

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

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

SEMINARIO:

**LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA
OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN Y CALIDAD DE LOS
RECURSOS**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
SERVICIOS COMPARTIDOS DE AUTOMATIZACIÓN Y
SISTEMAS HIPOTECARIOS S.A. DE C.V.
"XTERNA"**

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

**MARLE ANAHI BENITEZ ROCHA
RUBÉN PACHECO CABRERA**

**LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES
PRESENTAN:**

**LIDIA ISABEL GARCÍA HERNÁNDEZ
AVRIL JULIETA QUINTERO SOSA**

CONDUCTOR:

C.P.. RUBEN DEL CANO ÁVILA



MÉXICO, D.F.

AGOSTO 2010.



DEDICATORIA.

A Dios.

Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A nuestros Padres.

Por habernos apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por los ejemplos de perseverancia y constancia, por el valor mostrado para salir adelante, por la motivación constante que nos ha permitido ser personas de bien, y sobre todo, por su amor.

A nuestro conductor.

C.P. Rubén Del Cano Ávila por su gran apoyo y motivación para la elaboración de esta tesis; por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

Al Instituto Politécnico Nacional y en especial a la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas.

Por permitirnos ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

¡Gracias!



ÍNDICE.

Tema.	Página.
DEDICATORIA	2
ÍNDICE	3
JUSTIFICACIÓN.	5
HIPÓTESIS.	6
OBJETIVO DE LA TESIS.	7
INTRODUCCIÓN.	8
 UNIDAD I. LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	
1.1. DEFINICIÓN.	11
1.2. CARACTERÍSTICAS.	12
1.3. IMPORTANCIA.	15
1.4. SU CARÁCTER: CIENCIA, TÉCNICA O ARTE.	16
1.5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	18
1.5.1. Etapas del proceso administrativo.	19
1.5.2. Definición y señalamiento de cada una:	20
- PLANEACION.	20
- ORGANIZACIÓN.	20
- DIRECCION.	20
CONTROL.	20
1.6. EMPRESA.	21
1.6.1 CONCEPTO Y DEFINICION.	21
1.6.2 CARACTERÍSTICAS.	21
1.6.3 ELEMENTOS QUE CONFORMAN A UNA EMPRESA.	21
1.6.4 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	22
 UNIDAD II. CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD.	
2.1. CALIDAD.	26
2.2. CULTURA DE CALIDAD.	30
2.3. CIRCULOS DE CALIDAD.	31
2.4. CULTURA JAPONESA.	34
2.5. LIDERAZGO.	38
2.6. PRODUCTIVIDAD.	39



UNIDAD III. RECURSOS HUMANOS.

DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	40
3.1. ELEMENTOS BASICOS DE LA INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS.	42
3.1.1 Valuación de puestos.	42
3.1.2. Análisis de puestos.	47
3.1.3 Descripción de puestos.	47
3.1.4. Evaluación del desempeño.	50
3.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.	50
3.2.1. Importancia.	52
3.2.2. Reclutamiento interno.	52
3.2.3. Reclutamiento externo.	53
3.2.4. medios de reclutamiento.	53
3.2.5. Técnicas de reclutamiento.	54
3.2.6. Reclutamiento virtual.	54
3.2.7 Evaluación.	55
3.3. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS.	55
3.3.1. Proceso de selección.	55
3.3.2. Exámenes de conocimientos.	58
3.3.3. Medición psicológica.	58
3.3.4. Examen médico.	61
3.3.5 Evaluación.	61
3.4. CAPACITACIÓN.	63
3.5. SEGURIDAD E HIGIENE.	64

UNIDAD IV. COMPRAS Y/Ó ADQUISICIONES.

ANTECEDENTES.	66
4.1. GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS.	67
4.2. ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA COMPRA.	68
4.3. PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS.	69
4.4. ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE LAS COMPRAS.	70
4.5. LICITACIONES PUBLICAS:	71
4.5.1. Nacionales.	72
4.5.2. Invitación restringida a, cuando menos, tres Proveedores.	72
4.5.3. Adjudicación directa.	73
RESUMEN DEL TEMARIO	82
BIBLIOGRAFÍA	89



JUSTIFICACIÓN.

En México, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un manual de organización que fije los objetivos, misión, visión, valores y el desconocimiento total de las funciones y obligaciones que tienen todas las áreas que conforman toda la estructura de su empresa, lo que conlleva a que la empresa trabaje con supuestos aprendidos de forma empírica y que no se tenga un control interno dentro de la empresa.

La falta de un Manual de Organización dentro de la Compañía ocasiona que los trabajadores carezcan de la certeza de que sus labores cotidianas son realizadas hacia un objetivo común.

El proyecto surge de la necesidad de dar un sentido fijo y uniforme para todos los integrantes de la Compañía mediante la fijación de los objetivos, misión, visión y valores que tanto la compañía como sus integrantes deben perseguir.

Creemos que con la implantación del Manual de Organización todos los integrantes de la Compañía unificarán sus esfuerzos colectivos hacia un objetivo común y bien definido lo que les dará certeza de sus labores están encaminadas en un mismo rumbo que beneficiará e integrará a toda la Compañía evitando así que cada área trabaje solo para los objetivos que ella deba cumplir, disminuir las individualidades y agilizando así los flujos de operación generales al no centrarse sobre metas particulares.

Lo anterior basado en que se ha podido observar que las Compañías que tienen bien definidos sus objetivos, misión, visión, valores y funciones de cada área crean y buscan trabajadores que están de acuerdo con estos supuestos lo que permite un enfoque más homogéneo, una toma de decisiones basada en metas comunes, áreas de trabajo que trabajan de forma más eficiente al conocer cuáles son las funciones que deben cumplir y como contribuyen estas a realizar el objetivo común de la Compañía.



HIPÓTESIS.

Con la implantación del Manual de Organización la Compañía definirá sus objetivos y en caminara todos sus esfuerzos, funciones responsabilidades de las áreas que la conforman hacía el mismo objetivo lo que eliminará la duplicidad de funciones, agilizará el flujo operativo y de información entre todas las áreas al definir de forma claramente los objetivos funciones y responsabilidades tanto de la Compañía como de cada área dentro de la misma.

Con la implantación del Manual de Organización se dará el primer paso para crear un Sistema de Control Interno que permitiría un adecuado registro y control de todas y cada una de las actividades que debe realizar cada área en específico, lo que permitiría que sin importar que se contrate nuevo personal o que se vayan los anteriores encargados del área el proceso operativo se realizará de la misma forma al existir un manual que definiera cada una de las actividades y la forma en que se deben realizar, registrar, reconocer y controlar.



OBJETIVO DE LA TESIS.

Este trabajo de investigación fue realizado para confirmar que la implementación de un Manual de Organización en cualquier empresa es el primera paso para la creación de una empresa exitosa, ordenada y con una visión y objetivos que harán que ella encamine todos sus esfuerzos para lograr sus metas.

Con este trabajo se pretende mostrar como al realizar un análisis sobre la organización de una empresa y determinar qué áreas críticas tiene una compañía, cuáles son las funciones que tiene y debe realizar cada una, lograra que se fijen metas reales basadas en un conocimiento pleno del proceso operativo de la empresa.

Muchas compañías que en un principio son vistas como un ente de éxito y modelo a seguir, debido a la velocidad con que crecieron y se desarrollaron, son disueltas debido a un desconocimiento total de la organización lo que provoca conflictos internos que poco a poco van mermando a la compañía. Aunque estas compañías tienen áreas que son muy buenas en su labor, no todos los elementos que lo componen trabajan al mismo ritmo o con los mismos objetivos, debido al desconocimiento, de que todos conforman un ente que es afectado por las fallas o triunfos de todos y que lo que a un área le afecte lo mismo hará por el resto debido al efecto simbiosis que hay entre todas las áreas.



INTRODUCCIÓN.

En muy poco tiempo la relación de las empresas con sus empleados se ha modificado de manera significativa. En apenas un siglo y medio, en Latinoamérica, hemos pasado de formulas ancestrales a modelos contemporáneos. A continuación se muestran, a grandes rasgos, las etapas más relevantes de ese tránsito a la modernidad:

- La esclavitud.

A principios del siglo XIX se abolió la esclavitud en nuestro continente. Antes de esa fecha se nacía libre o esclavo. Desde el punto de vista de la dignidad de las personas, el trabajo humano y el trabajo animal no ofrecían ninguna diferencia.

- La relación comercial.

El trabajo al ser libre, fue constreñido por las condiciones económicas impuestas por la oferta y la demanda. El trabajo se convirtió en una mercancía, con un precio sujeto a las condiciones de mercado.

- El paternalismo

Al trabajador debe tratársele de manera altruista. La empresa protección a cambio de lealtad. El trabajo no es solo un producto de las personas; se revalorizan las necesidades económicas, de vivienda, salud, recreación, etcétera, de los seres humanos.

- La autorrealización

El trabajador es una persona que debe realizarse como ser humano. Las personas buscan su realización y se fijan objetivos. Las organizaciones deben contribuir a que las personas logren sus metas para obtener así las metas de la empresa.

La administración y dirección de recursos humanos.

- La función de recursos humanos consiste en lograr seis propósitos esenciales.
- Definir que personal es el que requiere la organización.
- Reclutar y contratar a las personas más adecuadas para la empresa.
- Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización.
- Conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa.
- Retribuir a las personas por sus aportaciones.
- Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.



La administración de recursos humanos se puede dividir en dos grandes áreas: la administrativa y la directiva.

La primera está relacionada con el ciclo de las personas en una organización: selección, reclutamiento, entrenamiento, promoción, etcétera, y todas las actividades que impliquen administrar las tareas y las responsabilidades de las personas. Este trabajo se concentra en el departamento de recursos humanos o de administración de personal.

La tarea directiva está relacionada con la “dirección” de los empleados: motivación, supervisión, conducción, integración y desarrollo del personal. Esta tarea es responsabilidad de todos y cada uno de los jefes.

La función directiva de recursos humanos.

La función de la administración del talento y esfuerzo de los trabajadores no es tarea de un departamento administrativo de personal, relaciones industriales o recursos humanos, sino de todo jefe, director o supervisor de la organización.

Abraham Maslow jerarquiza las necesidades de los seres humanos en cinco categorías. De acuerdo con su teoría, buscamos satisfacer una necesidad superior solo si estamos satisfechos con el nivel inferior. Su modelo de motivación ordena las cinco categorías básicas de necesidades en fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y necesidades de autorrealización, caracterizándolas de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas: están ubicadas en el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Son las más elementales, por ejemplo, alimentación, bebidas, abrigo y descanso.
- Necesidades de seguridad: satisfechas las anteriores (cuando no se tiene hambre o sed, se cuenta con un lugar para vivir, etcétera.), aparecen las necesidades de seguridad. Se manifiestan como protección contra el peligro de perder lo que se posee.
- Necesidades sociales: una vez que las condiciones fisiológicas y de seguridad están satisfechas dejan de ser factores motivadores, por lo cual aparecen las necesidades sociales como la afiliación, la necesidad de dar y recibir afecto y amistad, etcétera.
- Necesidades de autoestima: en esta categoría se incluyen los sentimientos de autoconfianza, de logro y autosuficiencia. Es el reconocimiento o percepción de los atributos a habilidades que se poseen, que generan las necesidades de estatus, reconocimiento, aprecio y respeto por parte de los demás.
- Necesidades de autorrealización: manifiestan la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos poder llegar a ser.



Proceso de Compras dentro de una Empresa

El proceso de compras no sólo implica el adquirir y obtener los productos que se requieran en una empresa si no que también incluye el negociar los precios y la calidad de los productos a comprar con la finalidad de traer beneficios a la empresa sobre todo en términos monetarios.

El término compras se refiere a la acción de: "obtener el (los) producto(s) o servicio(s) de la calidad adecuada, con el precio justo, en el tiempo indicado y en el lugar preciso.

Los objetivos serán validos para cualquier tipo de empresa ya sea de tipo industrial o comercial, en función de la estrategia competitiva de cada empresa se pondrá al acento en los aspectos cualitativos o cuantitativos.

El fin concreto de la gestión de compras consistirá en satisfacer las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, maximizando el valor del dinero invertido, este objetivo de corto plazo debe ser compatible con la contribución de compras en armonía con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sean coyunturales o estratégicos.

Cada empresa debe establecer una políticas y marcarse unos objetivos a medio y largo plazo. En función de las mismas de dotara de una organización, que en el caso específico de la función de compras va a depender de las características particulares de la empresa, de su entorno y de su personal.



UNIDAD I

LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.1 DEFINICION

El ser humano es social por naturaleza, lo que implica vivir organizadamente. Esto, a su vez, requiere de dividir las funciones sociales en forma ordenada, de modo que algunos miembros produzcan alimentos, otros vestidos, otros den servicio. Desde que el hombre constituyó la tribu requirió de administración grupal para sobrevivir y cubrir cada vez más sus crecientes necesidades, por lo que la administración es una de las actividades y trabajos más antiguos, interesantes y bellos. ¡La necesidad es la madre de la administración!, dado que para poder satisfacerla se requiere trabajar hacia propósitos concretos del trabajo grupal. Así podemos iniciar a partir de este concepto:

“La administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados.”

Podemos decir que la administración se ha ido formando conforme han ido creciendo las necesidades humanas. En un principio, los administradores nacían y eran producto de un liderazgo nato; pero la evolución de la misma sociedad fue exigiendo más conocimientos de organización del trabajo y de un mejoramiento continuo de los procesos, los productos y las técnicas administrativas.

CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

Wilburg Jimenez Castro define la administración como:

“Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.”



Por su parte, Fremont E. Kast dice

La administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizativos, lo que se logra por medio de cuatro elementos:

- 1 Dirección hacia objetivos*
- 2 A través de gente*

Mediante técnicas

- 3 Dentro de una organización*

La mayoría de los autores define la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizativos preestablecidos.

1.2 CARACTERÍSTICAS

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.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION.

El uso de principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por éstos.



A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Henry Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse así:

PRINCIPIO.	DESCRIPCIÓN.
División del trabajo	Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.
Autoridad y responsabilidad	Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquélla como consecuencia. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.
Disciplina	Al definir la disciplina como el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
Unidad de mando	Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.
Unidad de dirección	Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.
Subordinación del interés individual al interés general	Las función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.
Remuneración	La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
Centralización	Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.
Jerarquía de Autoridad	Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.
Orden	Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad.
Equidad	Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.
Estabilidad en el empleo	Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.
Iniciativa	Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente



	satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.
Espíritu de equipo	Este principio sintetizado como la unión hace la fuerza, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo

LA ADMINISTRACION Y SU RELACION CON OTRAS DISCIPLINAS

Es una disciplina altamente dinámica que hoy día implica una preparación continua profesional. En este campo de la actividad humana concurren todas las demás profesiones para su perfeccionamiento, además de que todos los otros campos la utilizan cada vez mas como herramienta.

El trabajo del administrador profesional se nutre de la teoría, técnicas y prácticas administrativas, asimismo de la experiencia personal. Tiene intima relación con otros campos del saber humano.

Con las ciencias sociales, su formación requiere de conocimientos de la conducta humana: individual, grupal y social. De ahí la necesidad de que se aplique al estudio de la psicología y sociología, básicamente en las áreas industrial y organizacional.

Su relación con la teoría contable y financiera es estrecha, ya que su toma de decisiones, sobre todo cuando se ocupan cargos de alta dirección, se apoya en los resultados de su gestión y de las áreas que el coordina.

Asimismo su vínculo con la informática es mayor, el dominio de programas de cómputo es cada día una habilidad más útil en trabajo del administrador.

También requiere de conocimientos matemáticos y estadísticos. Las técnicas modernas de la administración están basadas, en gran parte, en la aplicación de la estadística en todas las áreas del trabajo administrativo. Las matemáticas se utilizan tanto en las finanzas como en la producción y en la investigación de mercados.

La relación con la economía es intima. De hecho, la administración es un producto de la teoría económica. En la época actual, marcada por la globalización de los mercados, se exige que el administrador adquiera una visión mundial del fenómeno económico.

El derecho como campo del conocimiento es fundamental, ya que la empresa actual en un medio normado por leyes mercantiles, laborales, ecológicas, fiscales, civiles, del país donde opera.



1.3 IMPORTANCIA

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la administración nos dan la pauta para determinar su importancia. La determinación de su importancia se encontrará en la aplicación de la misma, donde sus aspectos más relevantes se pueden ver aplicados a las vivencias diarias dentro de la institución o estructura jerárquica en la cual se labore. Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera. Para demostrar lo anterior se pueden tomar de base los siguientes hechos:

- La administración puede darse en donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
- Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.



- Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
- La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
- Para todos los países, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

Sin importar cuál sea el sector productivo de la sociedad, formal o informal; si estamos bien estructurados o no, el conocimiento básico de la administración general se manifiesta de forma necesaria en el contexto real; un buen administrador tendrá herramientas, conceptos y diferentes tipos de estrategias que podrá implementar a lo largo de su trayectoria gerencial. Debemos estar conscientes que en la administración en la educación tiene un papel importante, pues nos convertimos en administradores cuando comenzamos a administrar nuestro propio vivir, del cual hacemos un buen o mal uso de los recursos disponibles a nuestro alcance: desarrollo familiar, educación, formación en valores, construcción productiva de nuestra vida en forma general y generamos un producto, nuestra familia; siendo ésta última el resultado de nuestro actuar. Si lo vemos desde el aspecto positivo tendremos como resultado de un buen hogar, si por contrario desaprovechamos las oportunidades tendremos un hogar destrozado. Así como aplicamos a nuestra vida ciertas normas de conducta en los lugares u organizaciones de trabajo también existen una serie de controles administrativos que nos regular para lograr los objetivos propuestos, y poniendo en marcha toda una estructura administrativa, de recursos humanos y económicos con el fin de generar beneficios.

1.4 SU CARÁCTER CIENCIA, TÉCNICA O ARTE.

Muchas polémicas ha originado la determinación del carácter que desempeña la administración dentro del conocimiento humano, es decir, si ésta debe ser considerada ciencia, técnica o arte; para lo que aún no hay un criterio unificado; por lo tanto, tendremos que analizar las características y elementos que conforman a cada uno de ellos para así poder llegar a una conclusión.



Elementos	Ciencia	Técnica	Arte
Definición	Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de validez universal, fundamentados en una <u>teoría</u> referente a verdades generales.	Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria.	Virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
Objetivo	Conocimiento del mundo: Búsqueda de la verdad.	Aplicación o utilidad práctica	Belleza Habilidad. Expresión.
Método	Investigación. Observación. Experimentación. Encuesta.	Instrumentos. Procedimientos. Conocimientos científicos.	Técnicas. Teorías. Emotividad. Creatividad.
Fundamento	Leyes generales. Principios.	Principios y reglas de aplicación práctica.	Reglas.

La Administración como arte

En la antigüedad se pensaba que la administración era un arte, pues existía la creencia de que el hacer rendir los recursos era una habilidad, tomando en cuenta que el arte se define como "El logro de los resultados mediante la aplicación de las destrezas para alcanzar los objetivos deseados", por lo que se dice que la administración es una de las artes más creativas porque organiza y utiliza el talento humano.

La Administración como técnica

Porque utiliza procedimientos específicos derivados de su carácter científico porque cumple con lo siguiente:

- Con el valor de utilidad porque se emplea para organizarse en relación a objetivos que generan productos en las organizaciones.
- Porque se compone de un conjunto de reglas e instrumentos necesarios para regular las relaciones entre los miembros y jerarquías de los organismos.
- Porque utiliza procedimientos cambiantes para volver dinámicos los procesos, actualizándose con las innovaciones en recursos técnicos, materiales y humanos.
- Porque crea las normas e instrumentos que componen una técnica, de acuerdo a las innovaciones y se abandonan los obsoletos.



- Porque tiene carácter esencialmente práctico de realización, retomando aspectos interdisciplinarios de las ciencias.

La Administración como Ciencia.

- Tiene un marco teórico definido, siendo desde mediados del siglo XVIII con la Revolución Industrial que los estudios han sido sistemáticos.
- Porque ha respondido a necesidades sociales sobre organización.
- Porque ha respondido a necesidades prácticas cambiantes y actualizadas, las cuales han traído como consecuencia el reforzamiento e innovación a teorías iniciales.
- Porque se han utilizado a través de diferentes métodos con los cuales se han alcanzado objetivos preestablecidos.
- Porque tales resultados han sido observables y experimentales.

Con lo anterior podemos concluir que la Administración es en parte una ciencia porque se fundamenta en principios y métodos. Tiene su parte de técnica en la aplicación o utilidad práctica. Y es en parte arte porque en la administración se necesita de creatividad para poder alcanzar los objetivos exitosamente. Por lo tanto la administración es un conjunto de las tres.

1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Define Lourdes Münch Galindo:

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

Se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción o también como:

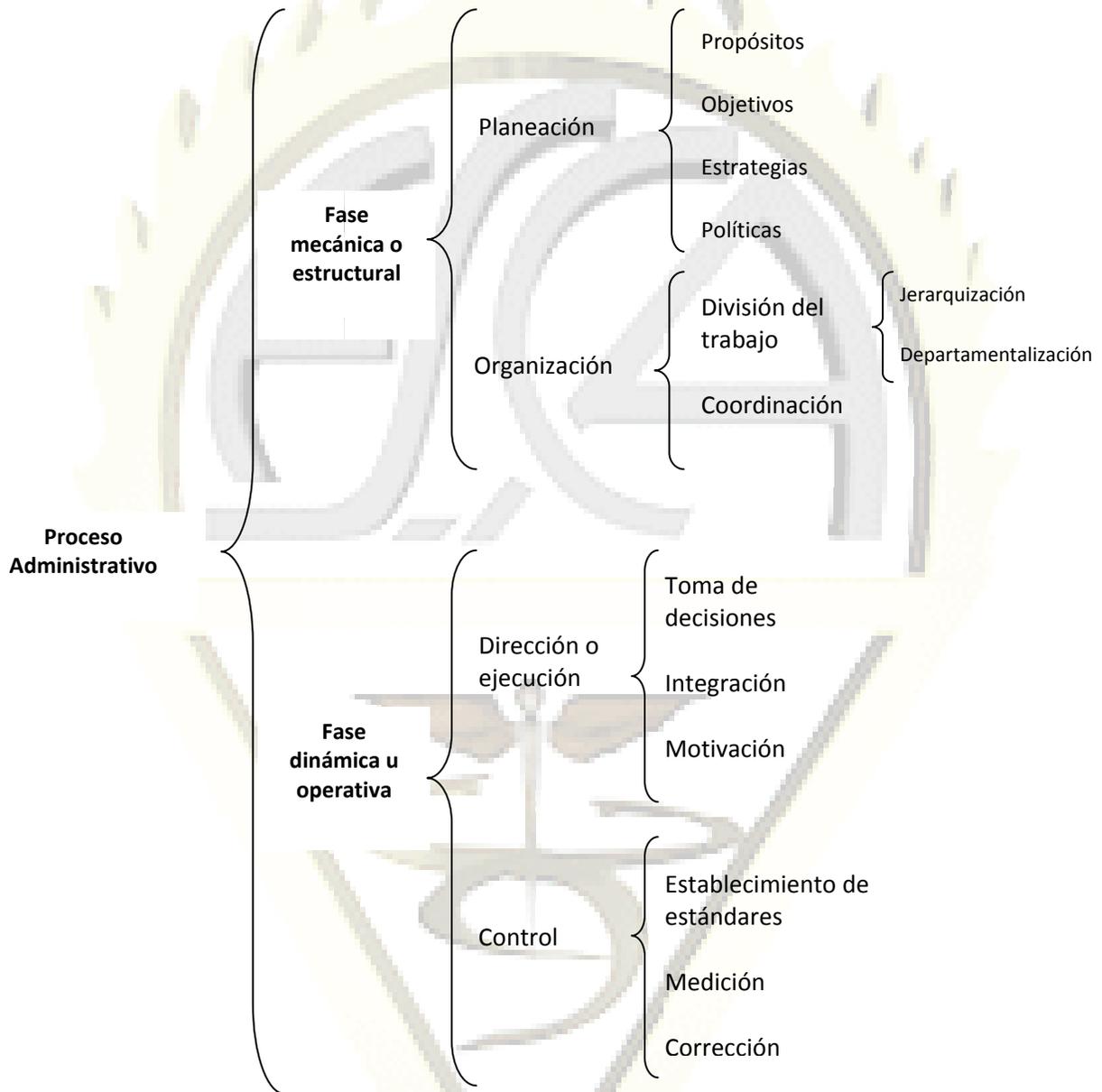
"El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral."

Un ejemplo sería cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama: *mecánica y dinámica* de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre el futuro, mientras que la dinámica se refiere como manejar de hecho el organismo social.



1.5.1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO





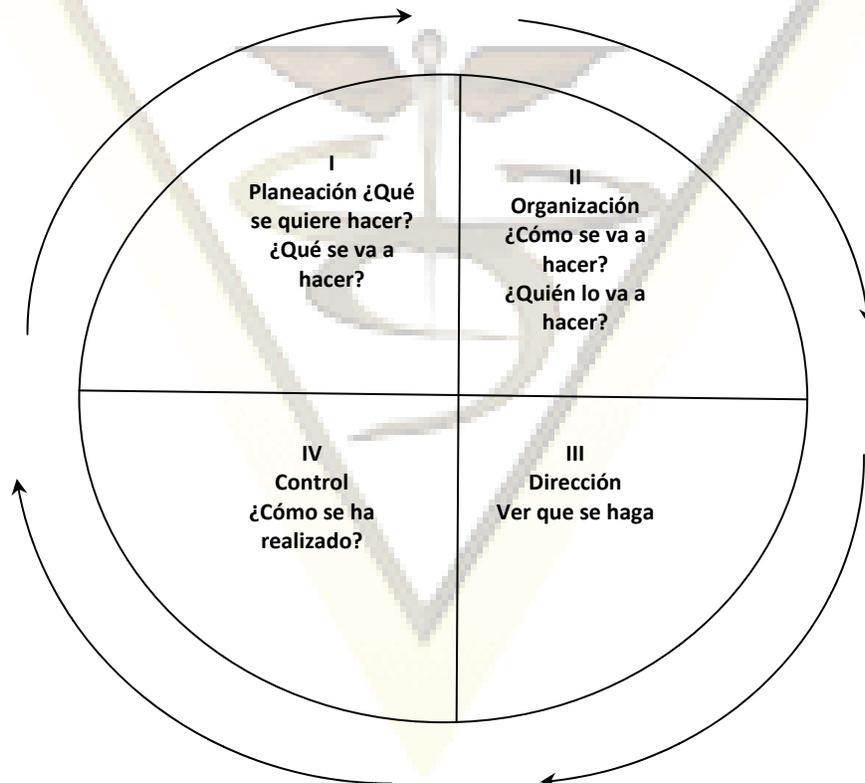
1.5.2 DEFINICION Y SEÑALAMIENTO DE CADA UNA:

PLANEACION: Es el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las Estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 ó más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

ORGANIZACION: Responde a las preguntas de, Quien? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; Como? se va a realizar la tarea; Cuando? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

DIRECCION: Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

CONTROL: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.





1.6 EMPRESA.

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

1.6.1 CONCEPTO Y DEFINICION

José Antonio Fernández Arena

"Es la unidad productiva o de servicios; constituida según aspectos prácticos o legales, integrada por recursos; y apoyada en la administración para lograr sus

Lourdes Münch Galindo

"Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad."

Podemos concluir de la siguiente manera:

La empresa es un conjunto de miembros encaminados a satisfacer las necesidades de una comunidad por medio de un servicio o un bien, a través de la administración y la integración de los recursos.

1.6.2 CARACTERISTICAS.

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica.
- Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc).
- Se fija objetivos.
- Es una unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.



- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios

1.6.3 ELEMENTOS QUE CONFORMAN A UNA EMPRESA.

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo, los elementos son también llamados recursos, estos son fundamentales para llegar a los objetivos establecidos en la empresa porque deben de contribuir adecuadamente para el funcionamiento de la organización.

Se clasifican en:

- **Recursos Materiales:** Son todos los bienes tangibles de la empresa, como son: edificios, terrenos, maquinaria, equipos, herramientas, etc.
- **Recursos Técnicos:** Son los instrumentos que sirven en la coordinación de los otros recursos, como lo son: sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, etc.
- **Recursos Humanos:** Este recurso es el más importante para cualquier organización, ya que de ellos depende el buen funcionamiento de los demás recurso y tienen la característica que pueden ser creativos, aportar ideas, para mejorar el desarrollo de la empresa.
- **Recursos Financieros:** Son los elementos monetarios que cuenta la empresa, ya sean propios o ajenos, dentro de los recursos financieros propios encontramos: dinero en efectivo, aportaciones de los inversionistas y las utilidades. Mientras que, por parte de los recursos financieros ajenos encontramos: Prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios, créditos privados, etc.

Todos los recursos son importantes dentro de la empresa, ya que deben ser manejados adecuadamente para lograr los objetivos propuestos desde el inicio de la misma, esto trae como consecuencia una mejor productividad y el éxito de la empresa.

AREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA

Lourdes Münch Galindo dice que las áreas funcionales son conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, éstas se dividen en cuatro principalmente: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

Producción: Este departamento es considerado uno de los más importantes dentro de la organización, ya que se encarga de elaborar los productos por medio de abastecer y coordinar la mano de obra, materiales, herramientas requeridas, equipo de producción y las instalaciones.

Mercadotecnia: La finalidad de esta área es crear un producto o servicio a través de investigar las necesidades del consumidor para satisfacerlas, y a su vez, brindar un buen servicio al precio más módico para el consumidor.

Finanzas: Esta división está encargada de la obtención de fondos y el suministro del capital que se utiliza para el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos para



la satisfacción de cada departamento o área y que ésta funcione correctamente.

Recursos Humanos: Este departamento tiene la finalidad de buscar y asignar a la persona en el lugar adecuado para que rinda eficientemente, también se encarga de crear armonía en cada uno de los departamentos y a su vez, crear un equipo de trabajo en toda la organización en base a los objetivos establecidos en la misma.

1.6.4 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

La empresa se clasifica:

Por su giro

Las empresas pueden ordenarse de acuerdo a la actividad que desarrollen, y se clasifican en:

Industriales:

La principal actividad de este giro es la producción de bienes a través de la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias tienen la siguiente clasificación.

- **Extractivas.**
Son aquellas que se dedican a la explotación de recursos naturales, renovables o no, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son necesarias para la subsistencia del ser humano.
- **Manufactureras.**
Son empresas que transforman las materias primas en producto terminado. Se dividen en dos tipos:
 - Empresas que producen bienes de consumo final.
 - Empresas que producen bienes de producción.
- **Agropecuarias.**
Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Comerciales:

Estas empresas están dedicadas a la compra-venta de productos terminados, considerándose como intermediarios entre el productor y el consumidor. Estas se clasifican en:

- **Mayoristas.**
Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto al consumidor directamente.
- **Minoristas o detallistas.**
Las empresas que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- **Comisionistas.**
Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una comisión.

Servicio:

Son empresas que brindan un servicio (productos intangibles) a la comunidad y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos. Se clasifican en:



- Transporte.
- Turismo.
- Instituciones financieras.
- Servicios profesionales.
- Agencias de publicidad.
- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
- Promoción y ventas.
- Educación.
- Servicios médicos.
- Servicios de esparcimiento.
- Ayuda social

Por el origen de su capital:

- **Publicas:** En este tipo de empresas el capital proviene del Estado, para satisfacer las necesidades que la iniciativa privada no cubre.
- **Privadas:** El origen del capital de las empresas privadas proviene de inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del Estado.
- **Transnacionales:** El capital de estas empresas proviene del extranjero, ya sean privadas o públicas.
- **Mixtas:** El capital de las empresas mixtas proviene de dos o todas las formas anteriores.

Por su forma Jurídica :

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

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

Por su ámbito de actuación:

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

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



Por su Dimensión:

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

Clasificación de las empresas en México:

TAMAÑO DE LA EMPRESA Número de empleados	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Manufactura	1-10	10-100	100-250	Más de 250
Servicios	1-10	10-50	50-100	Más de 100

Fuente: documento PDF "Diagnostico de Micro Pequeñas y Medianas Empresas", web secretaria Economía

Otras fuentes: De acuerdo al Diario Oficial de la Federación publicado el día 30 de marzo de 1999, También en el Diario Oficial de la Federación publicado el día 3 de diciembre de 1993 según el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y pequeña, clasifican a las empresas de acuerdo a las ventas anuales obtenidas.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.



UNIDAD II

CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD.

2.1 CALIDAD

HISTÓRIA DEL CONCEPTO DE CALIDAD

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios en cuanto su evolución histórica. Se describen cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.



La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

La Calidad Total es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

Calidad es la propiedad inherente a una cosa que permite compararla con la de su especie. Carácter, índole de una persona. Nobleza, importancia (hombre de calidad). Propiedad o conjunto de características de un elemento que le dotan de una ventaja competitiva. Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas tiene muchas definiciones, pero la básica es aquella que dice que aquel producto o servicio que nosotros adquiramos satisfaga nuestras expectativas sobradamente. Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros queramos y para realizar aquella tarea o servicio que nos tiene que realizar.



ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: ISO 9000

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

Aseguramiento de la Calidad: Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad. **Sistema de Calidad:**

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad. Las normas ISO 9000

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.



La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

BENCHMARKING

El Benchmarking es un proceso en el cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.
- Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.
- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.
- Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

Existen varios tipos de Benchmarking: Interno (utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros), Competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo



lo hace), Fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), Funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas) y de Procesos de Negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio).

Un proyecto de Benchmarking suele seguir las siguientes etapas: Preparación (Identificación del objeto del estudio y medición propia), Descubrimiento de hechos (Investigación sobre las mejores prácticas), Desarrollo de acciones (Incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia) y Monitorización y re calibración.

2.2 CULTURA DE CALIDAD

La cultura es el modelo por medio del cual todos los habitantes de una sociedad son educados, son principios que rigen la forma de actuar. Esta llega a ser dinámica, ya que cambia en función del tiempo, y de las circunstancias que rodean a la sociedad. Según Kahn, “la cultura capacita al hombre con una ampliación adicional de su aparato anatómico, con una coraza protectora de defensas y seguridades, con una movilidad y velocidad a través de los medios en que el equipo corporal directo le hubiere defraudado por completo.” Es la base fundamental de toda cultura o país en el mundo. Es el cimiento sobre el cual descansan los ideales y los valores de una sociedad vista como tal; es el pilar del pensamiento de los individuos y forja su carácter y su actuar dentro de otros miembros del grupo en cuestión.

Cada sociedad tiene su cultura, su forma muy particular de hacer las cosas, sus valores propios y su historia, en otras palabras, cada sociedad tiene un estilo de vida, de trabajo y de comportamiento únicos. De los aspectos más importantes sobre los cuales la cultura de una sociedad están: su forma de convivencia, los métodos de trabajo, rigidez o flexibilidad entre otros.

Por más avance en la tecnología que pudiese presentar un país, su principal freno de crecimiento es el pensamiento, las ideas y la forma en la cual combaten los problemas y las situaciones diarias.

DEFINICIÓN

Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización.

Valores y hábitos son aquellas impresiones profundas que se tiene sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera correcto o incorrecto.

Para que el cambio cultural de una empresa tenga éxito, se debe de involucrar al mayor número de personas que tengan el perfil cultural deseado. Con esta afirmación nos podemos dar cuenta que se debe de buscar a través de exámenes psicométricos individuos con ciertas similitudes en los procesos de pensamiento y de actuación siendo estos los que en un momento posterior, expanda el cambio en la organización.

La cultura de calidad es un proceso por medio del cual la organización eleva su nivel de eficiencia y productividad en el trabajo.



Es difícil poner en práctica en su esplendor la cultura de calidad en las organizaciones. Es un proceso de mucha duración en el cual no se tiene una fecha de término, el proceso continúa indefinidamente, ya que la capacidad del ser humano de cambiar su cultura está basada en una decisión, la cual se apega a sus formas de advertir del medio ambiente en el que se desenvuelve.

2.3 CIRCULOS DE CALIDAD.

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

DEFINICIÓN

El Círculo de Calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto. Los empleados de cada Círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro del ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un Círculo comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente y que no tomará arriba de seis meses.

La misión de un Círculo pueden resumirse en:

- Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

El término Círculo de Calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan.

Estructura: La estructura de un Círculo de Calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor.

Proceso: el proceso de un Círculo de Calidad está dividido en los pasos siguientes:



- A) Identificación del problema.
- B) Análisis del problema y recopilación de información.
- C) Búsqueda de soluciones.
- D) Selección de una solución.
- E) Presentación de la solución a la gerencia.
- F) Ejecución de la solución.
- G) Evaluación de la solución.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante.
- Los círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas acordadas con los superiores jerárquicos inmediato
- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.
- Los miembros del círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del círculo, como continua durante su operación.
- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse. En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática (por mayoría de votos), sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver.
- Los Círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.
- La Dirección General y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los círculos de calidad.
- Los Círculos habrán de recibir el apoyo de un asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del Círculo.
- Las exposiciones preparadas para la dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos técnicos quienes normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.



- La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los círculos de calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de estos se deriven.

OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

- Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
- Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
- Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
- Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
- Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
- Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.

DESARROLLO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

Existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad:

- **El Facilitador.-** Es el responsable para dirigir las actividades de los círculos y atender sus juntas. Sirve como un enlace o vía entre los círculos y el resto de la institución y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad.
- **El Líder del Círculo de Calidad.-** Es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia, dirección o jefatura. Su ausencia de los Círculos de Calidad, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del Círculo de Calidad elegirán al líder que más prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.
- **Instructor.-** Organiza y realiza los cursos de capacitación para el personal operativo, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones de cada cual debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.
- **Asesor.-** Aconseja a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.
- **Experto.-** Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.

2.4 CULTURA JAPONESA.



Los japoneses haciendo uso de sus principios y filosofías, que hacen a su particular cultura y modo de ser, idearon y dieron forma a un sistema de producción que llevó a sus principales empresas a lo más alto del podio mundial, desplazando en competitividad a las grandes corporaciones estadounidenses, germanas, francesas e inglesas entre otras.

SISTEMA KEIZEN.

Significa mejora continua que involucra a todos”. Es un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. El objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción.

La filosofía fundamental que le da vida y sobre la cual se basa el kaizen es la búsqueda del camino que permita un armonioso paso y utilización de la energía. Es por ello que el kaizen tiene por objetivo fundamental la eliminación de todos los obstáculos que impidan el uso más rápido, seguro, eficaz y eficiente de los recursos en la empresa. Obstáculos como roturas, fallas, falta de materiales e insumos, acumulación de stock, pérdidas de tiempo por reparaciones / falta de insumos / o tiempos de preparación, son algunos de los muchos que deben ser eliminados.

El kaizen se basa en siete sistemas siendo estos los siguientes:

- Sistema Producción “Justo a Tiempo” (conocidos como Just-in-Time o Sistema de Producción Toyota). Mediante el reconocimiento y eliminación de los diversos tipos de despilfarros y desperdicios, y haciendo uso del Kanban, tiene por objetivo producir en la medida y condiciones requeridas por los clientes y consumidores, evitando de tal forma los altos costes financieros por acumulación de insumos y productos terminados. De tal forma se logran altos niveles de rotación de inventarios, y consecuentemente altísimos niveles de rentabilidad.
- TQM – Gestión de Calidad Total. Tiene por objetivo lograr la calidad total e integral de todos los productos / servicios y procesos de la empresa. Hacer factible ello implica la puesta en práctica del Control Estadístico de Procesos, como así también la utilización de las “Siete Herramientas Estadísticas de Gestión de Calidad” y de las “Siete Nuevas”.
- TPM – Mantenimiento Productivo Total / SMED. El Mantenimiento Productivo Total contribuye a la disponibilidad de las máquinas e instalaciones en su máxima capacidad de producción, cumplimentando los objetivos en materia de calidad, al menor coste y con el mayor grado de seguridad para el personal que opera las mismas. En tanto que el SMED persigue como objetivo el reducir el tiempo de preparación o de cambio de herramientas, evitando con ello la producción en series largas, logrando de tal forma disminuir los inventarios y haciendo más fluido el traspaso de los insumos y productos en proceso.
- Actividades de grupos pequeños como los Círculos de Control de Calidad, permiten la participación del personal en la resolución de problemas o bien en la búsqueda de soluciones para el logro de los objetivos.
- Sistema de Sugerencias. Destinado no sólo a motivar al personal, sino además a utilizar sus conocimientos y experiencias. Constituye una “puerta de ingreso” a las ideas de los trabajadores.



- Despliegue de políticas, tendiente a la plena participación de todos los niveles y áreas de la empresa en las actividades de planificación como en las de control y evaluación.
- Sistema de Costos Japonés, basado en la utilización del Análisis de Funciones, Coste Objetivo y Tabla de Costes, persigue como objetivo la reducción sistemática de los costes, para lo cual se analizan de forma pormenorizada y metódica los niveles de fallas, desperdicios (mudas en japonés), componentes y funciones, tanto de los procesos y actividades, como de los productos y servicios generados.

Dentro de la estrategia empresaria la utilización de estos sistemas en el enfoque kaizen, persiguen como objetivos:

- Reducción en los niveles de fallas y errores, o sea aumentando los niveles de calidad a un nivel de “fallas por millón”.
- Reducción en los niveles de inventarios, aumentando de tal forma los niveles de rotación.
- Incremento sistemático y continuo en los niveles de productividad, y consecuentemente reducción constante en los costes.
- Reducción de los tiempos del ciclo y en los plazos de respuesta. De tal forma se logran menores tiempos para el desarrollo de productos y su puesta en el mercado. De igual forma son más rápidas las respuestas a los requerimientos de los clientes, disponiendo de mayores niveles de flexibilidad.
- Ventaja estratégica en materia de márketing, pues al mejorar de manera constante los procesos permiten ofrecer al mercado productos y servicios más económicos, por otro lado al mejorar continuamente los productos y servicios amplia el ciclo de vida de los mismos; manteniéndose siempre por delante de sus competidores. Por último y como ya se dijo anteriormente al reducir los tiempos de diseño y desarrollo de productos y procesos, les permite continuamente llegar con nuevos y mejores productos al mercado.

CINCO S

Tienen por objetivo implantar tanto el orden, como la limpieza y la disciplina en el lugar de trabajo (gemba) de manera tal de hacer factible la gerencia visual, y contribuyendo tanto a la eliminación de desperdicios, como al mejoramiento en las labores de mantenimiento de equipos y a la disminución en los niveles de accidentes. Otra contribución muy importante es la de ampliar los espacios físicos.

Las “Cinco S” comienza con la separación entre aquellos elementos necesarios para las labores cotidianas, de aquellos que no lo son. El segundo paso es ordenar los elementos necesarios de forma tal de evitar tanto su extravío, haciendo de tal forma más fácil su detección y posterior utilización. El tercer paso consiste en la limpieza tanto del espacio físico, como de las máquinas y herramientas. Ello permite por un lado evitar accidentes, por otro ayuda a detectar más rápidamente roturas y fallas de maquinarias, logrando de tal forma un mejor mantenimiento preventivo, y por otro lado contribuye a incrementar la autoestima y motivación del personal. El cuarto paso es la del aseo personal y la utilización de los elementos necesarios para las actividades (ejemplo: guantes y anteojos de protección). El quinto y último punto es la disciplina necesaria para repetir de manera continua y regular los anteriores pasos.



Cuando de estandarización se trata el objetivo del kaizen es mejorar haciendo uso de la “Curvas de Aprendizaje y de Experiencia” los niveles de manera continua, para lo cual llevan a cabo el proceso de Planear-Realizar-Evaluar-Actuar. Una vez llegado a un más alto objetivo se procede a estandarizar los procesos de forma tal de asegurar la continuidad de los mismos y a partir de ellos ir en busca de nuevos retos. El kaizen insta a retar continuamente nuevos objetivos.

Los excesos inventarios, productos en proceso y productos terminados son la resultante no sólo de una filosofía de gestión orientada a “empujar” al mercado los productos, sino además es una forma de protegerse de las discontinuidades en la producción provocadas por falta de insumos, roturas de maquinarias, fallas en los procesos, prolongados tiempos de preparación, y diseños de plantas inconsistentes con los procesos (producción por funciones en contraposición a la producción en células de trabajo). Este exceso de insumos y productos terminados o en proceso origina la necesidad de mayores espacios físicos, incrementando los costes de manipulación, los costes de administrar los stock, mayores costes financieros, costes por roturas, vencimientos y fuera de moda, además de entorpecer las labores diarias.

Las mudas de transporte hace referencia a los traslados internos innecesarios, productos de los malos diseños tanto de las plantas como de los procesos productivos, lo cual generan costos pero no agregan valor para los consumidores finales.

En el caso de los movimientos generadores de desperdicios son todos aquellos que por no contemplar tanto un mejor diseño de los circuitos, procesos y actividades generan menores niveles de productividad en los trabajadores producto de la realización de movimientos innecesarios y un mayor desgaste físico.

Los mudas por tiempo de espera apuntan tanto a los tiempos desaprovechados por la falta de insumos, la rotura de maquinas o bien los tiempos de preparación de las máquinas y herramientas. En el caso de los fallos y errores, y consecuentemente la posteriores actividades de corrección o bien la pérdida lisa y llana de los elementos, está ello ocasionado en la falta de un control continuo y en la aplicación de medidas preventivas (poka-yoke) que permitan generar los productos y servicios correctos a la primera. Esto está directamente relacionado con el último muda que son los de procesamiento. Diseñar correctamente los procesos en su debido momento incide significativamente en los costes posteriores de producción.

El kaizen no sólo es posible aplicarlo en Occidente, es además necesario y obligatoria su puesta en marcha si se pretende seguir siendo competitivos en una economía globalizada. Esa mejora continua debe tener como base el perfeccionamiento constante de profesionales, directivos y personal en organizaciones que tengan en el aprendizaje continuo una forma y medio fundamental de continuar existiendo como tales en las próximas décadas.

ISHIKAWA

El 'Diagrama de Ishikawa', también llamado **diagrama de causa-efecto**, es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el ingeniero japonés Dr.Kaoru Ishikawa en el año 1943. Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: **diagrama de espina de pescado**, que consiste en una representación gráfica sencilla en la



que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como la salud, calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, organización, etc. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas - como las espinas de un pez- que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común. Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

La primera parte de este Diagrama muestra todos aquellos posibles factores que puedan estar originando alguno de los problemas que tenemos, la segunda fase luego de la tormenta de ideas es la ponderación o valoración de estos factores a fin de centralizarse específicamente sobre los problemas principales, esta ponderación puede realizarse ya sea por la experiencia de quienes participan o por investigaciones in situ que sustenten el valor asignado.

DEMING

El ciclo **PDCA**, también conocido como "Círculo de Deming" (de Edwards Deming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos. También se denomina *espiral de mejora continua*. Las siglas **PDCA** son el acrónimo de **Plan, Do, Check, Act** (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

PLAN (Planificar)

Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación es también parte de la mejora.

DO (Hacer)

Implementar los nuevos procesos. Si es posible, en una pequeña escala.

CHECK (Verificar)

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada
- Documentar las conclusiones

ACT (Actuar)

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior
- Documentar el proceso



SEIS SIGMA

Es una metodología de *mejora de procesos*, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 *defectos* por millón de eventos u oportunidades (DPMO), entendiéndose como *defecto* cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente.

Seis sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma representa tradicionalmente la variabilidad en un proceso y el objetivo de la metodología seis sigma es reducir ésta de modo que mi proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente.

2.5 LIDERAZGO.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, el apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes. El líder es un producto no de sus características sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes.

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el



desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales.

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

- Verificación del objetivo. Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- Identificación de los clientes. Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- Determinación de las necesidades de los clientes. El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.
- Desarrollo del producto. (bienes y servicios). Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.
- Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.
- Transferencia a las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

2.6 PRODUCTIVIDAD.

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como: $P = \text{producción}/\text{recursos}$

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

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va



en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

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

- Calidad: La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.
- Productividad = Salida/ Entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.
- Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.
- Salidas: Productos o servicios.
- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida en mayor proporción que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

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



UNIDAD III

RECURSOS HUMANOS.

Definición de Recursos Humanos.

Hace dos o tres décadas atrás se definía los recursos humanos simplemente como aquella área que proporcionaba la fuerza laboral a una organización, actualmente, esa definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

Otra definición moderna más concisa nos señala que la administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente.

Los recursos humanos ahora son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.

Objetivos de los Recursos Humanos.

Los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos:

- Objetivos corporativos: (Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.
- Objetivos funcionales: (planeación, selección, evaluación, ubicación y retroalimentación) Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- Objetivos sociales: Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Objetivos personales. (evaluación, ubicación y retroalimentación) Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de Recursos Humanos debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

Importancia de los Recursos Humanos.

La importancia de los recursos humanos en las empresas actuales se desglosa de la siguiente manera:

- Debe regular a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.
- Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.
- El área de Recursos Humanos es un puente entre las necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los empleados.



- Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.
- Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización.
- Evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás áreas.

3.1 Elementos Básicos de la Integración de Recursos Humanos

3.1.1 Valuación de Puestos

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

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

La valuación de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, por la remuneración equitativa a los colaboradores por los servicios que prestan para trabajos igual, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales.

Contando con la estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre.

Aspectos que se pretenden combatir con la valuación de puestos.

- Favoritismo.
- Descontentos del trabajador respecto a ciertos salarios originados precisamente por desconocimientos de la razón de las diferencias.
- La fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en relación con su personal.
- La confusión existente entre el aspecto objetivo del trabajador y los aspectos subjetivos o personales del trabajador.
- Las decisiones unilaterales de la gerencia y, por ende las intervenciones innecesarias de los sindicato.

Métodos más usuales de valuación de puestos.

Los métodos o formas más comunes para hacer la valuación de puestos son:

- Método de Alineamiento.
- Método de Escalas por Grado Predeterminados.
- Método de comparación de factores.
- Métodos de Valuación por Puntos.
- Método de Jerarquización de Puestos.



- Método de Comparación de Factores.
- Método de Sistema de Puntos.
- Método de Alineamiento.

Bajo este procedimiento, se ordenan los puestos de una empresa, con el promedio de las series de grado formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, y con respeto de los puestos básicos.

Procedimiento:

- Se hacen juegos de tarjetas (tantos como miembros tenga el comité). En ellas se anota cada uno de los puestos para valorar. Por ejemplo auxiliar contable, vigilante etc.
- Se diseñan formas para el uso de cada miembro del comité a fin de que cada miembro del comité anote la dificultad relativa de cada puesto.
- Se entregan los juegos de tarjetas; deben disponerse al azar
- Se solicita a cada miembro del comité que ordene las tarjetas por orden de complejidad de los puestos; en un orden: del más al menos complejo.
- Anotan en la columna que le corresponda el número de orden que haya a cada puesto, y repetirán tal anotación en las hojas de sus compañeros.
- Se suman los valores horizontales consignados, y se anotan en la penúltima columna.
- Se dividirán tales valores entre el número de columnas utilizadas; es decir entre el número de miembros del comité para obtener así un promedio que se consignara en la última columna.
- Se aclaran aquellos casos que puedan tener un valor igual.
- Se anotan los puestos en orden progresivo.

Ejemplo

Se suponen 5 miembros de comité y 4 puestos.

Valoración de la dificultad de puestos

Puesto.	Miembro.	Miembro.	Miembro.	Miembro.	Miembro.	Total.	Promedio.
Auxiliar Contable.	2	3	2	1	2	10	2.00
Secretaria.	3	1	3	2	3	12	2.40
Vigilante.	4	4	4	4	4	20	4.00
Vendedor.	1	2	1	3	1	8	1.60
Total.	10	10	10	10	10	50	10.00

➤ Método de Escalas por Grados Predeterminados

Este Método se basa en los siguientes pasos:



- 1.- Establecer una serie de categorías o grados de ocupación
- 2.- Elaborar una definición para cada una de ellas
- 3.- Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Procedimiento:

- Agrupar las tareas en categorías muy generales y amplias.
- Fijar el número de “grados” o “categorías
- Formular las definiciones para aclarar de manera clara los grados o categoría que corresponden a cada trabajo (puesto).
- Comparar, con el empleo de las definiciones, cada uno de los puestos a evaluar, decidiendo en cada caso el grupo en el cual se cataloga.
- Hacer una lista de los puestos

Comparar cada lista con los demás y discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llegar a un acuerdo.

➤ **Método de comparación de factores**

En función de algunos factores como: esfuerzo, responsabilidad, habilidad y condiciones de trabajo se ordenan los puestos de una empresa.

Por este método se puede realizar la valuación de puestos al efectuar los siguientes tres pasos:

- a) La ordenación de los “puestos tipo” en función de los “factores”.
- b) Fijar valor monetario o en puntos a cada uno de los factores.
- c) La condición ponderada de ambos resultados a fin de establecer un rango entre los puestos valuados.

Procedimiento:

1. Formación de un comité.
2. Determinación de los puestos tipo.
3. Definición de los factores para utilizar. Por ejemplo: requisitos mentales, habilidad, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.
4. Ordenación de los puestos en función de cada factor.
5. Registro de las series así formadas.
6. Prorratio del salario a cada puesto entre los distintos factores elegidos, en relación con su importancia.
7. Registro de las series obtenidas en el prorratio de salarios por su orden de importancia.
8. Comparación de las jerarquizaciones obtenidas anteriormente.
9. Fijación de escala de valuación.
10. Valuación de los demás puestos (los cuales no retomaron como puestos tipo).

➤ **Métodos de Valuación por Puntos.**

Es un sistema técnico por el cual se determina cantidades de “puntos” a cada una de las características (o “factores”) de los puntos.



Este método consta de tres etapas:

- Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
- Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.
- Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos.

Procedimiento:

- 1.- Integración del comité devaluación.
- 2.- Determinación de los puntos "tipo".
- 3.- Fijación y definición de los factores
- 4.- Elección y definición de los sub-factores.
- 5.- Ponderación de los mismos.
- 6.- Establecimiento de los grados de cada sub-factor.
- 7.- Definición de dichos grados.
- 8.- Asignación de "puntos" a cada grado de cada sub-factor.
- 9.- Producción del "manual de valuación".
- 10.- Interpretación de los análisis de puestos
- 11.- Concentración de los datos de la especialización de cada puesto.
- 12.- Clasificación de los mismos.
- 13.- Fijación del valoren "puntos" correspondiente a cada puesto.
- 14.- Comparación directa de los salarios y los valores de "puestos".
- 15.- Ajuste correspondiente.
- 16.- Grafica de dispersión de salarios y puntos.
- 17.- Determinación de la tendencia (rectilínea o curvilínea) de crecimiento en la grafica anterior.
- 18.- Trazo de la recta (o curva) ideal.
- 19.- Márgenes de amplitud.
- 20.- Determinación de las escalas de valuación.

➤ **Método de Jerarquización de Puestos.**

Es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

➤ **Método de Graduación de Puestos.**

La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más



se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

➤ **Método de Sistema de Puntos.**

Es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Es recomendable el establecimiento de un comité evaluador

Procedimiento:

- Determinación de los factores esenciales. Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.
- Determinación de los niveles de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
- Adjudicación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.
- Adjudicación de puntos a los niveles. Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
- Desarrollo del manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.
- Aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

3.1.2 Análisis de Puestos

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas



Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”

También podemos decir que es el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.

Algunas situaciones donde se recomienda a la administración de la empresa que lleve a cabo el análisis son las siguientes:

- Cuando se funda la organización
- Cuando se crea nuevos puestos
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías procedimientos
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa
- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

Si se realizar un adecuado análisis de puesto se obtendrá descripciones de puestos bien preparados y realizados lo que ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra.

3.1.3 Descripción de puestos

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos de puesto.



La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos de puesto.

La descripción de puestos puede elaborarse de diferentes maneras que se explican a continuación: Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

Descripción genérica.

Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes.

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 específica.

La descripción de puesto específica estipula los deberes y tareas precisas de un puesto, indica su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales, expone el tipo de sistemas contables utilizados el tipo y frecuencia de los partes financieros que deben confeccionarse y los límites de responsabilidad dentro de los sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía.

La descripción de puestos específica se utiliza para:

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)



- Organigrama.

Elementos que componen las descripciones de puesto.

Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia.

Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.

Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades.

Aquí se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior.

Deberes y responsabilidades.

Esta parte de la descripción de puesto señala "qué" tarea se desempeña "por qué" se desempeña, y cuando no resulta obvio. "Cómo" se desempeña. Especifica las relaciones entre un puesto y otro.

Preparada por, Aprobada por y Fecha.

Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes.

Especificación de puesto

Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo



- Preparación y Experiencia de quien desempeña el trabajo

Objetivo del análisis y descripción de puestos

El objetivo principal de es el conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

- Determinar el perfil del ocupante del cargo.
- Suministrar el material necesario para los programas de capacitación.
- Determinar las escalas salariales.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados.
- Guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar la información a la sección de higiene para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.
- Estimular la motivación del personal.

METODOS PARA LA ELABORACION DE LA DESCRIPCION Y EL ANALISIS DE PUESTOS

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos



3.1.4 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo.

Proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo

¿QUÉ SE EVALÚA?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

3.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El Reclutamiento

De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000), reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Con esto decimos que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. También podemos decir que es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.



El Proceso de Reclutamiento

DEFINICIÓN DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Son fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

La fuente es eficaz cuando:

- Atrae una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento.
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.
- Provee candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización



3.2.1 IMPORTANCIA.

El proceso de reclutamiento es de suma importancia, ya que mediante una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. El reclutamiento ayuda al proceso de socialización a establecer un perfil del individuo que necesita la empresa y que posea más o menos los mismos valores.

3.2.2 RECLUTAMIENTO INTERNO.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos con promoción.

- **Promoción de personal:** Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

Ventajas.

- Más económico porque evita gastos de anuncios.
- Más rápido porque evita demoras del reclutamiento externo.
- Mayor índice de validez y seguridad porque ya se conoce al candidato, se le evaluó durante un periodo y no necesita periodo experimental.
- Gran fuente de motivación para los empleados porque ven la posibilidad de progreso en la organización.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento personal.

Desventajas.

- Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento tiende a crear actitud negativa en empleados que no demuestran esas condiciones.
- Cuando se administra de manera incorrecta, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende hasta el cargo en que el empleado por ser incompetente se estanca.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a la dirección a limitar sus políticas ya que al convivir solo con problemas y situaciones de su organización, se adaptan y pierden creatividad e innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. Puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los externos.

Ventajas.

- Trae nuevas experiencias, ideas nuevas y diferentes acerca de los problemas internos de la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas.

Desventajas.



- Tarda más que el reclutamiento interno porque se invierte tiempo en la selección e implementación de las técnicas adecuadas.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos en anuncios de prensa, honorarios de agencias.
- Es menos seguro que el interno porque los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Cuando monopoliza las vacantes y oportunidades que se le presentan a la empresa puede frustrar al personal porque perciben barreras imprevistas en su desarrollo profesional.
- **Afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y demanda de recursos no está en equilibrio.**

3.2.3 RECLUTAMIENTO EXTERNO

La empresa recluta candidatos externos, no pertenecientes a la empresa.

- **Archivos de candidatos:** La empresa debe contar con un archivo de candidatos recluidos anteriormente para poder seleccionarlos de una manera más rápida y sin tener que volver a recluir personal.
- **Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento:** Son instituciones tanto públicas como privadas, cuya actividad es la capacitación y adiestramiento, así como la promoción de personal.
- **Organizaciones profesionales, (colegios y organizaciones):** Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados.
- **Sindicatos (y asociaciones gremiales):** Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización de posibles candidatos, , sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal.
- **Agencias de empleo:** Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.
- **Instituciones educativas (contactos con otras universidades y escuelas):** Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes.

3.2.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo Perfil Ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa.

Fuentes:

- Requisición de personal al sindicato
- Radio y Televisión
- Calle
- Anuncios en la prensa
- Folletos y Boletines
- Internet



3.2.5 Técnicas de Reclutamiento

Técnicas de reclutamiento el conjunto de habilidades que se aplican para Incorporación de nuevos miembros en las filas de una organización.

- **Test psicológico:** Determina las aptitudes, los rasgos de personalidad y los conocimientos de las personas se estudian mediante pruebas psicológicas. El test se basa en el análisis de una muestra del comportamiento del individuo, examinado en condiciones estandarizadas, indicativa de sus aptitudes y características para predecir su probable comportamiento en el futuro en un trabajo determinado.
- **Pruebas de conocimientos o de capacidad:** Las pruebas de conocimientos o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas por el candidato a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

Según la manera como las pruebas se apliquen pueden ser:

- Orales
- Escritas
- De realización

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser

- Generales: Cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales,
- Específicas: Cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

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

- Tradicionales de tipo discertivo, expositivo
 - Objetivas
 - Mixtas
- **Test de aptitud:** La aptitud es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender una determinada habilidad o comportamiento.
 - **Test de personalidad:** Los tests de personalidad analizan las diversas cualidades determinadas por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos).

3.2.6 Reclutamiento Virtual

El reclutamiento por internet amplía las opciones individuales y agiliza el proceso de reclutamiento de las empresas.

ELEMENTOS DEL SITIO WEB

Los posibles candidatos lo primero que harán será visitar el sitio Web de la empresa y será la primera impresión.

3.2.7 EVALUACIÓN



El reclutamiento no se debe de tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (ya se interna o externa) en ambos casos se debe de valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación del candidato adecuado, es decir que cumpla el perfil deseado.

La mejor fuente de reclutamiento es aquella que nos proporciona los mejores candidatos para los puestos solicitados en la organización en tiempo y forma.

3.3 SELECCIÓN DE LOS RECURSOS.

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

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

➤ Contratación

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

Objetivos y desafíos de la selección de personal.

Tres elementos esenciales.

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad



3.3.1 PROCESO DE SELECCIÓN.

Selección de personal: panorama general.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Selección Interna.

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de Selección.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Formula de la razón de selección

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

Número de candidatos contratados= Razón de la selección Número total de solicitantes

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

El Aspecto Ético

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las



gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto

Desafíos de la Organización.

➤ **Limitantes Internas**

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

➤ **Flexibilidad**

Sería un mejor interés de empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

Concepto global de selección.

Sistema de Selección.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Lo empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

Recepción preliminar de solicitudes.

Empleados y Empresas.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.



Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

3.3.2 EXÁMENES DE CONOCIMIENTO

Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio, estas pruebas se pueden realizar de forma oral, escrita, o de realización, es decir, por medio de la ejecución de un trabajo.

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

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

3.3.3 MEDICIÓN PSICOLÓGICA

Un examen o test psicométrico consiste en una medida estandarizada de algún atributo específico de un candidato. Tales atributos pueden variar entre las personas, como el estilo de trabajo, las habilidades cognitivas, las diversas reacciones emotivas y la personalidad. La cuantificación de dichos atributos permite al empleador generar el perfil de la persona y, a través de éste, vislumbrar qué tan capacitado se encuentra para las funciones del puesto, qué tantas habilidades prácticas tiene, o si su personalidad se adecúa a los requerimientos específicos de la vacantes.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Entrevista de selección

Preguntas Claves

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a



dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Tipos de Entrevista

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

➤ **Entrevistas no estructuradas**

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

➤ **Entrevistas estructuradas**

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y 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 estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

➤ **Entrevista de solución de problemas**

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

➤ **Entrevista de provocación de tensión**

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.



El Proceso de Entrevista consta de cinco etapas:

Preparación del entrevistador.

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiera en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

Errores del Entrevistador

La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al



desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Errores del Entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son : intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Verificación de datos y referencias

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informas que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

3.3.4. Examen médico

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.

3.3.5. Evaluación

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

3.4. CAPACITACIÓN.

Al hablar de capacitación dentro de una organización, siempre se piensa en el esquema tradicional, charlas o conferencias esporádicas, teniendo siempre como finalidad el tema a instruir; sin pensar cuál es la mejor forma de entregar el contenido en cuestión. Hoy en día los modelos y sistemas de capacitación han evolucionado de tal forma de poder adecuarse a las necesidades y cultura de la



empresa; en el siguiente informe se presentara uno de los modelos más utilizados a nivel mundial, donde juegan un papel preponderante las necesidades de capacitación y los métodos de aprendizaje que se han de utilizar en la entrega del contenido seleccionado.

Con el fin de poder brindar una orientación sobre el contenido de este informe, se adjunta flujo grama donde se da una visión de cuales han de ser los temas que se abordara en este informe.

Entrenamiento

Para comenzar a interiorizarnos en el tema, es adecuado definir el concepto de entrenamiento; Para ello nos basaremos en las definiciones brindadas por los autores Chiavenato y Amaro Guzmán, podemos concluir que Entrenamiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficiosos para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades; otorgando beneficios tales como:

- a. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- b. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c. Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento asegura la ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta para los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales; como beneficios específicos para la organización, el entrenamiento ofrece:

- a. Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- b. Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c. Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- d. Disminuir ausencias y rotación de personal
- e. Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- f. Reducir el tiempo de aprendizaje
- g. Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- h. Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- i. Reducir los accidentes de trabajo.



Modelo de Capacitación

Ahora que entendemos que es el entrenamiento y su importancia, cabe preguntarse cuál es la mejor forma de estructurar un programa de capacitación o entrenamiento; para ello es necesario pensar en “¿si es mejor tener al ideal o formar al ideal?”; esta interrogante radica principalmente en el desempeño que se espera del funcionario, el cual esta directamente relacionado con las competencias que este posea. Al igual que los procesos de una organización, el desempeño y las competencias deben ser evolutivos, lo cual exige que el modelo de capacitación también deba serlo.

El modelo ideal de capacitación de una empresa que basa sus perfiles de cargo en las competencias y donde los procesos operativos juegan un papel preponderante, es el modelo basado en la gestión por competencia, ya que este evoluciona en conjunto con las nuevas exigencias, permitiendo así preparar a los funcionarios para los desafíos de un futuro a corto o largo plazo.

Esquema de Modelo de Entrenamiento Basado en Gestión Por Competencias

En el modelo de gestión por competencia se hace necesario desglosar y agrupar los temas en las competencias que involucra el mismo; a su vez las competencias que involucra cada tema, deben ser enseñadas de formas particulares, esto para que los conocimientos sean asumidos con mayor facilidad, creando así una base de datos practica, dinámica y operativa en los capacitando.

3.5. SEGURIDA E HIGIENE.

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

- 1) La seguridad en sí , es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización,
- 2) Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos.
- 3) La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.
- 4) El problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (Selección de Personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo), más allá de los factores socio-psicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad a Recursos Humanos.
- 5) La seguridad del trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a :
 - ✓ Movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios



- ✓ Control de cumplimiento de normas de seguridad
- ✓ Simulación de accidentes
- ✓ Inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios y elección, adquisición y distribución de vestuario del personal en determinadas áreas de la organización.

6) Es importante la aplicación de los siguientes principios:

- Apoyo activo de la Administración. Con este apoyo los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.
- Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
- Instrucciones de seguridad para cada trabajo.
- Instrucciones de seguridad a los nuevos empleados. Éstas deben darlas los supervisores, en el lugar de trabajo.
- Ejecución del programa de seguridad por intermedio de la supervisión.
- Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad. Aceptación y asimilación por parte de los empleados, por medio de la divulgación de éste espíritu de prevención.
- Extensión del programa de seguridad fuera de la compañía. (eliminación de las consecuencias de los accidentes ocurridos fuera del trabajo)



UNIDAD IV

COMPRAS Y/Ó ADQUISICIONES.

Antecedentes.

Antes de abordar esta unidad consideramos importante dar una pequeña reseña de cómo surgieron las “Compras”, por lo que daremos una pequeña reseña de cómo nace el sistema por el que esta función, dentro de los procesos de cualquier empresa, es una de las partes medulares en el desarrollo normal de la operación de la compañía.

Capitalismo.

El capitalismo es el sistema económico que se instituyó en Europa entre los siglos XVIII y XIX. El fundamento del capitalismo es el establecimiento de compañías especializadas en la compra, producción y venta de bienes y servicios, en un mercado libre del control del Estado. La única regla que rige en un sistema capitalista puro es la ley de la oferta y la demanda. Esta regla fija los precios en función del grado de necesidad de las mercancías por parte del comprador, en relación con el grado de necesidad de capital del vendedor (también relacionado con la cantidad de mercancías almacenadas por el vendedor). Este sistema económico generó una situación de libre competencia en un mercado auto regulado por la oferta y demanda, la cual supuso un nuevo cambio en el comercio mundial. Durante la revolución industrial y los cambios repentinos que representó, aparecieron diferentes reacciones contra el capitalismo, como el sindicalismo, el comunismo o el anarquismo.

Un caso especial es la aparición del anarquismo de mercado que argumenta que el sistema económico-político vigente es más bien un capitalismo de Estado que consiste en monopolios salvaguardados por el Estado y es por lo tanto un sistema económico incompatible con un mercado genuinamente libre.

Definición de Compras.

Es el término usado para designar las adquisiciones de bienes para su uso, consumo o venta.

Según la ley del ISR, son conceptos deducibles de ingresos al mencionar que: los Contribuyentes podrán efectuar deducciones por las adquisiciones de mercancías, así como de materias primas, productos semiterminados, o terminados que utilicen para prestar servicios, para fabricar bienes o para enajenarlos, disminuidos con las devoluciones y bonificaciones sobre las mismas efectuadas inclusive en ejercicios posteriores.

Comprar proviene del latín comparare, que significa cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero.

Adquisición, del latín adquisitio, -onis, acción de adquirir.



Por lo tanto comprar debe considerarse como sinónimo de adquisición.

Tradicionalmente se dice que comprar es:

La función responsable de efectuar todas las compras requeridas por una empresa en un momento oportuno. Las compras son operaciones que se realizan para satisfacer una determinada necesidad.

Michele Calimeri define las compras como:

La operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas, productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido.

4.1 Generalidades sobre las Empresas.

La función de Compras tiene como objetivos:

- Reducir el nivel de inventario
- Combinar lotes pequeños en compra de lotes grandes
- Implantar control de calidad en las compras
- Establecer políticas de adquisición y licitación
- Mantener registro de los productos.

Los principales indicadores del Departamento de Compras son:

- Valor de compras totales / Ventas totales comparadas con el año anterior
- Total de compras/Número de compras
- Porcentaje de compras rechazadas
- Porcentaje de paralización de la producción por falta de materia prima
- Inventario/Ventas
- Costo promedio de Orden de compra
- Tiempo promedio de entrega de pedidos
- Número de orden por mes en comparación con el año anterior

La estructura de la organización dentro del Departamento de Compras está compuesta principalmente por:

- El nivel general de organización que la misma empresa haya logrado y sus perspectivas de desarrollo.
- Las oportunidades que haya de especializar al personal.
- La coordinación existente entre el Almacén y el Departamento de control de Producción o sus equivalentes, según el caso.
- La situación de los mercados.
- Las diversas dificultades por las cuales atraviesan los aprovisionamientos.



- La heterogeneidad de las compras y el número de ellas efectuadas durante algún plazo, generalmente un año.
- El grado de centralización o descentralización que se tenga previsto.

La importancia que el mismo departamento tenga en relación con las necesidades debe satisfacer. Cada uno de los factores da serie de actividades que debe llevarse a cabo en un orden jerárquico, lo que constituye propiamente a organización.

Existen cuatro tipos de de organización que son:

Lineal: Se encuentra en a mayoría de las empresas y en algunas medianas, en esta estructura no existe ninguna especialización del trabajo, generalmente rígida, tiende a convertirse en un sistema autocrático y con la ventaja de ser simple.

Funcional: Tiene un mayor enfoque a la especialización. Se divide el trabajo en actividades y se pone a la cabeza de cada una gente especialmente preparada en estos campos, se eleva la eficiencia, es posible que se dé la duplicidad de mando.

Lineal staff: Combinación de los dos anteriores. Conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un sólo jefe para cada función, al mismo tiempo recibe asesoramiento y servicio y se obtiene la cooperación de jefes de línea para la implantación de nuevos sistemas.

Comité: Existe con más frecuencia en grandes empresas con funciones especializadas, donde se requieren los esfuerzos y habilidades de las personas de varias áreas de la planta.

Dada la función del Departamento de Compras se observa que no hay una estructura tipo adaptable a todos os departamentos de abastecimiento y por tanto debe ser una combinación de sistemas, basada en ;os fines a alcanzar.

4.2 Elementos Esenciales de una Compra.

Los elementos esenciales son el bien y el precio.

El bien debe reunir ciertos requisitos:

- Que exista, sea corpórea o incorpórea; si se pierde totalmente se podrá pedir la devolución del precio, si se pagó.
- Que sea susceptible de ser vendida o se encuentre en el comercio y no se prohíba su enajenación. Existen bienes que no están en el comercio, como son los derechos de habitación o uso. En cambio los derechos litigiosos siempre y cuando se notifique al comprador la situación del pleito al momento de adquirirlo.
- En el caso de venderse un establecimiento comercial, la clientela también es objeto de comercio.
- Determinada o determinable. El bien debe ser determinado o determinable en cuanto a su cuota o cantidad y especie. Cuando se vende un objeto específico la venta es sencilla, pero si se venden géneros hay que individualizarlos. Ejemplo: Marcos le dice a Pedro, “te vendo un automóvil”; esto implica que Marcos tendrá que decirle a Pedro qué automóvil le desea vender. O en la venta de grano, hay que determinar exactamente la calidad y cantidad que se venden.
- La determinación también puede realizarse por medio de muestras. Ejemplo: En la venta de perfume, entregando pequeñas cantidades al cliente (muestras).
- Por medio de referencias aún sin tener la muestra a la vista. Ejemplo: Venta de un automóvil último modelo marca Chevrolet, mismo que se conoce en el comercio.



- También, la determinación se hace mediante la remisión de una cuota o cantidad al cliente. Ejemplo: En festejos, los vinos que se consumen.
- Que la cosa no sea ajena.

El precio debe ser satisfecho conforme a lo siguiente:

- Debe ser cierto. Ya sea que lo fijen las partes o un tercero siendo un mandatario.
- En dinero. Ya sea en moneda nacional o extranjera.
- El precio debe ser justo. Cuando el precio es injusto podría configurarse la lesión. En las restricciones legales, se contempla que el legislador pone precios topes a los productos de primera necesidad a través de sus dependencias u organismos.
- El precio ha de ser real, sincero, ya que habrá precio irrisorio si no existe proporción entre el precio y el valor real de la cosa vendida. En caso contrario podría configurarse la donación. Ejemplo: Ernesto le vende su automóvil VW a su primo Poncho en la cantidad de quinientos pesos, el cual tiene un valor real de \$50,000; en este caso hay que considerar que se podría estar defraudando a un tercero. En este supuesto, serían responsables tanto Ernesto como Poncho de tal operación, pues Ernesto vende para no pagar (con el auto) alguna deuda que haya contraído con un tercero.

4.3 Procedimientos de Compras.

El Ciclo de Adquisición y Pago de una empresa comercial

El ciclo de adquisición y pago incluye algunas funciones como:

- Adquisición de bienes, mercancías, servicios y mano de obra
- Pago de adquisiciones
- Clasificación, resúmenes e informes de lo que se adquirió y lo que se pagó
- Principales funciones típicas de compras
- Selección de proveedor
- Solicitar compras
- Comprar

Dentro de la adquisición de bienes intervienen algunos departamentos o áreas funcionales tales como:

- Recepción
- Crédito y Cobranzas
- Caja-Pagaduría
- Contabilidad
- Financiero
- Contraloría
- Compras



Procedimiento de compra de una entidad pública.

1.- Dirección de Planeación: envía la información necesaria para la elaboración del Programa Anual de Adquisiciones con Recursos Federales en la primera quincena de Enero al Departamento de Adquisiciones, con la asignación de recursos de cada unidad académica o administrativa para la adquisición de material y/o equipo.

2.- El Departamento de Adquisiciones elabora y envía el Programa Anual de Adquisiciones a más tardar el 31 de Marzo de cada año, a la Secretaría de Economía, quien integra y difunde los programas para efectos informativos.

3.- Dirección Financiera recaba, compromete y valida el Formato de Asignación Presupuestal que contiene: dependencia, cantidad, unidad de medida, descripción, especificaciones técnicas, servicios conexos, monto disponible, código programático, nombre y firma del responsable del proyecto, nombre y firma del vocal técnico (usuario) y visto bueno de financiera; así como los importes del material y/o equipo proporcionados por las Unidades Académicas y/o Administrativas, para posteriormente remitirlos al Departamento de Adquisiciones para su compra.

4.- El Departamento de Adquisiciones homogeneiza y consolida el material y/o equipo conforme a sus características y señala el procedimiento de compra bajo el cual se adquirirá el material y/o equipo conforme al Art. 26 de la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público (L.A.A.S.S.P.) y que puede ser a través de:

4.1.- Adjudicación Directa, conforme al **Art. 41, Fracc. I, III, VI, VII, VIII**, Art. 19 de su reglamento, Art. 22 Fracc. II y VI de la L.A.A.S.S.P.; Art. 3 y 15 Fracc. XV de la Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato.

MONTOS	AUTORIDAD FACULTADA PARA DECIDIR LA ADQUISICIÓN.
Hasta \$170,000.00	Jefe del Departamento de Adquisiciones
De \$170,001.00 hasta \$620,000.00	Jefe del Departamento de Adquisiciones
De \$620,001.00 a \$1,060,000.00	Subcomité de Adquisiciones
De \$1,060,001.00 en adelante	Comité de Adquisiciones

4.2.- Adjudicación Directa conforme al Art. 47 de la Ley de Egresos de la Federación, Art.22 Fracc. II y VI y **Art. 42 de la L.A.A.S.S.P.**

PROCESO	MONTOS	AUTORIDAD FACULTADA PARA DECIDIR LA ADQUISICIÓN
Adjudicación Directa con evaluación de precio de lista y/o cotización telefónica con soporte.	Hasta \$170,000.00	Jefe o Coordinador del Depto. de Adquisiciones



4.3.- Por comparación de tres cotizaciones homogéneas simplificadas y soporte por escrito, conforme al Art. 47 de la Ley de Egresos de la Federación, Art.22 Fracc. II y VI y **Art. 42** de la L.A.A.S.S.P.

PROCESO	MONTOS	AUTORIDAD FACULTADA PARA DECIDIR LA ADQUISICIÓN
Por comparación de tres cotizaciones homogéneas simplificadas y soporte por escrito.	De \$170,001.00 hasta \$620,000.00	Jefe o Coordinador del Depto. de Adquisiciones.

4.4.- Invitación a cuando menos tres proveedores, conforme al **Art. 41, Fracc. I, III, VI, VII, VIII**, Art. 19 de su reglamento, Art. 22 Fracc. II y VI de la L.A.A.S.S.P.; Art. 3 y 15 Fracc. XV de la Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato.

MONTOS	AUTORIDAD FACULTADA PARA DECIDIR LA ADQUISICIÓN
Hasta \$170,000.00	Jefe del Departamento de Adquisiciones
De \$170,001.00 hasta \$620,000.00	Jefe del Departamento de Adquisiciones
De \$620,001.00 a \$1,060,000.00	Subcomité de Adquisiciones
De \$1,060,001.00 en adelante	Comité de Adquisiciones

4.5.- Invitación a cuando menos tres proveedores conforme al Art. 47 de la Ley de Egresos de la Federación, Art.22 Fracc. II y VI y **Art. 42** y Art. 43 de la L.A.A.S.S.P.

PROCESO	MONTOS	AUTORIDAD FACULTADA PARA DECIDIR LA ADQUISICIÓN
Por comparación de tres cotizaciones homogéneas simplificadas y soporte por escrito.	De \$170,001.00 hasta \$620,000.00	Jefe o Coordinador del Depto. de Adquisiciones
Invitación a cuando menos tres proveedores sobre cerrado con bases.	De \$620,001.00 a \$1,060,000.00	Subcomité de Adquisiciones

4.6.- Licitación Pública, conforme al Art. 27 y 28 de la L.A.A.S.S.P.

PROCESO	MONTOS	AUTORIDAD FACULTADA PARA DECIDIR LA ADQUISICIÓN
Licitación Publica	De \$1,060,001.00 en Adelante.	Comité de Adquisiciones.

5.- El Comité, Subcomité o el Titular de Adquisiciones dictamina previo a la iniciación de los procedimientos de Compra Directa e Invitación a cuando menos tres proveedores, sobre la procedencia de no celebrar Licitaciones Públicas, conforme al Art. 22 Fracc. II y VI de la



L.A.A.S.S.P y Art. 19 del reglamento. Art. 13 y 15 Fracc. XV de la Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato.

6.- El Departamento de Adquisiciones valida las características del material y/o equipo y solicita de las Unidades Académicas su visto bueno antes de iniciar el procedimiento de compra.

7.- El Departamento de Adquisiciones ejecuta el procedimiento de Compra conjuntamente con la Dirección de Asuntos Jurídicos, Contraloría Interna de la Universidad de Guanajuato y el usuario de las unidades académicas y/o administrativas.

8.- Una vez concluidos los procedimientos de Compra, el Departamento de Adquisiciones reportara a:

8.1 Contraloría Federal conforme al Art. 26 de la L.A.A.S.S.P. (Compranet)

8.2 La Secretaría de Hacienda y Crédito Público conforme a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2002, regla 2.1.12.

8.3 Comité de Adquisiciones conforme al Art. 22, Fracc. IV de la L.A.A.S.S.P.

8.4 Contraloría Interna de la Universidad de Guanajuato.

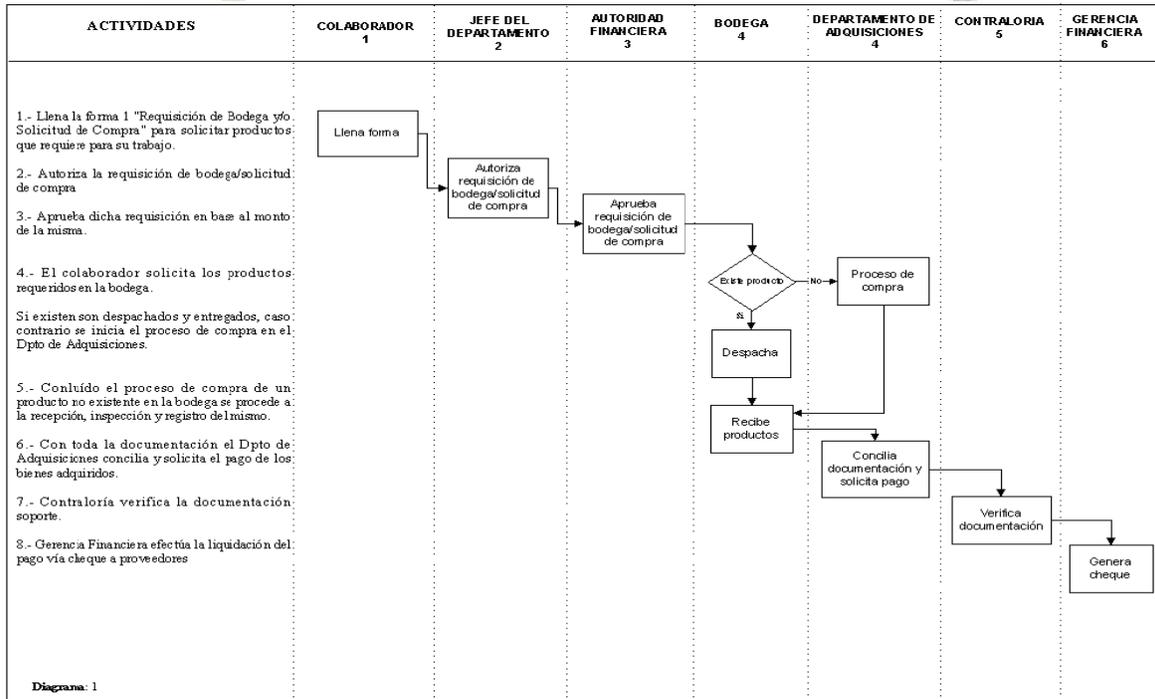
8.5 Unidades académicas y/o administrativas.

8.6 Fin del proceso.

4.4 Elaboración de Diagramas de Flujo de las Compras.

Sector Privado.

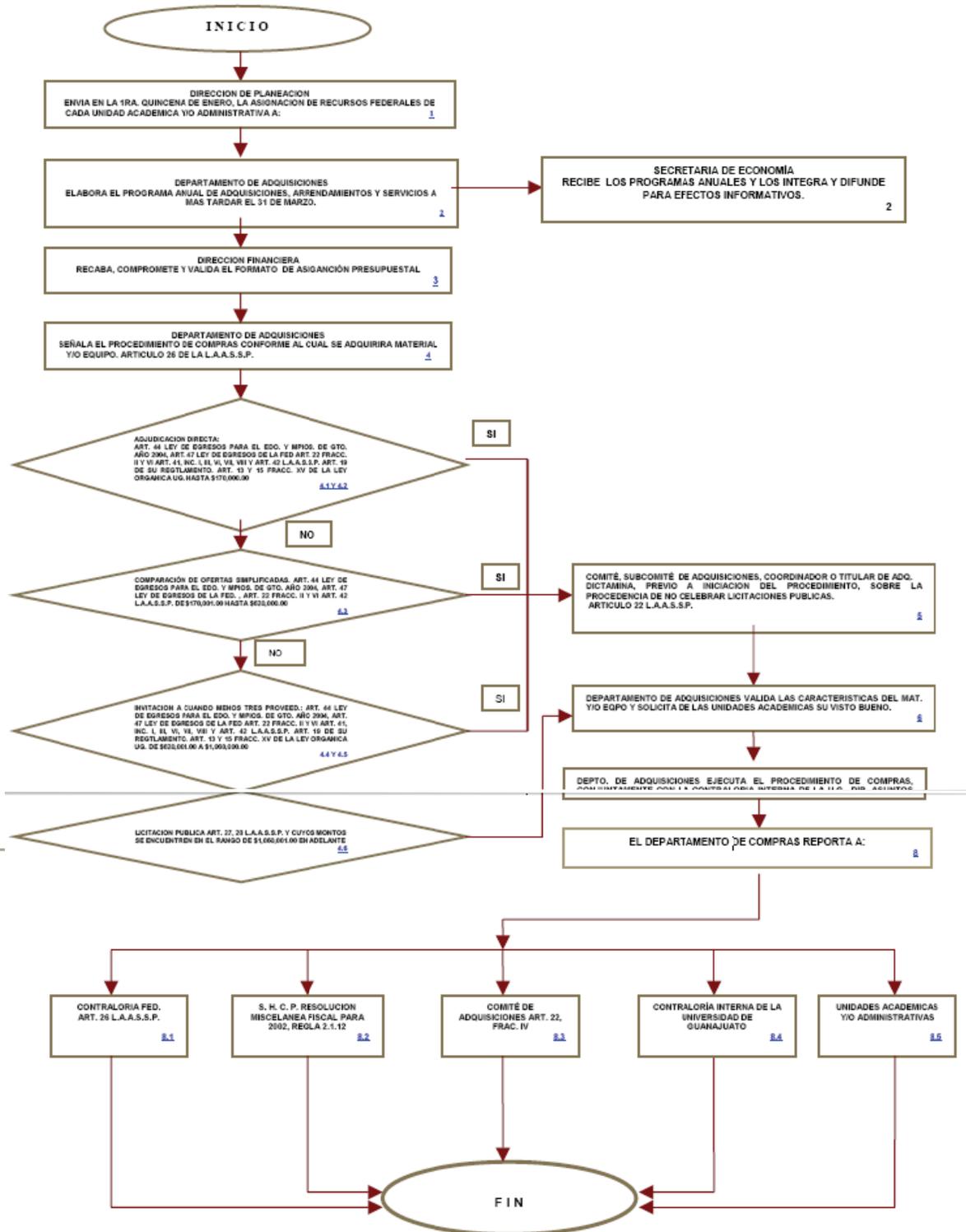
DIAGRAMA RESUMIDO DEL FLUJO DE COMPRAS.





Sector Público.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA ADQUISICION DE MATERIAL Y/O EQUIPO CON RECURSOS FEDERALES. EN TODOS LOS NIVELES DE COMPRA SE DEBEN CONSOLIDAR, NO FRACCIONAR





4.5 Licitaciones Públicas. Antecedentes.

Licitación.

Concurso para llevar a cabo operaciones de compra-venta de bienes y servicios, para determinados proyectos en los que se ofrecen determinadas condiciones en los precios, calidades, cantidades y plazos de entrega.

Licitación, también denominada concurso público o contrato del Sector Público es el procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras que celebren los entes, organismos y entidades que forman parte del Sector Público.

La Licitación Pública

La contratación administrativa se regula por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) y por la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas (LOPSRM). Podemos observar que dicha contratación se divide en tres campos:

- El de Adquisiciones;
- El de Arrendamiento; y
- El de Obra Pública.

Donde los dos primeros se regulan por la primera ley citada y el tercero por la segunda.

Las instituciones de la administración pública, las entidades federativas y municipios cuando utilicen el dinero federal, así como los órganos autónomos se sujetarán a lo que se establece en estas leyes, por lo que deben de apegarse y obligarse conforme a estas. Los grandes ausentes son el poder legislativo y el judicial que no se mencionan.

La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público se refieren a bienes muebles, mientras que la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas va en atención a los bienes inmuebles.

Encontramos que ambas leyes coinciden en tres caminos para adquirir o contratar obras públicas, las cuales son:

- Licitación pública;
- Invitación a cuando menos tres personas, o
- Adjudicación directa.

4.5.1 Nacionales.

Cabe destacar que la mayoría de los contratos se llevan a cabo por medio de la licitación pública, que no es más que un concurso de recompensa llevado a cabo por órganos de la administración pública con el fin de adquirir, arrendar o contratar un servicio o una obra pública. Las licitaciones se dividen en nacionales e internacionales. Las nacionales son esencialmente aquellas licitaciones en las cuales sólo pueden participar personas de nacionalidad mexicana, mientras que las internacionales son aquellas en las que pueden participar tanto personas de nacionalidad mexicana como extranjeras.



Para realizar la licitación se debe emitir una convocatoria, la cual suele salir en el Diario Oficial de la Federación. Tal convocatoria contendrá ciertos requisitos, entre los cuales destacan:

- El nombre, denominación o razón social de la dependencia o entidad convocante.
- La fecha y horarios en que los interesados podrán obtener sus bases de la licitación, y en su caso el costo y forma de pago de las mismas.
- La fecha hora y lugar de celebración de dos etapas del acto de presentación y apertura de proposiciones.
- La indicación de si la licitación es nacional o internacional.
- La descripción general, cantidad y unidad de medida de los bienes o servicios que sean objeto de la licitación, o bien la descripción de la obra o del servicio y el lugar en donde se llevarán a cabo los trabajos.
- Plazo y condiciones de pago del precio de los bienes y servicios o bien el plazo de ejecución de los trabajos determinando.

Las bases de la licitación pueden ser vistas como un catálogo de requisitos que se deben de cumplir por aquellas personas (físicas o morales) que buscan obtener la licitación. En estas bases, también se busca obtener información más concreta y contendrán:

- Nombre, denominación o razón social de la dependencia o entidad convocante.
- Forma que deberá acreditar la existencia y personalidad jurídica el licitante.
- Fecha, hora y lugar de la junta de aclaraciones a las bases de la licitación.
- Señalamiento de que será causa de descalificación el incumplimiento de alguno de los requisitos establecidos en las bases de la licitación.
- Moneda en que se cotiza y efectuará el pago respectivo.
- Descripción completa de los bienes o servicios, o indicación de los sistemas empleados para identificación de los mismos, información específica que requieran respecto a mantenimiento, asistencia técnica o capacitación. O bien, proyectos arquitectónicos y de ingeniería que se requieran para preparar la proposición.
- Plazo y condiciones de entrega, así como la indicación del lugar, dentro del territorio nacional donde deberán efectuarse las entregas. El lugar, fecha y hora para la visita al sitio de realización de los trabajos. Plazo de ejecución de los trabajos determinado en días naturales.
- Tratándose de contratos a precio alzado o mixtos en su parte correspondiente a las condiciones de pago. Tratándose a precios unitarios o mixtos, en su parte correspondiente, el procedimiento de ajuste de costos que deberá aplicarse, así como el catálogo de conceptos, cantidades y unidades de medición, debe ser firmado por el responsable del proyecto.
- Penas convencionales por atraso en la entrega de los bienes o en la prestación de los servicios.

Una vez cubiertas las bases de la licitación, sigue un periodo de ofrecimiento de pruebas, en el cual, el interesado mete en un sobre cerrado dos ofertas, la primera es una oferta técnica, mientras la segunda es una oferta económica.

En la oferta técnica el interesado busca convencer a las autoridades acerca de la calidad de su proyecto, así como de la eficacia y eficiencia de este. Mientras que en la oferta económica, pretende



demostrar la rentabilidad de su proyecto, manifestando el costo de realización y su aprovechamiento.

Posteriormente se da la apertura de verificación, donde se observan las ofertas revisando que estas cumplan con los requisitos establecidos. Luego se realiza una calificación técnica, donde se ve cual es la propuesta más conveniente, esta valoración técnica va de la mano con la valoración económica, donde se busca el mejor precio para el mejor proyecto, esto indica que no se busca el precio o la propuesta menos costosa, sino la más rentable.

Finalmente se emite un fallo donde se menciona quien ganó la licitación.

4.5.2 Invitación restringida a, cuando menos tres proveedores.

El procedimiento de invitación a cuando menos tres personas se sujetará a lo siguiente:

- I. Se difundirá la invitación en CompraNet y en la página de Internet de la dependencia o entidad;
- II. El acto de presentación y apertura de proposiciones podrá hacerse sin la presencia de los correspondientes licitantes, pero invariablemente se invitará a un representante del órgano interno de control en la dependencia o entidad;
- III. Para llevar a cabo la adjudicación correspondiente, se deberá contar con un mínimo de tres proposiciones susceptibles de analizarse técnicamente;
- IV. Los plazos para la presentación de las proposiciones se fijarán para cada operación atendiendo al tipo de bienes, arrendamientos o servicios requeridos, así como a la complejidad para elaborar la proposición. Dicho plazo no podrá ser inferior a cinco días naturales a partir de que se entregó la última invitación, y
- V. A las demás disposiciones de esta Ley que resulten aplicables a la licitación pública, siendo optativo para la convocante la realización de la junta de aclaraciones.

En el supuesto de que dos procedimientos de invitación a cuando menos tres personas hayan sido declarados desiertos, o bien uno sólo cuando éste derive de una licitación pública declarada desierta, el titular del área responsable de la contratación en la dependencia o entidad podrá adjudicar directamente el contrato, siempre que se mantengan los requisitos establecidos como causas de desechamiento en el procedimiento anterior.

En las adquisiciones, arrendamientos y servicios deberá pactarse la condición de precio fijo. No obstante, en casos justificados se podrán pactar en el contrato decrementos o incrementos a los precios, de acuerdo con la fórmula o mecanismo de ajuste que determine la convocante previamente a la presentación de las proposiciones.

Cuando con posterioridad a la adjudicación de un contrato se presenten circunstancias económicas de tipo general, como resultado de situaciones supervenientes ajenas a la responsabilidad de las partes, que provoquen directamente un aumento o reducción en los precios de los bienes o servicios aún no entregados o prestados o aún no pagados, y que por tal razón no pudieron haber sido objeto de consideración en la proposición que sirvió de base para la adjudicación del contrato correspondiente, las dependencias y entidades deberán reconocer incrementos o requerir reducciones, de conformidad con las disposiciones que, en su caso, emita la Secretaría de la Función Pública.



Tratándose de bienes o servicios sujetos a precios oficiales, se reconocerán los incrementos autorizados.

El contrato o pedido contendrá, en lo aplicable, lo siguiente:

- I. El nombre, denominación o razón social de la dependencia o entidad convocante;
- II. La indicación del procedimiento conforme al cual se llevó a cabo la adjudicación del contrato;
- III. Los datos relativos a la autorización del presupuesto para cubrir el compromiso derivado del contrato;
- IV. Acreditación de la existencia y personalidad del licitante adjudicado;
- V. La descripción pormenorizada de los bienes, arrendamientos o servicios objeto del contrato adjudicado a cada uno de los licitantes en el procedimiento, conforme a su proposición;
- VI. El precio unitario y el importe total a pagar por los bienes, arrendamientos o servicios, o bien, la forma en que se determinará el importe total;
- VII. Precisión de si el precio es fijo o sujeto a ajustes y, en este último caso, la fórmula o condición en que se hará y calculará el ajuste, determinando expresamente el o los indicadores o medios oficiales que se utilizarán en dicha fórmula;
- VIII. En el caso de arrendamiento, la indicación de si éste es con o sin opción a compra;
- IX. Los porcentajes de los anticipos que, en su caso, se otorgarían, los cuales no podrán exceder del cincuenta por ciento del monto total del contrato;
- X. Porcentaje, número y fechas o plazo de las exhibiciones y amortización de los anticipos que se otorguen;
- XI. Forma, términos y porcentaje para garantizar los anticipos y el cumplimiento del contrato;
- XII. La fecha o plazo, lugar y condiciones de entrega;
- XIII. Moneda en que se cotizó y se efectuará el pago respectivo, el cual podrá ser en pesos mexicanos o moneda extranjera de acuerdo a la determinación de la convocante, de conformidad con la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos;
- XIV. Plazo y condiciones de pago del precio de los bienes, arrendamientos o servicios, señalando el momento en que se haga exigible el mismo;
- XV. Los casos en que podrán otorgarse prórrogas para el cumplimiento de las obligaciones contractuales y los requisitos que deberán observarse;
- XVI. Las causales para la rescisión de los contratos, en los términos previstos en esta Ley;
- XVII. Las previsiones relativas a los términos y condiciones a las que se sujetará la devolución y reposición de bienes por motivos de fallas de calidad o cumplimiento de especificaciones originalmente convenidas, sin que las sustituciones impliquen su modificación;
- XVIII. El señalamiento de las licencias, autorizaciones y permisos que conforme a otras disposiciones sea necesario contar para la adquisición o arrendamiento de bienes y prestación de los servicios correspondientes, cuando sean del conocimiento de la dependencia o entidad;
- XIX. Condiciones, términos y procedimiento para la aplicación de penas convencionales por atraso en la entrega de los bienes, arrendamientos o servicios, por causas imputables a los proveedores;
- XX. La indicación de que en caso de violaciones en materia de derechos inherentes a la propiedad intelectual, la responsabilidad estará a cargo del licitante o proveedor según sea el caso. Salvo que exista impedimento, la estipulación de que los derechos inherentes a la propiedad intelectual, que se deriven de los servicios de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones contratados, invariablemente se constituirán a favor de la dependencia o de la entidad, según corresponda, en términos de las disposiciones legales aplicables;
- XXI. Los procedimientos para resolución de controversias, distintos al procedimiento de conciliación previsto en esta Ley, y



XXII. Los demás aspectos y requisitos previstos en la convocatoria a la licitación e invitaciones a cuando menos tres personas, así como los relativos al tipo de contrato de que se trate.

Para los efectos de esta Ley, la convocatoria a la licitación, el contrato y sus anexos son los instrumentos que vinculan a las partes en sus derechos y obligaciones. Las estipulaciones que se establezcan en el contrato no deberán modificar las condiciones previstas en la convocatoria a la licitación y sus juntas de aclaraciones; en caso de discrepancia, prevalecerá lo estipulado en éstas.

Con la notificación del fallo serán exigibles los derechos y obligaciones establecidos en el modelo de contrato del procedimiento de contratación y obligará a la dependencia o entidad y a la persona a quien se haya adjudicado, a firmar el contrato en la fecha, hora y lugar previstos en el propio fallo, o bien en la convocatoria a la licitación pública y en defecto de tales previsiones, dentro de los quince días naturales siguientes al de la citada notificación. Asimismo, con la notificación del fallo la dependencia o entidad realizará la requisición de los bienes o servicios de que se trate.

Si el interesado no firma el contrato por causas imputables al mismo, conforme a lo señalado en el párrafo anterior, la dependencia o entidad, sin necesidad de un nuevo procedimiento, deberá adjudicar el contrato al participante que haya obtenido el segundo lugar, siempre que la diferencia en precio con respecto a la proposición inicialmente adjudicada no sea superior a un margen del diez por ciento.

Tratándose de contrataciones en las que la evaluación se haya realizado mediante puntos y porcentajes o costo beneficio, se podrá adjudicar al segundo lugar, dentro del margen del diez por ciento de la puntuación, de conformidad con lo asentado en el fallo correspondiente, y así sucesivamente en caso de que este último no acepte la adjudicación.

El licitante a quien se hubiere adjudicado el contrato no estará obligado a suministrar los bienes, arrendamientos o prestar el servicio, si la dependencia o entidad, por causas imputables a la misma, no firma el contrato. En este supuesto, la dependencia o entidad, a solicitud escrita del licitante, cubrirá los gastos no recuperables en que hubiere incurrido para preparar y elaborar su proposición, siempre que éstos sean razonables, estén debidamente comprobados y se relacionen directamente con la licitación de que se trate.

El atraso de la dependencia o entidad en la entrega de anticipos, prorrogará en igual plazo la fecha de cumplimiento de las obligaciones a cargo del proveedor.

Los derechos y obligaciones que se deriven de los contratos no podrán ser transferidos por el proveedor en favor de cualquier otra persona, con excepción de los derechos de cobro, en cuyo caso se deberá contar con el consentimiento de la dependencia o entidad de que se trate.



4.5.3 Adjudicación Directa.

Las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, a través de los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, cuando:

I. No existan bienes o servicios alternativos o sustitutos técnicamente razonables, o bien, que en el mercado sólo existe un posible oferente, o se trate de una persona que posee la titularidad o el licenciamiento exclusivo de patentes, derechos de autor, u otros derechos exclusivos, o por tratarse de obras de arte;

II. Peligre o se altere el orden social, la economía, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país como consecuencia de caso fortuito o de fuerza mayor;

III. Existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, cuantificados y justificados;

IV. Se realicen con fines exclusivamente militares o para la armada, o su contratación mediante licitación pública ponga en riesgo la seguridad nacional o la seguridad pública, en los términos de las leyes de la materia.

No quedan comprendidos en los supuestos a que se refiere esta fracción los requerimientos administrativos que tengan los sujetos de esta Ley;

V. Derivado de caso fortuito o fuerza mayor, no sea posible obtener bienes o servicios mediante el procedimiento de licitación pública en el tiempo requerido para atender la eventualidad de que se trate, en este supuesto las cantidades o conceptos deberán limitarse a lo estrictamente necesario para afrontarla;

VI. Se haya rescindido un contrato adjudicado a través de licitación pública, en cuyo caso se podrá adjudicar al licitante que haya obtenido el segundo o ulteriores lugares, siempre que la diferencia en precio con respecto a la proposición inicialmente adjudicada no sea superior a un margen del diez por ciento. Tratándose de contrataciones en las que la evaluación se haya realizado mediante puntos y porcentajes o costo beneficio, se podrá adjudicar al segundo o ulterior lugar, dentro del referido margen;

VII. Se haya declarado desierta una licitación pública, siempre que se mantengan los requisitos establecidos en la convocatoria a la licitación cuyo incumplimiento haya sido considerado como causa de desechamiento porque afecta directamente la solvencia de las proposiciones;

VIII. Existan razones justificadas para la adquisición o arrendamiento de bienes de marca determinada;

IX. Se trate de adquisiciones de bienes perecederos, granos y productos alimenticios básicos o semiprocesados, semovientes.

Asimismo, cuando se trate de bienes usados o reconstruidos en los que el precio no podrá ser mayor al que se determine mediante avalúo que practicarán las instituciones de crédito o terceros habilitados para ello conforme a las disposiciones aplicables, expedido dentro de los seis meses previos y vigente al momento de la adjudicación del contrato respectivo, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 Bis de esta Ley;

X. Se trate de servicios de consultorías, asesorías, estudios o investigaciones, debiendo aplicar el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas, entre las que se incluirán instituciones públicas y privadas de educación superior y centros públicos de investigación.

Sólo podrá autorizarse la contratación mediante adjudicación directa, cuando la información que se tenga que proporcionar a los licitantes para la elaboración de su proposición, se encuentre reservada en los términos establecidos en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental;



- XI. Se trate de adquisiciones, arrendamientos o servicios cuya contratación se realice con campesinos o grupos urbanos marginados, como personas físicas o morales;
- XII. Se trate de la adquisición de bienes que realicen las dependencias y entidades para su comercialización directa o para someterlos a procesos productivos que las mismas realicen en cumplimiento de su objeto o fines propios expresamente establecidos en el acto jurídico de su constitución;
- XIII. Se trate de adquisiciones de bienes provenientes de personas que, sin ser proveedores habituales, ofrezcan bienes en condiciones favorables, en razón de encontrarse en estado de liquidación o disolución, o bien, bajo intervención judicial;
- XIV. Se trate de los servicios prestados por una persona física a que se refiere la fracción VII del artículo 3 de esta Ley, siempre que éstos sean realizados por ella misma sin requerir de la utilización de más de un especialista o técnico;
- XV. Se trate de servicios de mantenimiento de bienes en los que no sea posible precisar su alcance, establecer las cantidades de trabajo o determinar las especificaciones correspondientes;
- XVI. El objeto del contrato sea el diseño y fabricación de un bien que sirva como prototipo para efectuar las pruebas que demuestren su funcionamiento. En estos casos la dependencia o entidad deberá pactar que los derechos sobre el diseño, uso o cualquier otro derecho exclusivo, se constituyan a favor de la Federación o de las entidades según corresponda. De ser satisfactorias las pruebas, se formalizará el contrato para la producción de mayor número de bienes por al menos el veinte por ciento de las necesidades de la dependencia o entidad, con un plazo de tres años;
- XVII. Se trate de equipos especializados, sustancias y materiales de origen químico, físico químico o bioquímico para ser utilizadas en actividades experimentales requeridas en proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico, siempre que dichos proyectos se encuentren autorizados por quien determine el titular de la dependencia o el órgano de gobierno de la entidad;
- XVIII. Se acepte la adquisición de bienes o la prestación de servicios a título de dación en pago, en los términos de la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación;
- XIX. Las adquisiciones de bienes y servicios relativos a la operación de instalaciones nucleares, y
- XX. Se trate de la suscripción de contratos específicos que deriven de un contrato marco.
- La dictaminación de la procedencia de la contratación y de que ésta se ubica en alguno de los supuestos contenidos en los puntos II, IV, V, VI, VII, IX primer párrafo, XI, XII y XX será responsabilidad del área usuaria o requirente.
- Las contrataciones a que se refiere este artículo, se realizarán preferentemente a través de procedimientos de invitación a cuando menos tres personas, en los casos previstos en los puntos VII, VIII, IX primer párrafo, XI, XII y XV.

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, arts. 1º, 26, del 28 al 39, del 41 al 43 al.

Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas, arts. 1º, 27, y del 30 al 40.



RESUMEN DEL TEMARIO.

UNIDAD I LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La administración es un sistema de funciones coordinadas, que contiene las decisiones adoptadas para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.

La importancia de la administración radica en que a través de sus principios la administración 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, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

Sus características son: es universal por que existe en cualquier grupo social, es instrumental porque resulta ser un medio para lograr un fin, es específica no puede confundirse con otras ciencias, es interdisciplinaria porque es afín con otras ciencias y técnicas y es flexible por que se adapta a las necesidades propias de cada grupo social.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

En el proceso administrativo existen dos grandes fases una estructural llamada mecánica es la parte teórica en la que se establece lo que debe hacerse y otra operativa llamada dinámica en la que se ejecuta todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Existe otro criterio que explica la conformación del proceso administrativo que consiste en cuatro etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control, es uno de los más difundidos y aceptados en el mundo de la administración porque ofrece mayor claridad para fines didácticos.

Empresa se define como un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Los elementos que conforman a una empresa son tres factores: Factores Activos (Recursos Humanos, y Recursos Financieros) son las personas físicas y/o jurídicas, Factores Pasivos (Recursos Técnicos y Recursos Materiales) son usados por los elementos activos y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa y la Organización (diseño y el mantenimiento de un sistema).

La empresa tiene propósitos y valores que fundamentan su existencia: Económicos tendientes a lograr beneficios monetarios, Sociales que contribuyen al bienestar de la comunidad y Técnicos dirigidos a la optimización de la tecnología.

Las características de una empresa son: Constituyen la unidad económica fundamental para el desarrollo de la humanidad, son entes productores de fuentes de trabajo, son Organismos capaces de satisfacer las necesidades colectivas mediante la producción de bienes y servicios, es una combinación de capital y trabajo.



Las empresas se clasifican de acuerdo a criterios como: según su Actividad o Giro, el Origen del Capital, la Magnitud de la Empresa, según Actividad Económica, su Forma Jurídica, etc.

UNIDAD II CALIDAD.

El término “calidad” a lo largo de su historia ha sufrido diversos cambios, al respecto es menester destacar la etapa del Aseguramiento de Calidad, la cual se define como el conjunto de sistemas y procedimientos para evitar la producción de bienes defectuosos, enfocándose en la satisfacción de cliente, la prevención de errores, la reducción de costos, así como la competitividad.

Por su parte, la etapa de Calidad Total (estado más evolucionado del término) refiere un sistema de gestión empresarial centrado en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente, donde además de satisfacer al cliente externo, satisface al interno, se enfoca en la alta competitividad y la mejora continua.

Es posible definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible); es decir, que el servicio o producto funcione tal y como el cliente quiera y para realizar aquella tarea o servicio que tiene que realizar.

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural de la etapa Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, de acuerdo a las Normas ISO 9000.

Las Normas fueron publicadas en 1987, las cuales demarcan un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos, son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Entre los objetivos perseguidos por la Planificación Estratégica de la Calidad destacan el de proporcionar un enfoque sistemático, conseguir los objetivos de calidad y orientar a toda la organización; lo que se traduce en la lealtad del cliente, el valor del accionista y la calidad, disminución de los costes y la cooperación entre departamentos.

Es menester destacar a la Misión, la Visión y las Estrategias Clave como los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad.

Por otra parte, el Benchmarking se define como un proceso en el cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operación interna de la empresa. Existen diversos elementos claves para mejorar la posición de liderazgo, entre los cuales destaca la Competencia, la Medición y la Satisfacción de los clientes.



Asimismo, existen varios tipos de Benchmarking, como se detalla a continuación:

- **Interno.** Utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros.
- **Competitivo.** Estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace.
- **Fuera del sector.** Descubriendo formas más creativas de hacer las cosas.
- **Funcional.** Comparando una función determinada entre dos o más empresas.
- **Procesos de Negocio.** Centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio.

Por último, un proyecto de Benchmarking suele seguir una preparación, posteriormente el descubrimiento de los hechos, el desarrollo de acciones y la monitorización y re calibración.

La cultura de Calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización.

Para que el cambio cultural de una empresa tenga éxito, se debe de involucrar al mayor número de personas que tengan el perfil cultural deseado, por lo que nos podemos dar cuenta que se debe de buscar a través de exámenes psicométricos a individuos con ciertas similitudes en los procesos de pensamiento y de actuación siendo estos los que en un momento posterior, expanda el cambio en la organización.

El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.

La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro del ámbito de su competencia. El término Círculo de Calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan.

El proceso de un Círculo de Calidad está dividido en los pasos siguientes:

- a. Identificación del problema.
- b. Análisis del problema y recopilación de información.
- c. Búsqueda de soluciones.
- d. Selección de una solución.
- e. Presentación de la solución a la gerencia.
- f. Ejecución de la solución.
- g. Evaluación de la solución.



En este esquema pueden participar hasta quince miembros supervisados por un miembro, los cuales deben pertenecer a la misma área de trabajo, es indispensable que reciban capacitación y asesoramiento para lograr los objetivos planteados, como el propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión, el fortalecimiento del liderazgo de los niveles directivos y de supervisión, Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho, Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.

Por último se hace mención de los personajes encargados del desarrollo de los círculos de calidad que son el facilitador, el líder del círculo de calidad, el instructor, el asesor y el experto.

UNIDAD III RECURSOS HUMANOS.

El recurso humano es hoy en día lo más valioso dentro de una organización. Depende de la habilidad de los empresarios de seleccionar a los trabajadores y motivarlos adecuadamente.

El trabajador tiene que ser el primer colaborador de la empresa. Para ello debe estar identificado con su centro de trabajo y sentirse orgulloso de pertenecer a él. La empresa debe ser consciente de que cada empleado es una persona con aspiraciones, sueños, necesidades de seguridad y de realización.

El contrato entre una Empresa y un trabajador obliga a ambas partes: El empleado vende su trabajo físico o intelectual para producir un bien o servicio y la empresa le retribuye por el mismo .Es como una transacción de compra-venta: ambas partes deben sentir que se benefician.

El reclutamiento consiste en atraer candidatos al puesto. Hay que lograr que se presenten, compitan entre sí y permitan a la empresa seleccionar, con mayores probabilidades de éxitos a la persona más adecuada.

Existen diferentes formas de reclutamiento al personal que competirá por un puesto. Según el nivel jerárquico y la especialización que demande puede reclutarse candidatos a través de agencias especializadas, avisos periodísticos, contactos directos, etc.

Una vez reclutado el personal adecuado para el puesto vacante se inicia el proceso y selección de la persona a ocupar el puesto requerido.

La empresa es el reflejo de sus líderes y de cómo éstos han logrado transmitir sus objetivos a sus trabajadores.



UNIDAD IV COMPRAS Y/Ó ADQUISICIONES.

Compras:

Proviene del latín comparare, que significa cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero. Las Compras se definen como la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas, productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido.

El Departamento de compras tiene como principales objetivos:

- Reducir el nivel de inventario a su nivel óptimo, para no incurrir en gastos innecesarios por el almacenaje de los excedentes.
- Combinar lotes pequeños en compra de lotes grandes, disminuyendo así el precio de los materiales adquiridos.
- Implantar control de calidad en las compras, para tener solo los artículos de mejor calidad y evitar perder un cliente o incurrir en gastos innecesarios derivados de reparaciones por la magra calidad de las adquisiciones.
- Establecer políticas de adquisición y licitación, con la finalidad de evitar compras dobles, compras de artículos innecesarios, estandarizar flujos de compra, etc.
- Mantener registro de los productos, para conocer los niveles óptimos de existencia y evitar el extravío o robo de los artículos.

Los elementos esenciales son el bien y el precio.

El bien debe reunir ciertos requisitos:

- Que exista, sea corpórea o incorpórea; si se pierde totalmente se podrá pedir la devolución del precio, si se pagó.
- Que sea susceptible de ser vendida o se encuentre en el comercio y no se prohíba su enajenación. Existen bienes que no están en el comercio, como son los derechos de habitación o uso. En cambio los derechos litigiosos siempre y cuando se notifique al comprador la situación del pleito al momento de adquirirlo.

El precio debe ser satisfecho conforme a lo siguiente:

- Debe ser cierto. Ya sea que lo fijen las partes o un tercero siendo un mandatario.
- En dinero. Ya sea en moneda nacional o extranjera.

El ciclo de adquisición y pago incluye algunas funciones como:

- Adquisición de bienes, mercancías, servicios y mano de obra
- Pago de adquisiciones
- Clasificación, resúmenes e informes de lo que se adquirió y lo que se pagó
- Principales funciones típicas de compras
- Selección de proveedor
- Solicitar compras
- Comprar

Dentro de la adquisición de bienes intervienen algunos departamentos o áreas funcionales tales como:

- Recepción
- Crédito y Cobranzas



- Caja-Pagaduría
- Contabilidad
- Financiero
- Contraloría
- Compras

Licitación:

También denominada concurso público o contrato del Sector Público es el procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras que celebren los entes, organismos y entidades que forman parte del Sector Público.

La contratación administrativa se regula por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) y por la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas (LOPSRM). Podemos observar que dicha contratación se divide en tres campos:

- El de Adquisiciones;
- El de Arrendamiento; y
- El de Obra Pública.

Donde los dos primeros se regulan por la primera ley citada y el tercero por la segunda.

Las instituciones de la administración pública, las entidades federativas y municipios cuando utilicen el dinero federal, así como los órganos autónomos se sujetarán a lo que se establece en estas leyes, por lo que deben de apegarse y obligarse conforme a estas. Los grandes ausentes son el poder legislativo y el judicial que no se mencionan.

La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público se refieren a bienes muebles, mientras que la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas va en atención a los bienes inmuebles.

Encontramos que ambas leyes coinciden en tres caminos para adquirir o contratar obras públicas, las cuales son:

- Licitación pública;
- Invitación a cuando menos tres personas, o
- Adjudicación directa.

La Licitación Pública.

Cabe destacar que la mayoría de los contratos se llevan a cabo por medio de la licitación pública, que no es más que un contrato de concurso de recompensa llevado a cabo por órganos de la administración pública con el fin de adquirir, arrendar o contratar un servicio o una obra pública. Las licitaciones se dividen en nacionales e internacionales. Las nacionales son esencialmente aquellas licitaciones en las cuales sólo pueden participar personas de nacionalidad mexicana, mientras que las internacionales son aquellas en las que pueden participar tanto personas de nacionalidad mexicana como extranjeras.

Invitación restringida a, cuando menos tres proveedores.

El procedimiento de invitación a cuando menos tres personas se sujetará a lo siguiente:

I. Se difundirá la invitación en CompraNet y en la página de Internet de la dependencia o entidad;



- II. El acto de presentación y apertura de proposiciones podrá hacerse sin la presencia de los correspondientes licitantes, pero invariablemente se invitará a un representante del órgano interno de control en la dependencia o entidad;
- III. Para llevar a cabo la adjudicación correspondiente, se deberá contar con un mínimo de tres proposiciones susceptibles de analizarse técnicamente;
- IV. Los plazos para la presentación de las proposiciones se fijarán para cada operación atendiendo al tipo de bienes, arrendamientos o servicios requeridos, así como a la complejidad para elaborar la proposición. Dicho plazo no podrá ser inferior a cinco días naturales a partir de que se entregó la última invitación, y
- V. A las demás disposiciones de esta Ley que resulten aplicables a la licitación pública, siendo optativo para la convocante la realización de la junta de aclaraciones.

En el supuesto de que dos procedimientos de invitación a cuando menos tres personas hayan sido declarados desiertos, o bien uno sólo cuando éste derive de una licitación pública declarada desierta, el titular del área responsable de la contratación en la dependencia o entidad podrá adjudicar directamente el contrato, siempre que se mantengan los requisitos establecidos como causas de desechamiento en el procedimiento anterior.

Adjudicación Directa.

Las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, a través de los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, cuando:

- I. No existan bienes o servicios alternativos o sustitutos técnicamente razonables, o bien, que en el mercado sólo existe un posible oferente, o se trate de una persona que posee la titularidad o el licenciamiento exclusivo de patentes, derechos de autor, u otros derechos exclusivos, o por tratarse de obras de arte;
- II. Peligre o se altere el orden social, la economía, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país como consecuencia de caso fortuito o de fuerza mayor;
- III. Existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, cuantificados y justificados;
- IV. Se realicen con fines exclusivamente militares o para la armada, o su contratación mediante licitación pública ponga en riesgo la seguridad nacional o la seguridad pública, en los términos de las leyes de la materia.



Bibliografía:

- Fundamentos de Administración. Munch Galindo y García Martínez. Trillas. México. 2001.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global 11ª edición; Editorial Mc Graw Hill. México
- Terry, George R. Principios de administración; Editorial Continental. México
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, arts. 1º, 26, del 28 al 39, del 41 al 43 al.
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas, arts. 1º, 27, y del 30 al 40.
- <http://www.siiia.ugto.mx/adquisiciones/Procedimientos.pdf>
- Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal. José Isauro López López Editorial CENGAGE Learning México 2008.
- Thompson, Phillip C.. Círculos de Calidad. Cómo hacer que Funcionen. Grupo Editorial Norma. Primera Edición. Colombia 2001.



CASO PRACTICO

INDICE

1. OBJETIVO

2. ALCANCE

3. INTRODUCCIÓN

4. MISIÓN

5. VISIÓN

6. VALORES

7. ORGANIGRAMA

8. HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

9. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

10. EVALUACIÓN DEL PERSONAL

1. OBJETIVO

El presente manual establece el nivel de organización de Servicios Compartidos de Automatización y Sistemas S.A de C. V (Xterna –*Plataforma Digital de México*) describiendo los puestos existentes dentro de la compañía; así como las especificaciones de los perfiles ideales para poder realizar las labores con mayores probabilidades de desempeño óptimo

2. ALCANCE

Desde el organigrama de la empresa hasta la descripción de los puestos que están contenidos dentro de ella.

3. INTRODUCCIÓN

El mercado hipotecario ha venido creciendo durante los últimos años, instituciones de gobierno e iniciativa privada han madurado en él.

Los distintos actores se rigen bajo las mismas reglas, utilizan procesos de originación y evaluación de cartera similares y, finalmente, intercambian información con los mismos organismos de control (ej. SHF)

Así, Xterna surge para cubrir éstas necesidades comunes, situación que lo coloca en la posición ideal para ser el coordinador del sector mediante la automatización de procesos y comunicación entre las distintas entidades que participan de manera activa en el ciclo de mercado hipotecario.

En este contexto, Xterna se postula como un Centro de Servicios Compartidos (CSC), brindando a desarrolladores o cualquier otro actor que promueva la vivienda pueda tener acceso a una plataforma estándar para brindar el servicio al cliente mediante una comunicación en tiempo real con una única ventanilla, cubriendo los siguientes objetivos

4. MISIÓN

Satisfacer oportuna y constante las necesidades y expectativas de nuestros clientes entregando nuestro mayor esfuerzo para dar valor a la cadena de respuesta de nuestros clientes y así promover el desarrollo de su actividad empresarial.

La misión de Xterna es desarrollar y promover soluciones operativas y tecnológicas para el Sector Hipotecario en lo particular y la industria Financiera en lo general. Mediante el aprovechamiento de sinergias que permitan la diferenciación y optimización de procesos en la gestión documental, con el fin último de agregar valor a la cadena de suministros de la industria y contribuyendo así en la disminución de los tiempos de respuesta y en la calidad de los servicios para nuestros clientes.

5. VISIÓN

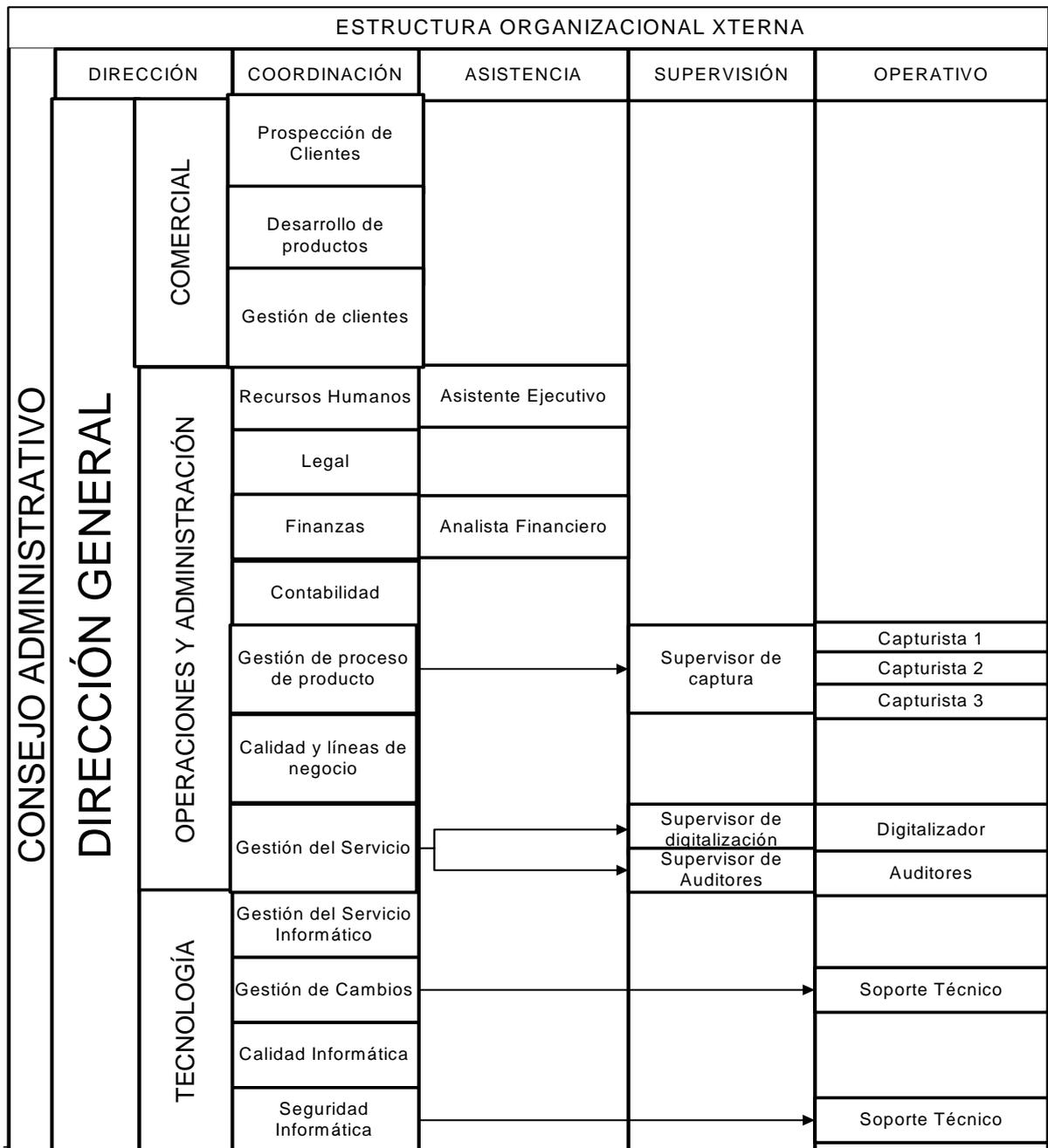
Consolidar al Centro de Servicios Compartidos Xterna como la mayor empresa de soluciones operativas del mercado hipotecario mexicano, con reconocido prestigio nacional e internacional debido a su autonomía financiera y administrativa y de excelencia en sus productos y servicios.

La visión de Xterna es ser el Centro de Servicios Compartidos de la industria Financiera por excelencia en México, contribuyendo en la modernización de los mercados hipotecarios y financieros de nuestro país.

6. VALORES

1. Satisfacción y Servicio al cliente: Nuestros clientes son la razón primaria por la que existimos, valoramos nuestra relación acorde a este principio. Nos esforzamos por hacer de cada cliente lo más importante de nuestra organización, hacemos esto enfocando nuestra atención a atender y exceder sus necesidades, siempre entregando excelencia en cada actividad que desarrollamos.
 2. Creatividad e Innovación: Creemos en el potencial de la tecnología y el impacto en nuestra sociedad actual y futura, reaccionamos rápido ante los cambios y las nuevas tecnologías, en la adopción de las mejores prácticas de la industria, pero al mismo tiempo sabemos reconocer las debilidades de los avances tecnológicos y evaluamos la viabilidad de su implantación. Crear y siempre estar a la vanguardia en tecnología y procesos es lo que nos mueve.
 3. Confidencialidad de la información de nuestros clientes: toda la información es tratada y cuidada con los más altos estándares de seguridad, pues sabemos la importancia y la delicadeza de manejar información confidencial y personal de gran importancia.
 4. Competitividad: Siempre buscaremos romper el paradigma de la relación entre calidad y alto volumen, en todas nuestras actividades.
 5. Mejora continua: Siempre existirán procesos y sistemas por mejorar, necesarios para un negocio de tecnología que se encuentra en constante cambio y avance.
 6. Colaboración con aliados estratégicos: Estamos consientes que solo con alianzas estratégicas con los líderes de la industria podremos proporcionar los servicios de excelencia que usted se merece.
 7. Respeto por el trabajo y la persona: Demostramos lo anterior invirtiendo en entrenamiento en nuestra gente y entregando recompensas a las buenas actitudes. Para nuestros accionistas nos conducimos con frugalidad y cuidamos su inversión como la propia.
-

7. ORGANIGRAMA



8. HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para la selección del personal en Servicios Compartidos de Automatización y Sistemas S.A de C. V (Xterna –*Plataforma Digital de México*) sirven de apoyo las siguientes herramientas:

- Confiabilidad y técnicas de Selección de Personal de nuestros proveedores de reclutamiento (Manpower S.A de C.V y Profesionales en Administración de Personal S. A de C.V)¹
 - Pruebas psicométricas de personalidad, debidamente estandarizadas, validas y confiables.
 - Pruebas psicométricas sobre liderazgo y manejo de conflictos.
 - Pruebas psicométricas para puestos específicos.
 - Se emplean además exámenes de conocimientos específicos que son diseñadas, calificadas y cualificadas por los departamentos afines a las mismas en los puestos que así lo requieran.
 - Así mismo se emplean las valoraciones de competencias para algunos de los puestos operativos con la finalidad de valorar la eficiencia que presentan los candidatos en actividades reales de trabajo.
 - El manejo de catálogos de competencias laborales que Xterna maneja como criterio de selección
-
-

9. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

Se ha dividido las actividades de Xterna por 4 áreas funcionales, administración, tecnología, operaciones y comercial y en base a esta se desglosan las funciones y sub-funciones a desempeñar para el personal que se encuentre dentro de estas áreas.

Funciones y sub-funciones		Funciones y sub-funciones			
Administración	RRHH (mix)	<ul style="list-style-type: none"> • Nómina (outsourcing) • Contratación (out) • Políticas y procedimientos (in) • Evaluación del clima laboral(out) • Evaluación del desempeño (in) • Beneficios (Seguros, fondos de ahorro, etc.) (out) 	Operaciones	Gestión de procesos de producto (mix)	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de la capacidad (in) • Plan operativo de continuidad del negocio (in) • Sistemas de costeo por transacción (in) • Relación operativa con clientes y proveedores (in) • Ejecución del servicio (mix) • Gestión de un sistema de calidad <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantación del sistema (in) ✓ “Nueva norma mexicana de outsourcing de expedientes” (in)
	Legal (out)	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Laborales ✓ Mercantiles 		Gestión del servicio (in)	<ul style="list-style-type: none"> • Relación operativa con clientes y proveedores <ul style="list-style-type: none"> ✓ SLAs y OLAs (in) ✓ Soporte y seguimiento de incidentes (in) ✓ Seguimiento de peticiones (in)
	Finanzas (mix)	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos (in) • Libros de diario / chequera (in) • Reportes financieros a autoridades, socios, etc. (in) • Inversiones (out) 			
	Contabilidad (mix)	<ul style="list-style-type: none"> • Declaraciones frente SHCP (out) • Facturación (in) 			

Funciones y sub-funciones		Funciones y sub-funciones			
Tecnología	Gestión del Servicio (mix)	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencias (in) • Service desk (in) • Configuración (out) 	Comercial	Prospección de clientes (in)	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos comerciales (in) • Segmentación de mercado por tipo de producto (in) • Generación de canales de venta (in)
	Gestión de Cambios (mix)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de ciclo de vida del SW • Implantación (out) • Inventario de SW / HW • Distribución de SW • Administración de liberaciones 		Desarrollo de productos (in)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades del mercado (in) • Definición de posibles productos y servicios (in) • Evaluación de viabilidad (in)
	Calidad (in)	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares • Acuerdos de nivel de calidad • Certificaciones y auditorías 		Gestión de clientes (in)	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento al servicio y la satisfacción del cliente (in) • Contratación (in) • Desarrollo de propuestas (in) • Mantenimiento de contratos (in) • Gestión de la cobranza (in)
	Seguridad (mix)	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Infraestructura • Plan IT de continuidad del negocio 			

Al momento de ser seleccionado el personal se le da una inducción y se le describe cada una de las funciones que como área tiene que desempeñar y se le describen las actividades que le serán delegadas.

10. EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Con la finalidad de mejorar nuestra capacidad trabajo individual y nuestro ambiente laboral hemos diseñado un sistema de evaluaciones cuatrimestral que se realizaran de manera individual.

Se evaluarán cinco criterios principales, cada uno compuestos por dos sub criterios y seis características de desempeño.

Criterio:

□People

Sub criterio:

❖Relaciones interpersonales

Características de desempeño:

- Comprensión interpersonal
- Desarrollo de interrelaciones
- Trabajo en equipo y cooperación

❖Liderazgo

- Liderazgo
- Dirección de personas
- Desarrollo de personas

□Madurez y enfoque laboral

❖Madurez Personal

- Iniciativa
- Integridad
- Autoconfianza / Autodesarrollo

❖Enfoque Laboral

- Impacto e Influencia
- Orientación al logro
- Compromiso / Identificación con la Compañía

□Resolución de problemas

❖Enfoque y solución de un problema

- Identificación de problemas
- Estructuración del problema
- Conducción del análisis
- Desarrollo de conclusiones y recomendaciones

❖Soporte a la Tarea

- Creación y seguimiento a procesos
- Búsqueda de información
- Preocupación por el orden y la calidad

□Servicio al cliente y desarrollo al negocio

❖Relación con el cliente y Presentaciones Formales

- Orientación al cliente
- Creación de presentaciones
- Presentación y habilidades como facilitador
- Entrevistas

❖Gestión y Desarrollo del Negocio

- Gestión del cliente
- Desarrollo del Negocio

□Resultados

❖Estadísticas de desempeño

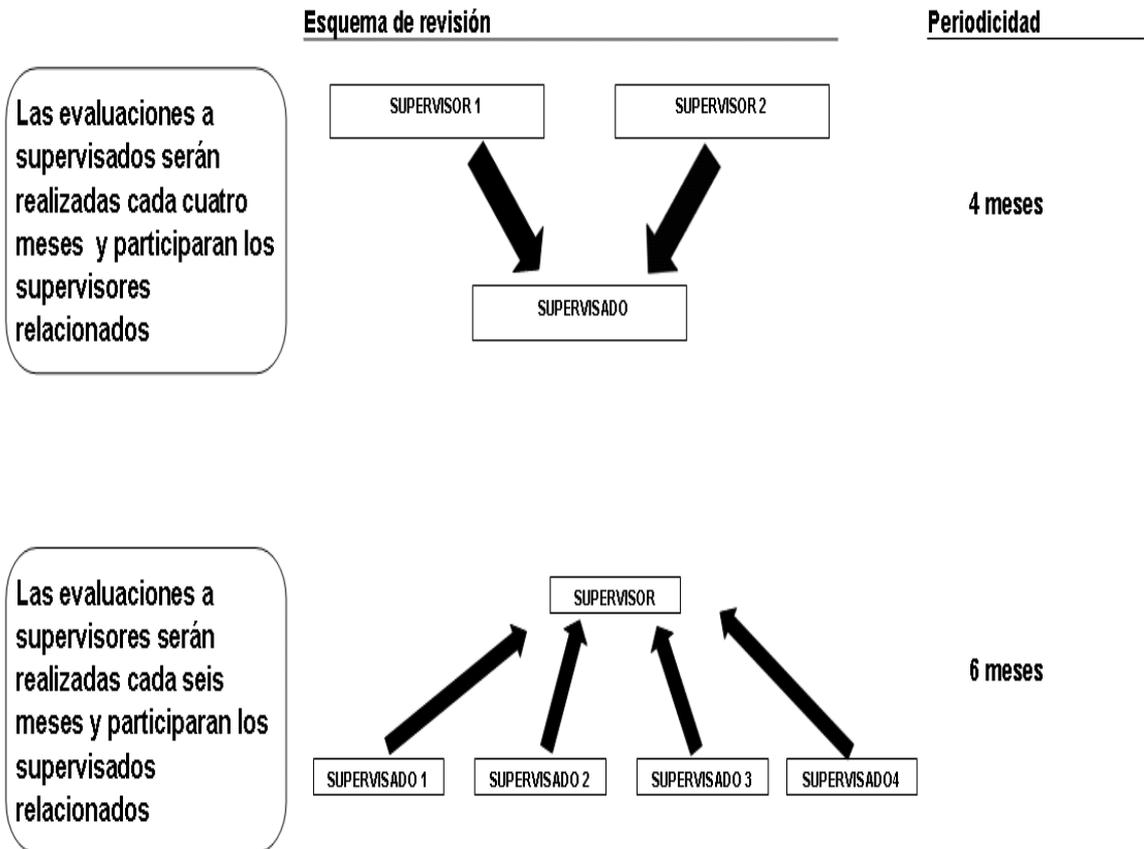
Cada criterio evalúa distintas aptitudes y/o actitudes

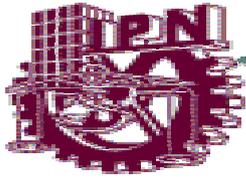
Características de relaciones interpersonales		Características de madurez personal	
	Descripción		Descripción
Comprensión interpersonal	Facilidad de comprender a otras personas	Iniciativa	Habilidad de anticiparse ante cualquier oportunidad
Desarrollo de interrelaciones	Habilidad de entablar relaciones	Integridad	Honestidad y coherencia en sus actos
Trabajo en equipo y cooperación	Habilidad de trabajar con otras personas	Autoconfianza / Auto desarrollo	Confianza y desarrollo que tiene de si mismo
Características de liderazgo		Características de enfoque laboral	
	Descripción		Descripción
Liderazgo	Vocación y habilidad natural del líder	Impacto e Influencia	Habilidad que tiene para que sus ideas sean tomadas en cuenta de manera importante
Dirección de personas	Habilidad para delegar responsabilidades	Orientación al logro	Habilidad de perseguir objetivos para mejorar su trabajo
Desarrollo de personas	Habilidad para retroalimentar a otras personas para desarrollarlas	Compromiso / Identificación con la compañía	Actitud de respeto y compromiso con la compañía

Características de enfoque y solución de un problema		Características de relación con el cliente y presentaciones formales	
	Descripción		Descripción
Identificación de problemas	Habilidad para identificar problemas en su ámbito laboral	Orientación al cliente	Habilidad para darle seguimiento a las necesidades del cliente
Estructuración del problema	Habilidad para definir y estructurar problemas	Presentación y habilidades como facilitador	Habilidad de presentar un trabajo otras personas
Conducción del análisis	Facilidad para realizar y conducir el análisis de un problema	Creación de presentaciones	Facilidad de estructurar o preparar todo tipo de documentos
Desarrollo de conclusiones y recomendaciones	Facilidad de desarrollar las conclusiones y recomendaciones de los problemas	Entrevistas	Habilidad de estructurar entrevistas
Características de soporte a la tarea		Características de gestión y desarrollo del negocio	
	Descripción		Descripción
Búsqueda de información	Habilidad para realizar la investigación sobre una información	Gestión del cliente	Habilidad para establecer relaciones de confianza con el cliente
Preocupación por el orden y la calidad	Fuerza de voluntad para conseguir el orden y la calidad en su trabajo	Desarrollo del negocio	Habilidad para identificar nuevas oportunidades de negocios
Creación y seguimiento a procesos	Habilidad de crear y dar seguimiento a los procesos		

Método de Evaluación

Existen dos tipos de evaluaciones, las de supervisados y las de supervisores, ambas serán realizadas utilizando los cinco criterios de evaluación de personal de XTERNA





Criterio de Evaluación

People-Relaciones Interpersonales

Criterio	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Comprensión interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> No escucha y no capta cómo se sienten las personas, a través de su lenguaje verbal y no verbal. No entiende o se sorprende por los sentimientos que motivan a las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce y presupone las emociones Capta los sentimientos o emociones de una persona cuando esta los expone claramente 	<ul style="list-style-type: none"> Entiende los sentimientos y razones explicitada por la otra persona o comunicadas a través del lenguaje no verbal, la expresión facial y/o el tono 	<ul style="list-style-type: none"> Entiende las razones de forma implícita Entiende el porqué los demás actúan en esa situación de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende las razones de fondo de forma implícita Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otros 	<ul style="list-style-type: none"> Da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás. Anticipa los comportamientos básicos de las personas ante una situación futura, dado que identifica las fortalezas/debilidades de los otros
Desarrollo de interrelaciones	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene los mínimos contactos personales para realizar el trabajo. Rechazo del contacto social. Rechusa prestar atención a aspectos elementales que facilitan las relaciones (presencia, educación, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene contactos con otras personas, al margen de los contactos requeridos por su trabajo, (por ejemplo charla informal acerca de cosas de trabajo, los hijos, deportes, noticias de la actualidad, etc.) Acepta invitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Entabla frecuentemente relaciones informales Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas en clubes, restaurantes, deportes, foros, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus "relaciones amistosas" con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización. Participa activamente en distintos eventos sociales. De vez en cuando invita a sus colegas o clientes a eventos internos 	<ul style="list-style-type: none"> Establece o mantiene sólidas amistades como medio para desarrollar el entendimiento y la cercanía. Reconoce que un amigo le proporcionó información o un contacto y que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Establece o mantiene sólidas amistades con determinadas personas. Estas amistades, fraguadas en el trabajo, pueden ayudarle a alcanzar objetivos laborales o viceversa.
Trabajo en equipo y cooperación	<ul style="list-style-type: none"> Evita trabajar en equipo o no se siente cómodo haciéndolo Antepone el interés individual al del equipo. Se limita a hacer la parte del trabajo que le corresponde. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoya las decisiones del equipo, es un buen jugador de equipo, realiza la parte del trabajo que le corresponde. Comparte toda la información relevante o útil con el resto de los miembros del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene a los demás miembros del equipo informados Comunica de manera constructiva oportunidades de mejora sobre el funcionamiento del equipo Busca el lado positivo en cualquier circunstancia 	<ul style="list-style-type: none"> Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás. Solicita ideas y opiniones de los demás como apoyo en la toma de decisiones o planes específicos. Muestra voluntad de aprender de todos 	<ul style="list-style-type: none"> Anima y motiva a los demás Reconoce públicamente a quienes han trabajado bien. Hace que los miembros de su equipo se sientan fuertes e importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuye diferencialmente para que la organización se desempeñe como un equipo ganador Alguien que hace que las cosas salgan adelante.

People-Liderazgo

Criterio	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Evita tener responsabilidades No es identificado como un miembro informal del grupo No respeta ni es respetado Informalmente no es identificado como un miembro del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Se muestra interesado por asumir responsabilidades que beneficien el cumplimiento de los objetivos del grupo Es reconocido como un líder potencial Respeto y es respetado 	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene a su equipo funcionando de forma eficiente Atiende las opiniones e ideas de los demás Asume total responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos Se posiciona como líder formal e informal de su área 	<ul style="list-style-type: none"> Es visto como un líder eficiente Se asegura de que las necesidades del grupo están cubiertas. Cuida y protege al grupo y defiende su reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> Es un modelo a seguir por los demás. Utiliza estrategias complejas para mantener elevada la motivación del equipo y el logro de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunica una visión de futuro convincente Tiene carisma genuino, comunica una visión de futuro que genera entusiasmo, ilusión. Logra comprometer a la organización con su proyecto o con la misión de la organización
Dirección de personas	<ul style="list-style-type: none"> No sabe cual es el objetivo de la tarea ni los responsables de realizarla Se da por vencido o se molesta cuando le piden algo Se refiere más a no querer interferir o molestar a otros que a conseguir el trabajo hecho. 	<ul style="list-style-type: none"> Da instrucciones básicas. Deja razonablemente claras las necesidades y expectativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Exige alto rendimiento, calidad o habilidades. Menciona posibles consecuencias de la falta de rendimiento Da soluciones para falta de rendimiento Delega explícitamente detalles de tareas rutinarias para poder dedicarle tiempo a asuntos de más largo alcance 	<ul style="list-style-type: none"> Controla el cumplimiento de lo establecido Compara públicamente el rendimiento con los estándares establecidos. Hace preguntas, realiza test o utiliza métodos para asegurarse que los demás han entendido sus explicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabiliza objetivamente a las personas de su rendimiento Compara sistemáticamente el rendimiento con los estándares. Establece unilateralmente estándares de rendimiento nuevos, diferentes o más elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> Trata abierta y directamente con los demás los problemas de rendimiento. Actúa llegando a las últimas consecuencias
Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> Considera una pérdida de tiempo formarse a sí mismo o a otras personas. No da a sus colaboradores la retroalimentación de su desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce la importancia de su desarrollo y el de otros Expresa expectativas positivas sobre el aprendizaje de los demás Creo que los demás quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Da instrucciones detalladas y les ofrece sugerencias específicas y útiles para ayudarlos. Dedica tiempo para explicar a los demás cómo hacer los trabajos y/o hace demostraciones prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Da directrices y demostraciones explicando las razones o la lógica subyacente como estrategia de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Da retroalimentación positiva como propósito de desarrollo y de mejora. Da retroalimentación negativa en términos de comportamientos y no en términos personales y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona formación formal e informal Utiliza su experiencia para adquirir desarrollar nuevas capacidades o habilidades Entiende e identifica necesidades de formación y desarrollo, y establece nuevos programas o materiales para satisfacerlas.



Madurez y Enfoque Laboral

Criterio	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> Pierde el objetivo o falla en oportunidades claras. Ante la aparición de una dificultad no actúa, esperando a ser supervisado. Es incapaz de adaptar sus métodos de trabajo a las exigencias cambiantes de cada 	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia. Aborda oportunidades o problemas presentes Se muestra abierto a cambiar sus ideas o percepciones ante una nueva información o evidencia en contra. Busca y consigue que le asignen nuevas responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Supera obstáculos para resolver problemas presentes Actúa con rapidez y decisión ante una crisis o situación que requiera actuar con urgencia. Comprende los puntos de vista de los demás para generar nuevas soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo extra Ante nuevos cambios, adapta la forma de conseguir el plan o estrategia global, sin llegar a modificar el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa a problemas u oportunidades no evidentes Realiza efectivamente acciones para crear oportunidades o evitar crisis futuras Realiza cambios pequeños o temporales en la propia compañía o en la empresa del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Adapta su estrategia y forma de planificarse. Adecúa el objetivo o proyecto global para adaptarlo a la situación.
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> En sus actuaciones hay falta de coherencia Se manifiesta en una línea y hace todo lo contrario. Oculto información que sabe que puede ser relevante. 	<ul style="list-style-type: none"> Actúa en el trabajo coherentemente, con criterios de honestidad y transparencia Expresa lo que piensa cuando se le pregunta aunque sea más sencillo callarse. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos 	<ul style="list-style-type: none"> Actúa en consecuencia con sus valores y creencias Es honesto en las relaciones con los demás (clientes, equipo y superiores). Se puede confiar en él. Dá a todos un trato equitativo (clientes, equipo y superiores). 	<ul style="list-style-type: none"> Actúa según sus valores, aunque no sea fácil Admite públicamente que ha cometido un error. Habla abiertamente cuando no se actúa de acuerdo a sus principios y valores aunque ello puede dañar una relación de confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> Actúa según sus valores, aunque ello conlleve un importante coste o riesgo Se asegura de señalar los ventajas y riesgos de un trato. Evita contratar o despido a alguien de alto rendimiento porque ha tenido un comportamiento poco ético. 	<ul style="list-style-type: none"> Anima a las personas a actuar según los valores declarados Se compromete a dejar su trabajo o abandonar un producto, servicio o proyecto, cuando seguir le exigiría tener un comportamiento poco ético.
Auto confianza/ Auto desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> No muestra seguridad en sus decisiones ni afán por superarse Rechaza los desafíos. Siempre deja que otro decida, argumentando su postura con frases dubitativas y sin llegar a concretar su punto de vista. 	<ul style="list-style-type: none"> Actúa con confianza en el contexto de su rol y muestra interés por conocer si su acción se ajusta a lo esperado Refleja confianza en sí mismo/a mostrándose seguro ante los demás. Pide información de retorno ante su actuación. 	<ul style="list-style-type: none"> Actúa con confianza dentro de los límites de su rol. Muestra interés por aprender Procura estar actualizado en cuanto a los conocimientos y técnicas necesarios para desempeñar la función que ocupa. Manifiesta confianza en sus capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> Manifiesta confianza en su propio juicio Adquiere nuevos conocimientos y mejora sus habilidades de cara a progresar en su carrera. Actúa y toma decisiones aun cuando cuenta con información limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> Busca retos y asume esfuerzos adicionales en pro de su carrera profesional Disfruta con los cometidos desafiantes. Toma decisiones sin tener que consultar con otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Confía en sus propias capacidades y desarrolla constantemente sus áreas de oportunidad

Criterio	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Impacto e Influencia	<ul style="list-style-type: none"> No le interesa convencer a los demás, no se esfuerza por saber si ha sido o no entendido En ocasiones tiene problemas para estructurar su mensaje de forma lógica y clara. 	<ul style="list-style-type: none"> Informa de las posibilidades de actuación pero sin intentar convencer En reuniones u otras situaciones pasa desapercibido. Muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no hace nada por cambiarla. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura sus mensajes de forma lógica y "entendible para los demás" consiguiendo sólo informar de su punto de vista. Utiliza argumentos estandarizados que le permiten influir, como pueden ser: apelar a la razón, datos, sus propios intereses 	<ul style="list-style-type: none"> Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta la forma de su mensaje a la audiencia Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Confiable para resolver situaciones de mediano impacto para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Es responsable del éxito de iniciativas completas "Lee entre líneas" y entiende el impacto que está causando en los demás. Desarrolla coaliciones para apoyar ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza influencias indirectas y complejas Utiliza la negociación como estrategia de influencia. Utiliza el conocimiento para guiar a la organización a un objetivo determinado Es responsable del éxito de la empresa
Orientación al logro	<ul style="list-style-type: none"> Abandona ante la menor dificultad Percebe los objetivos que se le marcan con actitud derrotista. 	<ul style="list-style-type: none"> Quiere hacer bien el trabajo. Expresa su preocupación por los resultados Puede expresar frustración ante ineficiencias o pérdida de tiempo o recursos. Trabaja duro, pero no da evidencia de mejorar el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Entiende la necesidad de conocer el objetivo de su trabajo y lo clarifica. Orienta sus tareas a conseguir el objetivo Realiza sus tareas con la profundidad adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora resultados Propone cambios concretos en la tarea para hacer las cosas mejor, más: rápido, barato, eficiente, o para mejorar la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral,... 	<ul style="list-style-type: none"> Formula objetivos ambiciosos para sí mismo o para sus colaboradores, y mantiene una actitud perseverante hasta su consecución. Hace un análisis coste-beneficio 	<ul style="list-style-type: none"> Toma decisiones y establece prioridades, sobre la base de coste y resultados Assume riesgos empresariales Compromete recursos importantes o invierte tiempo, en situaciones de incertidumbre
Compromiso/ Identificación con la Compañía	<ul style="list-style-type: none"> Hace mínimos esfuerzos por encajar Percebe los intereses de la compañía como ajenos a los propios. Ignora o se revela de forma clara contra las normas. A menudo crítica, de forma no constructiva, las decisiones de la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> Acepta las normas en Xterna, conoce y aplica el reglamento interno y código de ética. Respeta la forma de hacer las cosas en Xterna, y hace lo que se espera de él. Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> Actúa a favor de la misión y los objetivos Respeto y acepta lo que la dirección considera importante. Expresa orgullo por ser parte de la organización. Promueve y/o defiende la reputación de XTERNA delante de personas externas. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoya a Xterna de Xterna Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la Organización. Coopera con los demás en el logro de los objetivos organizativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Inspira a otras personas respeto por Xterna Apoya las decisiones que benefician a toda la organización aunque puedan resultar impopulares o vayan en contra del bien de su unidad de trabajo en el corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Referente máximo de los valores y el compromiso de Xterna Actúa en beneficio de Xterna incluso cuando esto implique ir contra sus intereses personales



Resolución de Problemas

Criterio	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Identificación de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> Nunca identifica problemas durante el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza un desarrollo correcto de los problemas; contribuye a su identificación en sus áreas de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica problemas en el global del trabajo. Identifica relaciones causa-efecto entre los problemas. Identifica nuevos problemas y los aborda con una visión más amplia. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica rápidamente los aspectos más críticos del problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla nuevas perspectivas en los problemas. Examina cualquier problema desde diferentes ángulos. 	<ul style="list-style-type: none"> Lidera el análisis de un problema dentro de un grupo, más rápido, más ampliamente y profundizando más en los problemas.
Estructuración del problema	<ul style="list-style-type: none"> No estructura ningún tipo de problema 	<ul style="list-style-type: none"> Define su área de trabajo y desagrega correctamente los hechos y los análisis. Entiende la importancia de la estructura mental. La utiliza a menudo. 	<ul style="list-style-type: none"> Capaz de adaptar la estructura mental a las nuevas necesidades del cliente / trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza constantemente técnicas elaboradas de estructuración mental y análisis de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura planes de problemas de forma independiente. Reorienta los esfuerzos sin dificultad, si los problemas cambian. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura el enfoque para resolver problemas complejos. Sabe decidir el enfoque más efectivo. Asegura que el problema esté bien estructurado un-front
Conducción del análisis	<ul style="list-style-type: none"> No conduce ningún tipo de análisis cuando se enfrenta a un problema 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza el análisis con alguna recomendación del Supervisor. Explora todas las fuentes y recursos disponibles dentro de su asignación. Expresa con facilidad sus hipótesis de trabajo. Comienza la comprensión del análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza el análisis de forma autónoma, completa y de gran profundidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuye al desarrollo de todo el marco analítico que identifica y trata los problemas clave del cliente. Maneja bien los análisis complejos. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura y focaliza el marco analítico al principio de cada caso/tarea en los objetivos clave y avanza proactivamente hacia una estructura de resultados coherentes. Es capaz de seleccionar el método de análisis adecuado para cada problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla nuevos enfoques analíticos. Conduce al equipo de una manera eficiente y con una alta calidad en el análisis – adaptado a las necesidades del cliente.
Desarrollo de conclusiones y recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> No sabe desarrollar conclusiones ni recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Empieza a sintetizar los "so what" del análisis. Tiene la capacidad de extraer las conclusiones relevantes del análisis. Sintetiza su propio análisis correctamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Comienza la elaboración de conclusiones basadas en su propio trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica las implicaciones del trabajo de todo el equipo. Desarrolla las recomendaciones basadas en su propio trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Tiene rápidamente la visión de las posibles soluciones al problema. Expresa con facilidad los mensajes principales desarrollando un conjunto de recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla un sistema sólido de recomendaciones prácticas. Da prioridad a las recomendaciones basadas en su fácil puesta en marcha y su impacto previsto.

Criterio	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Creación y seguimiento a procesos	<ul style="list-style-type: none"> No conoce No se preocupa 	<ul style="list-style-type: none"> Conoce y aplica lineamientos básicos de su tarea 	<ul style="list-style-type: none"> Entiende los fundamentos de la tarea y es capaz de modificarla para resolver incidentes puntuales 	<ul style="list-style-type: none"> Entiende la tarea y los objetivos y la realiza objetivamente. Comprueba que los procedimientos se respeten. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, expectativas, tareas y datos sean muy claros y a menudo por escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> Con poca información crea la tarea que cumpla los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Genera directrices estratégicas al trabajo y supervisa su cumplimiento.
Preocupación por el orden y la calidad	<ul style="list-style-type: none"> No se preocupa por revisar la calidad y exactitud de su trabajo Comete errores fácilmente evitables. Muestra falta de preocupación por el orden, pero no provoca problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra preocupación por el orden y la calidad Se esfuerza en conseguir claridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprueba su propio trabajo Repasa la información o su trabajo para garantizar la exactitud, tanto durante la realización de la tarea como después en la documentación del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza un seguimiento de la calidad del trabajo de los demás. Descubre carencias o errores y busca información para mantener el orden 	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene registros detallados de las actividades propias y de las de los demás. Realiza un seguimiento del progreso de los proyectos respecto a sus fases y plazos. 	<ul style="list-style-type: none"> Define los estándares de calidad y orden para la organización.
Búsqueda de Información	<ul style="list-style-type: none"> No busca información adicional sobre una situación, otros se la dan. No muestra interés por saber a quién ó donde buscar ante la realización de un trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Hace preguntas a las personas que se supone conocen la situación, como son las personas directamente involucradas. Utiliza la información que esté a mano, o consulta las fuentes de información disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Sabe donde encontrar la información necesaria para cada proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Hace una investigación formal, o puede encargar a otros que investiguen a través de periódicos, revistas, sistemas de búsqueda informatizados u otros recursos Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes 	<ul style="list-style-type: none"> Emplea sistemas de información propios Pone en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual (reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen



Servicio al cliente y desarrollo del Negocio

Criterio	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Trata al cliente como a un obstáculo Expresa falta de claridad con las necesidades del cliente. Muestra falta de cordialidad con el cliente y habla mal de él. 	<ul style="list-style-type: none"> Hace un seguimiento, cuando se le solicita, de las preguntas, problemas o quejas de los clientes. Mantiene al cliente informado del avance de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene una comunicación clara y asidua con los clientes (externo-interno) con respecto a las expectativas mutuas. Realiza un seguimiento de la satisfacción del cliente. Trata de aclarar las peticiones para asegurar la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Realiza intentos concretos para añadir valor al cliente y/o trata de superar sus expectativas Entiende el contexto de negocio y los problemas críticos y muestra interés a todas las peticiones del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Conoce el negocio del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades Adecua los servicios tanto de Xterna como existentes en el mercado para responder a las necesidades del cliente Utiliza una perspectiva a largo plazo y es un asesor de confianza 	<ul style="list-style-type: none"> Encuentra soluciones benéficas a medio y largo plazo para el cliente Se involucra en el proceso de decisión del cliente. Gran credibilidad y seguridad en las negociaciones cara a cara, explicando problemas complejos a los clientes.
Creación de presentaciones	<ul style="list-style-type: none"> No sabe redactar resúmenes claros del trabajo realizado No entiende ni utiliza el formato Xterna 	<ul style="list-style-type: none"> Redacta resúmenes claros del trabajo realizado. Entiende y utiliza el formato Xterna Escribe títulos claros para todo su trabajo escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura y escribe capítulos o pequeños documentos para el cliente. Crea y estructura con muy buena calidad los entregables de todo el trabajo realizado y de las presentaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Es capaz de estructurar y preparar documentos o capítulos bien escritos / de mucha calidad con poca supervisión de un Nivel 4 o Nivel 5. 	<ul style="list-style-type: none"> Prepara entregables persuasivos para pasar a la acción. Da instrucciones de manera efectiva a los miembros del equipo para la creación de presentaciones y documentos formales. 	<ul style="list-style-type: none"> Se asegura que el equipo ha realizado unos materiales concisos y con el nivel necesario para el nivel de audiencia.
Presentación & habilidades como facilitador	<ul style="list-style-type: none"> No es capaz de presentar su propio trabajo claramente No facilita el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Presenta su propio trabajo con fundamentos en el entorno formal. Entrega las partes de las presentaciones bien preparadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Presenta claramente un trabajo a sus interlocutores. Toma un papel activo en pequeños grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> Confianza en las presentaciones. Es reconocido por sus excelentes habilidades de conducción de grupos pequeños. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguro y con el control en cualquier tipo de audiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Maneja bien las audiencias complicadas. Es reconocido por los clientes como un excelente locutor y mediador en grupos grandes.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> No apoya a los otros niveles en la realización de entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> Apoya a otros niveles en las entrevistas que realcen. Realiza entrevistas estructuradas en base a un guión establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> Estructura la guía de las entrevistas con supervisión. Pide respuestas razonadas para las preguntas. 	<ul style="list-style-type: none"> Extrae la información clave con efectividad. Utiliza las entrevistas para establecer una relación de confianza con su interlocutor 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza una lluvia de ideas de los problemas con el cliente, conduciendo a la identificación del problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Muy cualificado para realizar entrevistas. Transmite de manera efectiva su entendimiento de la entrevista al equipo.

Criterio	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Gestión del cliente	<ul style="list-style-type: none"> No tiene experiencia en la gestión con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Bien respetado por el cliente en el marco del trabajo. Es considerado como buen colaborador y respetado por el cliente y los otros miembros del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Establece una relación de confianza con el personal de menos experiencia del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuye con el equipo para entender la cultura del cliente. Toma responsabilidad de manejar el desarrollo de la oferta. Comunica eficazmente las capacidades de Xterna. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica los problemas clave del cliente e identifica la manera de tratarlos. Los clientes le preguntan su opinión a menudo. Se gana la confianza en base a la calidad de su trabajo y su comprensión del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra credibilidad, con los clientes o el mercado, y liderazgo funcional para adquirir altas responsabilidades. Identifica proactivamente la evolución de la industria y los problemas funcionales. Es capaz de desbloquear cualquier situación de conflicto con el cliente.
Desarrollo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> Colabora eficazmente con la preparación de propuestas o presentaciones de servicios a potenciales clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica nuevas oportunidades en los clientes existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica y convierte oportunidades de negocio para clientes existentes y nuevos. Identifica y convierte las extensiones en nuevas oportunidades para los clientes e identifica los recursos adecuados para realizar la solución. 	<ul style="list-style-type: none"> Genera recurrencia gracias a un desempeño de alto valor añadido para el cliente. Desarrolla oportunidades de negocio para los nuevos clientes. Es solicitado para asistir a desarrollar cualquier tipo de oportunidad de negocio.

7. ANEXOS

ANEXO 1. CATÁLOGO DE COMPETENCIAS LABORALES



COMPETENCIA LABORAL	DESCRIPCIÓN	PUESTOS	ENTREVISTA POR COMPETENCIA	PARÁMETRO DE EVALUACIÓN EN EL INGRESO
Administración de personal.	Capacidad para desarrollar y mantener equipos de trabajo eficaces.	Dirección General Dirección de Operaciones Coordinación Administrativa Supervisor de Captura Supervisor de Digitalización Supervisor de Auditores Coordinación de Calidad y líneas de negocio	¿Cuál es la forma ideal de delegar funciones al personal subordinado? ¿Cómo es que ha motivado a los equipos de trabajo a su cargo?	Entrevista por competencia 16 PF (C, E, F, G, I, L, N, O, Q2, Q3, Q4) MOSS. Habilidades de supervisión
Análisis de problemas	Capacidad para poder comprender los elementos de una situación de conflicto o anormal.	Dirección de Operaciones Coordinación de Calidad y líneas de negocio Desarrollador de Sistemas Gerente de Sistemas	Cuando te has encontrado en alguna situación de conflicto ¿prefieres indagar los antecedentes del mismo o dar una solución inmediata?	Entrevista por competencia 16 PF (B) MOSS
Búsqueda y recuperación	Capacidad para localizar y extraer información, documentos u objetos de grandes volúmenes de los mismos.	Supervisor de Captura Supervisor de Digitalización Supervisor de Auditores Digitalizador Capturista	¿Cómo harías para encontrar un archivo en una computadora, si desconoces su ubicación? ¿Cuál es la forma más rápida de encontrar cierta información específica?	Entrevista por competencias Valoración de competencias
Conciencia de calidad	Sobre la necesidad de hacer las cosas con extrema atención y cuidado para hacerlas de manera correcta desde la primera	Personal en general	¿Qué es la calidad? En tus empleos anteriores ¿cómo se definía la calidad de tu trabajo?	Entrevista de competencias. Valoración de competencias.



	vez.			
Conciencia de seguridad	Sobre las condiciones con las que se podrían general accidentes o algún tipo de siniestro.	Personal en general	¿Qué representa para ti la seguridad en el trabajo? Describe en papel 10 actos inseguros.	Entrevista por competencias 16 PF (Q4)
Desarrollo de personal	Capacidad para mejorar el desempeño de subordinados o personal en general a través de la motivación.	Dirección de Operaciones Coordinación Administrativa Coordinación de Calidad y Líneas de Negocio Coordinación de Sistemas Supervisor de Captura Supervisor de Digitalización	En el trabajo, ¿qué es lo que motiva al personal? ¿Cómo acostumbras motivar a tus subordinados y qué resultados has obtenido? ¿Te interesa saber las impresiones acerca de su estadía en tu empresa de las personas que renuncian o que hayan sido despedidas?	Entrevista por competencias MOSS
Esfuerzo físico	Capacidad para realizar actividades que demanden esfuerzo físico de carga, tiro y empuje en espacios reducidos.	Digitalizador Operador de Móvil	¿Cómo te encuentras actualmente en cuanto a salud? ¿Has tenido alguna lesión a nivel de la columna vertebral aunque haya sido muy pequeña? ¿Has padecido de algún tipo de hernia?	Entrevista por competencias. Certificado médico
Innovación	Capacidad para generar soluciones favorables a los problemas de trabajo.	Dirección de Operaciones Coordinación de Calidad y Líneas de Negocio Coordinación de Sistemas	¿En el último año, que problemas de trabajo se te han presentado? ¿Qué estrategia seguiste para la solución de dichos problemas? ¿Qué resultados obtuviste como fruto del seguimiento de esas estrategias?	Entrevista por competencias 16 PF (B)



Inteligencia abstracta	Predominio del pensamiento abstracto, capaz de captar, analizar y comprender rápidamente y con facilidad las ideas o conceptos que se le presenten. Tienden a ser muy alertas.	Dirección de Operaciones Coordinación de Calidad y Líneas de Negocio Coordinación de Sistemas	Explique algo complejo que haya resuelto en poco tiempo y cómo lo hizo. ¿Ha detectado problemas antes que su los mandos superiores aún cuando no sean de su área? ¿Cómo previene situaciones que podrían resultar engorrosas para el desarrollo de su trabajo?	Entrevista por competencias 16 PF (B)
Manejo básico de computación	Capacidad para operar las funciones básicas de la computación, como el encendido, apagado y manejo de office.	Digitalizador	¿Qué es lo que mas le agrada de la computación? ¿Qué sabes hacer con office?? ¿Cuáles con las cosas mas sencillas y mas complejas para ti en el manejo del office?	Entrevista por competencias Comprobante de estudios Valoración de competencia.
Manejo intermedio de computación	Capacidad para operar software especializado.	Capturista	¿Qué paquetería maneja? ¿En qué tareas específicas utiliza usted los programas que menciona dominar?	Valoración de competencias
Manejo avanzado de computación.	Capacidad para programar, desarrollar, integrar, operar, mantener y corregir software, hardware y equipos de cómputo.	Gerente de Sistemas Desarrollador de Sistemas	¿En que área de la informática tiene mayor experiencia?	Entrevista técnica de competencia Valoración de competencias
Mecanografía	Capacidad para realizar captura sin necesidad de mirar el teclado de manera constante.	Capturista Digitalizador	¿Cuántas palabras por minuto escribe usted? ¿Qué teclado le es más	Entrevista por competencias. Valoración de competencia.



			fácil operar, el alfanumérico o el numérico? ¿Al estar escribiendo sin ver el teclado confía usted plenamente en su exactitud?	
Operación de móvil	Capacidad para operar camioneta de tres toneladas sin tener accidentes.	Operador de Móvil	¿Qué tipo de autos maneja? ¿Cuántos accidentes de tráfico ha tenido? ¿Conoce las reglas de tránsito?	Entrevista de competencia. Valoración de competencia 16 PF (C, E, F, G, Q3, Q4)
Planificación de operaciones	Capacidad para administrar los recursos de un área para el inicio de actividades de un proyecto específico.	Dirección General Dirección de Operaciones	¿Qué elementos considera para comenzar un proyecto?, de ellos, ¿Cuáles son fundamentales,, importantes y complementarios? ¿En que casos debe acudir con su jefe inmediato para la planeación de sus actividades?	Entrevista por competencia 16 PF (B, I, L, M, O, Q4)
Tolerancia a la monotonía	Capacidad para mantenerse eficaz en un entorno o con actividades monótonas.	Capturista Digitalizador Operador de Móvil	¿Cómo supera usted el aburrimiento en áreas en donde el trabajo es monótono? ¿Es usted de las personas que no pueden mantenerse haciendo una sola labor por varias horas? ¿Cómo logra hacer ameno un trabajo que por su naturaleza es monótono?	Entrevista por competencias. Valoración de competencia.
Trabajo bajo presión	Capacidad para mantenerse eficaz cuando los tiempos de respuesta son relativamente cortos.	Personal en General	¿Qué actitud toma usted ante las situaciones en las que el trabajo era "para ayer"? Si tu trabajo no ha sido terminado, ¿te quedas hasta que se termine?	Entrevista de competencia. Valoración de competencia.



			¿Cuántas veces has necesitado hacer tiempo extra por no terminar el trabajo?	
--	--	--	--	--