organización con las cuales tiene interrelación operativa</i>	145
2. Responsabilidades	145
2.1. <i>Funciones del puesto (Misión o razón de ser del puesto).</i>	145
2.2 <i>Actividades más relevantes que el ocupante de este puesto realiza. ...</i>	145
2.3 <i>Resultados de los cuales es responsable el ocupante de este puesto.....</i>	146
3. Requisitos mínimos que debe cumplir un nuevo ocupante de este puesto.	146
3.1 <i>Edad mínima.</i>	146
3.2 <i>Grado mínimo de escolaridad.</i>	146
3.3 <i>Áreas de especialidad.</i>	146
3.4 <i>Experiencia laboral.</i>	146
3.5 <i>Habilidades especiales requeridas.</i>	146
3.6 <i>Capacitación especializada.</i>	147
3.7 <i>¿Qué tipo y tiempo de experiencia laboral puede sustituir en algún grado, la escolaridad o capacitación especial requeridas?</i>	147
4 Requisitos que el ocupante deberá cumplir para estar calificado para desempeñarse adecuadamente en este puesto.....	147



Gerente de Reclutamiento y Selección

Interrelaciones operativas

Puesto al que le reporta directamente:

- Subdirector de Recursos Humanos

Puestos que le reportan directamente:

- a) Subgerente de Reclutamiento y Selección
- b) Jefe de Recursos Humanos Corporativo

Otras funciones u organizaciones internas o externas a la organización con las cuales tiene interrelación operativa

Responsabilidades

Funciones del puesto (Misión o razón de ser del puesto).

- c) Garantizar la oportuna cobertura de vacantes en base a la descripción de puesto establecida.

2.2 Actividades más relevantes que el ocupante de este puesto realiza.

- s) Comunicar a todas las áreas el estatus de sus vacantes.
- t) Mantenimiento de fuentes de reclutamiento.
- u) Publicación de vacantes en diversas fuentes de reclutamiento
- v) Presentación de candidatos a los clientes
- w) Asesorar a los clientes en cuanto a las características de los candidatos propuestos
- x) Realizar y verificar que se esté entrevistando por competencias
- y) Reclutamiento y selección de puestos clave.
- z) Aplicación de pruebas psicométricas, calificación e interpretación de las mismas, elaboración de reporte integral del candidato.
- aa) Elaboración de reportes mensuales: altas, bajas, causas de salida, índice de rotación, puestos de nueva creación, tiempos de cobertura de vacantes
- bb) Control de puestos de nueva creación
- cc) Revisar y autorizar la documentación de expedientes de nuevo ingreso de Grupo Fármacos Especializados para pasarlos al área de nómina para tramitar su contratación.
- dd) Revisar y autorizar el expediente de nuevo ingreso vs plantilla autorizada para no exceder el personal.
- ee) Atención y asesoría de movimientos de personal en sucursal
- ff) Revisar y autorizar movimientos de personal en las plantillas
- gg) Notificación de movimientos al área de nómina



- hh) Atención de renuncias del personal de Grupo Fármacos Especializados.
- ii) Supervisar que se estén realizando las entrevistas de salida
- jj) Negociar bajas por despido.
- kk) Supervisar y controlar los gastos del área
- ll) Solicitar y autorizar publicaciones en medios impresos

2.3 Resultados de los cuales es responsable el ocupante de este puesto.

- c) Tiempo de cobertura máxima de vacantes: 20 días hábiles
- d) Disminución del nivel de rotación
- e) Reporte semanal de vacantes y reporte mensual de altas, bajas y rotación de personal en Grupo Fármacos Especializados.

3. Requisitos mínimos que debe cumplir un nuevo ocupante de este puesto.

3.1 Edad mínima.

- 30 años

3.2 Grado mínimo de escolaridad.

- Licenciatura

3.3 Áreas de especialidad.

- b) Lic. Administración, Psicología, Relaciones Industriales

3.4 Experiencia laboral.

- b) Mínimo 8 años en reclutamiento y selección de personal, manejo de fuentes de reclutamiento, evaluación e interpretación de pruebas psicométricas, experiencia en empresas del ramo farmacéutico, autoservicio o departamental.

3.5 Habilidades especiales requeridas.

- e) Entrevista por competencias
- f) Evaluación e interpretación de pruebas psicométricas
- g) Manejo de fuentes de reclutamiento
- h) Relaciones interpersonales
- i) Trabajo en equipo
- j) Analítico
- k) Liderazgo
- l) Planeación
- m) Organización



3.6 Capacitación especializada.

- a) Entrevista por competencias
- b) Manejo e interpretación de pruebas psicométricas
- c) Grafología

3.7 ¿Qué tipo y tiempo de experiencia laboral puede sustituir en algún grado, la escolaridad o capacitación especial requeridos?

- Pasante de psicología, Lic. Administración de empresas con 5 años de experiencia en el área de reclutamiento y selección.

Requisitos que el ocupante deberá cumplir para estar calificado para desempeñarse adecuadamente en este puesto.

- a) Lic. Administración, Lic. Psicología, Relaciones industriales de preferencia con especialidad en el área de Recursos Humanos, experiencia mínima de 4 años en reclutamiento de personal operativo, administrativo y gerencial; entrevista por competencias, manejo de diferentes fuentes de reclutamiento, conocimiento de técnicas de entrevista, toma de decisiones, manejo de personal, analítico, trabajo en equipo.

Revisiones

Fecha de inicio de vigencia	Versión	Descripción de los cambios	Autor	Revisó y aprobó

El personal de capacitación debe considerar qué áreas la requieren y en que beneficiara a la empresa.

El perfil requerido para el área de capacitación es el siguiente.



GRUPO FÁRMACOS ESPECIALIZADOS S.A. DE C.V.

Descripción de Puesto

Analista de Capacitación Gerencia de Capacitación y Desarrollo Organizacional Versión 1.0

Elaborada por:	
Revisado y aprobado por:	
Fecha de inicio de vigencia:	

Contenido

Nombre del Puesto	149
1. Interrelaciones operativas	149
1.1. Puesto al que le reporta directamente:.....	149
1.2. Puestos que le reportan directamente:.....	149
2. Responsabilidades	149
2.1. <i>Funciones del puesto (Misión o razón de ser del puesto).</i>	149
2.2. <i>Actividades más relevantes que el ocupante de este puesto realiza. ...</i>	149
2.3. <i>Resultados de los cuales es responsable el ocupante de este puesto.</i>	150
3. Requisitos mínimos que debe cumplir un nuevo ocupante de este puesto..	150
3.1. <i>Edad mínima.</i>	150
3.2. <i>Grado mínimo de escolaridad.</i>	150
3.3. <i>Áreas de especialidad.</i>	150
3.4. <i>Experiencia laboral.</i>	150
3.5. <i>Habilidades especiales requeridas.</i>	151
3.6. <i>Capacitación especializada.</i>	151
3.7. <i>¿Qué tipo y tiempo de experiencia laboral puede sustituir en algún grado, la escolaridad o capacitación especial requeridas?</i>	151
4. Requisitos que el ocupante deberá cumplir para estar calificado para desempeñarse adecuadamente en este puesto.....	151



Nombre del Puesto

Interrelaciones operativas

Puesto al que le reporta directamente:

- Jefe. De capacitación

Puestos que le reportan directamente:

- c) Ninguno

Otras interrelaciones dentro de *GFE*

Función o área de la organización	Tipo de interrelación
Subgerencia de Desarrollo Organizacional.	El analista de capacitación colabora en las actividades organizadas por la Subgerencia de Desarrollo Organizacional.
Gerencia de Capacitación y Desarrollo Organizacional	El analista de capacitación colabora en el desarrollo de las actividades organizadas por la Gerencia de Capacitación y Desarrollo Organizacional

Otras interrelaciones externas a *GFE*

Organización	Tipo de interrelación
Diferentes Proveedores con respecto a Insumos para la Capacitación	Solicitud de cotizaciones de insumos varios de capacitación y trámites de cheques para pago oportuno

Responsabilidades

Funciones del puesto (Misión o razón de ser del puesto).

- d) Coordinar la logística de los eventos de capacitación.
- e) Colaborar en la administración de la Capacitación.

Actividades más relevantes que el ocupante de este puesto realiza.

- mm) Analizar e integrar las propuestas de proveedores de capacitación para tomar las mejores decisiones.



- nn) Asegurar el control de los requerimientos necesarios para los diversos cursos con respecto al material, lugar y gastos necesarios para el buen desarrollo de los eventos de capacitación.
- oo) Analizar cuantitativamente y cualitativamente los resultados de las respectivas evaluaciones que intervienen en un curso y canalizarlo a la jefatura de capacitación
- pp) Facilitar la información acerca del uso adecuado de las salas de capacitación y buen control de éstas.
- qq) Realizar el proceso de gestoría de gastos a proveedores tanto de cursos como de insumos varios para la capacitación
- rr) Analizar los indicadores y tomar las acciones correspondientes con los participante para mejoras de cursos impartidos
- ss) Garantizar que la logística de los cursos se lleven al 100%:
 - a. Garantizar el abasto suficiente para los ponentes del material solicitado
 - b. Asegurarse que las salas cuenten con los insumos necesarios en los cursos
 - c. Dar seguimiento al pago de los proveedores
 - d. Proporcionar la información suficiente solicitada por las áreas conjuntas

Resultados de los cuales es responsable el ocupante de este puesto.

- f) De manera conjunta con el jefe directo finalizar trato favorable con el proveedor, brindándonos la mejor cotización para la empresa
- g) 100% de satisfacción de los clientes, en cuanto a la logística de los eventos de capacitación
- h) 100% los pagos a proveedores, tramitados oportunamente
- i) Base de datos de los eventos de capacitación actualizada permanentemente.

Requisitos mínimos que debe cumplir un nuevo ocupante de este puesto.

Edad mínima.

- 21

Grado mínimo de escolaridad.

- Bachillerato

Áreas de especialidad.

- c) Ninguna

Experiencia laboral.

- c) 2 años en la asistencia en el área de capacitación



Habilidades especiales requeridas.

- n) Manejar bien office, conocimiento de logística y coordinación de grupos

Capacitación especializada.

- d) En formación de instructores

¿Qué tipo y tiempo de experiencia laboral puede sustituir en algún grado, la escolaridad o capacitación especial requeridas?

- 5 años de experiencia en el área de capacitación equivale al bachillerato en cuanto a ese ramo

Requisitos que el ocupante deberá cumplir para estar calificado para desempeñarse adecuadamente en este puesto.

- Evidencia comprobada en actividades apoyo técnico y logístico a la capacitación en empresas con más de 500 empleados.

Revisiones

Fecha de inicio de vigencia	Versión	Descripción de los cambios	Autor	Revisó y aprobó

El beneficio de tener un almacén adecuado, es el que al momento de ofrecer su producto tendremos la seguridad de poder solventar dicho compromiso con el cliente, así mismo no tener un gasto de multas o sanciones por incumplimiento de no poder abastecer el producto.



GRUPO FÁRMACOS ESPECIALIZADOS S.A. DE C.V.
Descripción de Puesto

Auxiliar de Almacén

Almacén

Elaborada por:
Revisado y
aprobado por:
Fecha de inicio de
vigencia:
8 de Septiembre del 2006
Nombre de la empresa
Descripción de Puesto
<i>Auxiliar de Almacén</i>

Contenido

AUXILIAR DE ALMACÉN..... 3

1. Interrelaciones operativas..... 3

1.1. Puesto al que le reporta directamente: 3

Supervisores..... 3

1.2. Puestos que le reportan directamente: 3

1.3. Otras funciones u organizaciones internas o externas a la organización con las
Cuales tiene interrelación operativa..... 3

2. Responsabilidades..... 4

2.1. *Funciones del puesto (Misión o razón de ser del puesto).* 4

2.2. *Actividades más relevantes que el ocupante de este puesto realiza.* 4

2.3. *Resultados de los cuales es responsable el ocupante de este puesto.* 4



3. Requisitos mínimos que debe cumplir un nuevo ocupante de este puesto.....	4
3.1. Edad mínima.	4
3.2. Grado mínimo de escolaridad.....	4
3.3. Áreas de especialidad.	4
3.4. Experiencia laboral.	4
3.5. Habilidades especiales requeridas.	5
3.6. Capacitación especializada.	5
3.7. ¿Qué tipo y tiempo de experiencia laboral puede sustituir en algún grado, la Escolaridad o capacitación especial requeridas?.....	5
4. Requisitos que el ocupante deberá cumplir para estar calificado para desempeñarse Adecuadamente en este puesto.....	5

AUXILIAR DE ALMACÉN

1. Interrelaciones operativas

1.1. Puesto al que le reporta directamente:

Supervisores

1.2. Puestos que le reportan directamente:

No aplica

1.3. Otras funciones u organizaciones internas o externas a la organización con las

Cuales tiene interrelación operativa

1.3.1. Otras interrelaciones dentro de <substituir el nombre de la empresa a la que



Pertenece>.

Función o área de la organización Tipo de interrelación

No aplica.

1.3.2. Otras interrelaciones externas a < sustituir el nombre de la empresa a la que

Pertenece>

Organización Tipo de interrelación

No aplica.

2. Responsabilidades

2.1. Funciones del puesto (Misión o razón de ser del puesto).

Realizar sus funciones de acuerdo al PNO para obtener un mejor resultado en las Actividades asignadas.

2.2. Actividades más relevantes que el ocupante de este puesto realiza.

a) Recibir mercancía, Surtir, Empacar y Embarcar.

b) Verificar que las Facturas surtidas cumplan con lo solicitado en cuanto a Cantidad, presentación, caducidad, número de lote, etc.

2.3. Resultados de los cuales es responsable el ocupante de este puesto.

a) Evitar el mal servicio o quejas por los malos envíos, la confusión de

Medicamento y/o empaque inadecuado.

b) Manejar adecuadamente los productos hasta su embarque, asegurándose que no se generen algún daño, faltantes o sobrantes en la operación.

c) Mantener en orden y limpia su área de trabajo. Así como tener siempre su material de empaque completo.

3. Requisitos mínimos que debe cumplir un nuevo ocupante de este puesto.

3.1. Edad mínima. 25 años



3.2. Grado mínimo de escolaridad.

Secundaria

3.3. Áreas de especialidad.

a) Almacenes, Distribución y farmacéutica

3.4. Experiencia laboral.

a) Dominio en el almacenamiento de medicamentos.

3.5. Habilidades especiales requeridas.

a) Tener habilidad para el control y organización de distribución en la industria Farmacéutica y/o comercializadoras de medicamentos.

3.6. Capacitación especializada.

a) Etiquetado y empaquetado de medicamento

b) Seguridad para la operación

c) Operación del almacén

d) Embarques de medicamento

e) Buenas prácticas de manufactura

3.7. ¿Qué tipo y tiempo de experiencia laboral puede sustituir en algún grado, la escolaridad o capacitación especial requeridos?

_ Secundaria - manejo de surtido y empaquetado de medicamento.

4. Requisitos que el ocupante deberá cumplir para estar calificado para Desempeñarse adecuadamente en este puesto.

a) Dominio en surtido y empaque de medicamentos

b) Buenas prácticas de manufactura

c) Conocimiento de los procedimientos de operación de Almacén de



Fármacos Especializados en los cuales interviene.

d) Conocimiento de los medicamentos y sus claves para fines de correcta identificación, manejo, etiquetado, surtido y embalaje.

Revisiones
Fecha de
inicio de
Vigencia
Versión
Descripción
de los



ENTREVISTA REALIZADA A UN ALMACENISTA

Buenos días, ¿cuál es su nombre y en para que área labora en esta empresa?

Buenos días mi nombre es Joel Peñaloza laboro en almacenes en la operación diaria y también como mensajero almacenista

¿Cuánto tiempo llevas laborando en el almacén?

Llevo 5 meses pero pareciera que son dos años por que trabajamos incluso los domingos en jornadas muy pesadas.

¿Me podría describir brevemente sus funciones?

Me desarrollo principalmente en los almacenes empacando y revisando los medicamentos que se reciben que no estén caducados así mismo ordenarlos por numero de lotes y laboratorios y como mensajero nos encargamos de la distribución interna y foráneas de los medicamentos, apoyamos a los chicos de auditoría a los inventarios realizados para tener un control de lo que entra al almacén.

¿Me podrías descifrar cuales son los principales problemas en almacén lo que origina la rotación constante de personal?

La razón es que se trabajan jornadas muy pesadas y no recibimos incentivo alguno, aparte de que si hacemos un viaje pasamos mucho tiempo fuera de nuestras casas, lo cual no es problema si de trabajar se trata, pero un viaje largo implica gastos que la empresa absorbe pero que no siempre se cuentan con gastos imprevistos que a la hora de pedir el reembolso no son autorizados, lo que genera una afectación a nuestra economía.

¿Tu como empleado que recomendarías a la empresa o más bien qué esperas que la empresa te dé para poder estar en una comodidad laboral y económica y así no renunciar a tu puesto?

Algo que la empresa nos da es el servicio de taxi al salir tarde, lo cual es una comodidad y seguridad para nuestra persona, pero lo que todos esperamos es un incentivo económico o que sean respetados nuestros horarios, estoy de acuerdo que un exceso de trabajo implica responsabilidad y compromiso de nuestra parte, pero si no vemos ninguna retribución o al menos pago de tiempo por tiempo se empieza a tener un nivel de productividad bajo para la empresa.



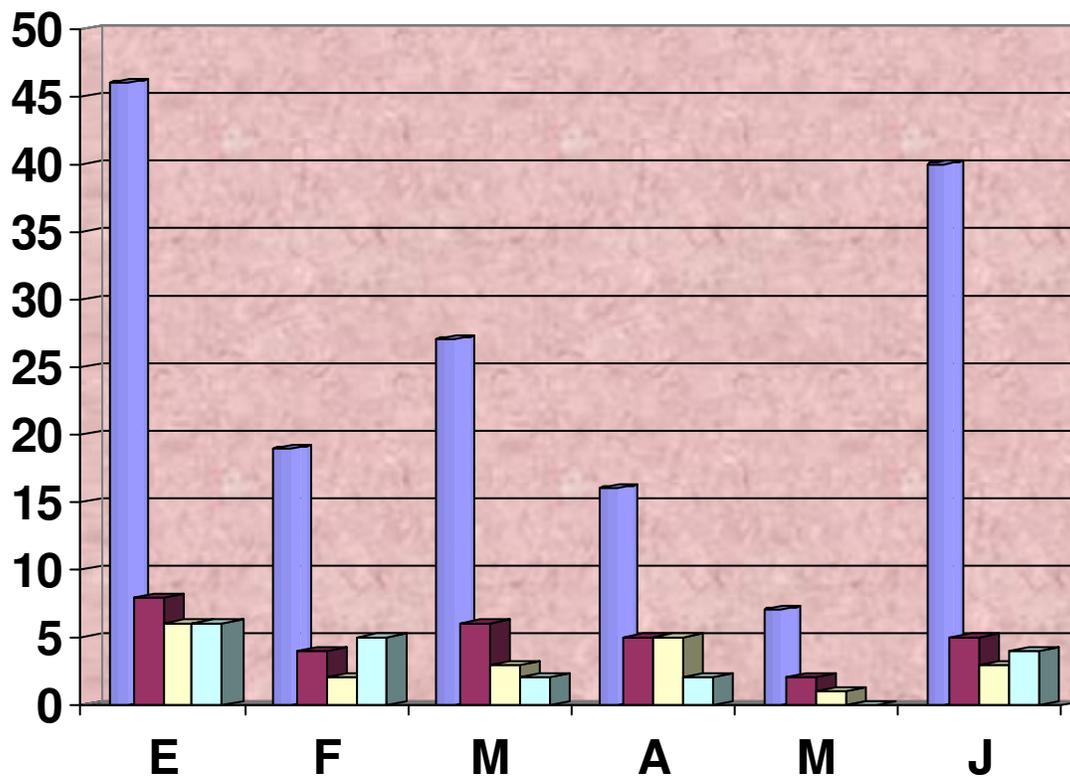
¿Aproximadamente cuantas personas se rotan mensualmente?

La verdad es variante pero ha habido ocasiones en las que hasta 30 almacenistas renuncian por mes, lo que es un círculo vicioso, porque nunca se logra tener una continuidad y eso es lo que genera atraso en la labor.



ESTADISTICA

■ ALMACEN ■ CONTABILIDAD ■ CxP ■ COMPRAS



En la grafica se muestra las personas que en determinadas áreas salen de la empresa por lo que claramente se ve que se tiene un problema grave en el área de almacén.



Se desarrollo un plan de mejora para evaluar la función de los trabajadores y medir la productividad para identificar las fallas en cada área a evaluar.

ENTREVISTA DE AJUSTE

FECHA: _____

PARA: (Responsable de Área)

DE: (Responsable de Reclutamiento y Selección)

Por medio de la presente le recordamos que el _____, vence el contrato de _____ cuya fecha de ingreso es él _____ y que desempeña el puesto de _____.

Por lo anterior, le agradeceremos nos informe de su desempeño, guiándose por el CUADRO DE EVALUACIÓN que a continuación se encuentra:

FACTORES	MALO	REGULAR	BUENO
<u>EXCELENTE</u>			
CONOCIMIENTO Y DOMINIO DE SUS FUNCIONES			
HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO			
APEGO A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA			
CUMPLE CON EL TRABAJO REQUERIDO			
COOPERACIÓN LABORAL			
CALIDAD DE TRABAJO			
ACTITUD DE SERVICIO			
PUNTUALIDAD			
ASISTENCIA			



Derivado de lo anterior, favor de:

Indicar el tipo de vacante que cubrió:

	Dar de Baja
	Otorgar contrato por tiempo indefinido

	Por Sustitución
	Promoción de puesto
	Puesto de Nueva Creación

Comentarios en apoyo a la decisión tomada:

EVALUÓ
EMPLEADO

Nombre y Firma

Nombre y Firma



Para una evaluación a un chofer almacenista que anteriormente se menciona la adecuada distribución de los medicamentos, se recomienda evaluar a la almacenista teórica y prácticamente en lo que a manejo se refiere por lo que proponemos lo siguiente:

México D.F., _____ de _____ de 200__.

JEFE NACIONAL DE CONTROL VEHICULAR

Por medio de la presente presentamos a (NOMBRE DEL CANDIDATO), quien concursa para el puesto de (PUESTO) de la sucursal (SUCURSAL); el cual obtuvo los siguientes resultados en el examen teórico; por lo cual solicito a usted le realice la evaluación práctica para el puesto y emita su opinión al respecto.

Conductor		%
Educación		%
Vial		
Habilidad		%
Prevención		%
Reglamento		%
Vehículo		%
Total		%

Le agradezco la atención prestada a mi solicitud, quedando a sus órdenes para cualquier comentario o duda al respecto.

ATTE.

(NOMBRE DEL SOLICITANTE)



ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El propósito de este procedimiento es identificar al personal cuyo trabajo afecte la calidad y describir las actividades que se llevan a cabo en la empresa de Grupo Fármacos Especializados, buscando asegurar que sea profesionalmente competente, con base en la educación, habilidades y experiencia apropiada. Estableciendo los registros que deben mantenerse relacionados con la competencia del personal.

En este procedimiento han sido consideradas cinco principales fuentes de entrada al proceso que son:

- a) Compatibilidad Persona-Puesto. Detección de las necesidades de Capacitación por competencias basadas en la estimación del potencial.

Además en los casos en que los puestos requieran cubrir alguna capacitación específica derivado de un requisito legal. Federal y/o estatal, esta será considerada como parte de la DNCC, si estas no han sido cubiertas o requieren cierta periodicidad.

- b) Programa de inducción al puesto. Toda persona de nuevo ingreso deberá ser sujeta de un programa de inducción al Grupo Fármacos Especializados, a su empresa, a su puesto y al Sistema de Gestión de Calidad.
- c) Evaluación del desempeño en sus puestos de trabajo del personal. Después de haber recibido capacitación de acuerdo a su plan individual de desarrollo.
- d) Revisiones gerenciales. Resultados de auditorías internas, externas o simplemente de una revisión gerencial del representante de la dirección general ante ISO.
- e) Plan individual de desarrollo. Las evaluaciones de competencias en las promociones a ocupación de puestos de mayor responsabilidad.



BIBLIOGRAFÍA:

“Introducción a la Teoría General de la Administración”, Séptima edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004.

“Administración”, Octava edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005.

“Administración”, Novena edición, de Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Educación, 2006.

“Administración y Dirección”, de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001.

“Administración una Perspectiva Global”, 12a. edición, de Koontz Harold y Wehrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004.

“Teorías de la administración”, de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 6

Fernando Casanova Formación profesional, productividad y trabajo decente Boletín nº153 Cinterfor Montevideo 2002 [11-2-2008]

Robles Valdéz Gloria, Marcos Alcérreca Joaquín, “Administración, un enfoque interdisciplinario”, Pearson

Hernández y Rodríguez Sergio, “Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico”, Mc. Graw Hill, México D.F., 1994.

Galindo Munch, “Fundamentos de Administración”, Trillas, México, D.F., 1991.

Fundamentos de Administración, Munch García, Edit. TRILLAS, 2006

Mondy, Wayne R., Administración de recursos humanos, Ed. Prentice Hall/Pearson, México, 2005.

<http://principios-de-administracion.espacioblog.com/post/2007/09/18/caracteristicas-la-administracion>

<http://reference.ksu.edu.sa/pdf/47713-urban%20planning/48016-dentistry/47979behavior%20studies.pdf>

<http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp?categoria=101>

<http://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconcepto_sbasicos/default.asp

<http://www.joseacontreras.net/admon/>

<http://www.mitecnologico.com/Main/ImportanciaAdministracion>

http://www.angelfire.com/cantina/natalia_chain/importancia.html

<http://www.centroe.com.ar/contenido.php?i=93>

<http://www.monografias.com>

GOOGLE, Elementos de la Empresa <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

GOOGLE, Clasificación de Empresa <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>



GLOSARIO.

Actividad.- Conjunto de actos administrativos.

Curriculum.- Concepto latino que significa carrera de la vida, se utiliza para denominar la carrera profesional, conjunto de experiencias de un sujeto entre ellas las laborales, educacionales y vivenciales.

Descentralización.- Sistema organizacional en el que parte de la autoridad direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía.

Diagrama.- Representación grafica de un hecho, una situación, una relación o un fenómeno cualquiera, mediante la utilización de símbolos.

Efectividad.- Criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa reflejando la capacidad de respuesta a la exigencia de la sociedad.

Jerarquía.- En general, el concepto de jerarquía designa una forma de organización de diversos elementos de un determinado sistema, en el que cada uno es subordinado del elemento posicionado inmediatamente por encima (con excepción, claro está, del primero q no está subordinado a ninguno de los demás).

Factibilidad.- Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.

Operación.- Cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas, necesarios para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

Organigrama.- El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Premisas.- Idea que se toma de base para un razonamiento.

Procedimiento.- Sucesión cronológica o secuencia de operaciones necesarias para realizar una actividad.

Sinarquía.- Influencia, generalmente decisiva, de un grupo de empresas comerciales o de personas poderosas en los asuntos políticos y económicos de un país.



Sistema.- Conjunto ordenado de procedimientos, operaciones y métodos relacionados entre sí que contribuyen a realizar una función.