



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

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

UNIVERSIDAD SAN CARLOS

SEMINARIO:

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

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

APLICADO A LA EMPRESA

“ENTRE PISOS Y TECHOS MÚLTIPLES S.A. DE C.V”

TRABAJO FINAL

PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

MALUYE JETZABETH CAUDILLO SANCHEZ

GRECIA GONZALEZ GUTIERREZ

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

CHRISTIAN ACEVEZ SALDAÑA

RICARDO REYES SOSA

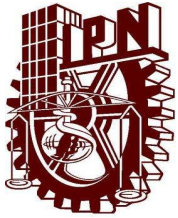
JESUS TORRES SOLARES

CONDUCTOR: C.P. RUBÉN DEL CANO AVILA

MÉXICO D.F.

AGOSTO, 2010





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

INTRODUCCION.....	
OBEJTIVO GENERAL.....	
JUSTIFICACION.....	
HIPOTESIS.....	
METODOLOGIA.....	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	

UNIDAD I. LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

I.I.	DEFINICION.....	1
I.II.	CARACTERÍSTICAS.....	1
I.III.	IMPORTANCIA.....	2
I.IV.	SU CARÁCTER: CIENCIA, TÉCNICA O ARTE.....	4
I.V.	EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	7
I.V.I	ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	7
I.V.II.	DEFINICIÓN Y SEÑALAMIENTO DE CADA UNA:.....	7
A.	PLANEACION.	
B.	ORGANIZACIÓN.	
C.	DIRECCION.	
D.	CONTROL.	
E.	EVALUACION.	
I.VI.	EMPRESA.....	24
I.VI.I.	CONCEPTO Y DEFINICION.....	24
I.VI.II.	CARACTERÍSTICAS.....	24
I.VI.III.	ELEMENTOS QUE CONFORMAN A UNA EMPRESA.....	25
I.VI.IV.	CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.....	27

UNIDAD II. CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD.

II.I.	CALIDAD.....	31
II.II.	CULTURA DE CALIDAD.....	34
II.III.	CIRCULOS DE CALIDAD.....	38
II.IV.	CULTURA JAPONESA.....	41
II.V.	LIDERAZGO.....	44
II.VI.	PRODUCTIVIDAD.....	50

UNIDAD III. RECURSOS HUMANOS.

III.I.	ELEMENTOS BASICOS DE LA INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	53
III.I.I.	VALUACIÓN DE PUESTOS.....	53
III.I.II.	ANÁLISIS DE PUESTOS.....	61
III.I.III.	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	67
III.I.IV.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	68



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

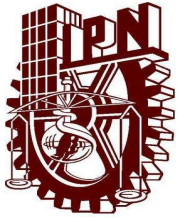
III.II.	FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	76
III.II.I.	IMPORTANCIA.....	76
III.II.II.	RECLUTAMIENTO INTERNO.....	77
III.II.III.	RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	77
III.II.IV.	MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	79
III.II.V.	TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO.....	80
III.II.VI.	RECLUTAMIENTO VIRTUAL.....	81
III.II.VII.	EVALUACIÓN.....	82
III.III.	SELECCIÓN DE LOS RECURSOS.....	84
III.III.I.	PROCESO DE SELECCIÓN.....	84
III.III.II.	EXÀMENES DE CONOCIMIENTOS.....	87
III.III.III.	MEDICIÓN PSICOLÒGICA.....	88
III.III.IV.	EXAMEN MÈDICO.....	91
III.III.V.	EVALUACIÓN.....	94
III.IV.	CAPACITACIÓN.....	94
III.V.	SEGURIDAD E HIGIENE.....	98

UNIDAD IV. COMPRAS Y/O ADQUISICIONES.

IV.I.	GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS.....	102
IV.II.	ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA COMPRA.....	102
IV.III.	PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS.....	106
IV.IV.	ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE COMPRAS....	115
IV.V.	LICITACIONES PUBLICAS:.....	116
IV.V.I.	NACIONALES.....	116
IV.V.II.	INVITACION RESTRINGIDA A, CUANDO MENOS, TRES PROVEEDORES.....	116
IV.V.III.	ADJUDICACIÓN DIRECTA.....	117

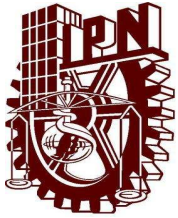
UNIDAD V. CASO PRÀCTICO O PLAN DE MEJORA.

V.I.	INTRODUCCION.....	119
V.II.	OBJETIVO DEL MANUAL.....	120
V.III.	ANTECEDENTES.....	121
V.IV.	MISION Y VISION.....	123
V.V.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	124
V.VI.	DESCRIPCION DE FUNCIONES.....	125
V.VII.	CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO.....	126
V.VIII.	PROCESO.....	128
V.IX.	LINEA DE PRODUCTOS.....	129
V.X.	DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	130
V.XI.	ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	131
V.XII.	GERENCIA.....	132
V.XIII.	FUERZA DE VENTAS.....	135
V.XIV.	UBICACIÓN GEOGRAFICA.....	137
V.XV.	EVALUACION.....	138
V.XVI.	PROGRAMA DE CAPACITACION.....	140
V.XVII.	COORDINAR.....	143



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

V.XVIII.	PROCESO DE CONTRATACION.....	144
V.XIX.	ACTIVIDADES A RELAJAR POR EL VENDEDOR.....	147
V.XX.	POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	155
V.XXI.	ANUNCIO EN EL PERIODICO.....	156
V.XXII.	FORMATO DEL REPORTE MENSUAL.....	157
CONCLUSIONES.....		158
BIBLIOGRAFIA.....		159



INTRODUCCIÓN

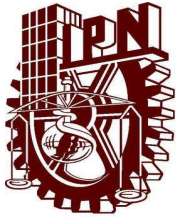
En la presente investigación se aborda uno de los temas más importantes para la vida cotidiana de cualquier empresario, esta es la administración, en la cual se plantean los puntos más indispensables. La aplicación del proceso administrativo, su aplicación y propuesta de mejora en un manual de ventas para una empresa en específico.

Cabe mencionar que uno de los puntos más importantes para un buen administrador es el conocimiento de la calidad total y el liderazgo para lograr una productividad eficiente en su empresa, dichos temas se encontraran desarrollados minuciosamente en la presente investigación.

Se estudiara detalladamente la aplicación, desarrollo y fuentes de los recursos humanos, donde se aprenderá entre muchas otras funciones a valorar puestos, desarrollar funciones del personal, fuentes y formas de reclutamiento, también se podrá conocer técnicas para valorar a un posible candidato mediante de exámenes de conocimientos y medición psicológica, todo esto con la finalidad de que el administrador tenga mayor control sobre el personal con el que cuenta su empresa.

Analizando que uno de los factores primordiales son sus recursos materiales, se indagara en el ámbito de compras y adquisiciones, donde se mencionaran puntos tan relevantes como los elementos principales de una compra, hasta los procedimientos para una licitación pública.

La investigación de este tema, se realizo por el interés de conocer y aplicar estos conocimientos a la vida cotidiana de cualquier empresario.



OBJETIVO GENERAL

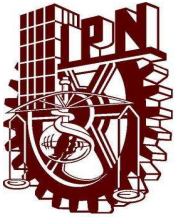
Esta investigación coadyuvara a ampliar los conocimientos en el ámbito de la administración, así como las habilidades ejecutivas en la dirección de los recursos humanos y en las compras. De tal manera le permita al ejecutivo ser más productivo, eficaz y eficiente en su toma de decisiones y tener la capacidad de elaborar los manuales necesarios que permitan una organización congruente y de calidad.

JUSTIFICACIÓN

Este manual pretende crear un nuevo departamento de ventas, que provocara un incremento en los ingresos de la empresa, proporcionando a los directivos las diferentes estrategias para la satisfacción del consumidor. Otorgando una serie de pasos o instrucciones que deberán llevar un seguimiento por parte de los directivos o del área gerencial para que se logre el objetivo, al mismo tiempo que se capacita al personal, obteniendo así la maximización de los recursos tanto materiales como de capital humano.

HIPÓTESIS

Al crear e implementar un Manual de Recursos Humanos aplicado al Departamento de Ventas para la empresa Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V. Se espera que el crecimiento de las ventas sea mayor al de años anteriores, debido a que ahora las actividades del departamento de ventas se realizaran de una forma ordenada, evitando duplicidad de actividades, reiterando cada una de las responsabilidades en cada puesto dentro de la empresa



METODOLOGÍA

Se hizo uso del método de investigación de campo, se presento mediante la manipulación de una variable independiente, en condiciones controladas, con el fin de describir por que causas se produce una situación o acontecimiento particular. Investigación correlacional porque el objeto de estudio se basa en un periodo de tiempo determinado

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Analizando a la empresa Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. se detecto la falta de organización estructural y planteamiento de funciones de sus empleados, cabe mencionar que dicha empresa no cuenta con un Departamento de Ventas, para lo cual fue indispensable y necesario crearlo y aplicar un Manual de Recursos Humanos para obtener el óptimo desempeño de sus trabajadores.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS ADQUISICIONES

UNIDAD I. LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

OBJETIVO: AL TERMINO DE ESTA UNIDAD, EL PASANTE ADQUIRIRÁ LOS CONOCIMIENTOS QUE LE PERMITAN VISUALIZAR LA IMPORTANCIA Y APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA.

1.1 DEFINICIÓN.

La administración es el conjunto de actividades para optimizar los recursos materiales, humanos y tecnológicos de una empresa u organización mediante los procedimientos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.¹

1.2. CARACTERÍSTICAS.

1. Universalidad.

La administración es Universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social, se da por lo mismo en el estado, en el ejercito, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos aun con algunas variaciones.

2. Especificidad.

La administración no puede confundirse con otras disciplinas. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, la administración es específica y distinta, pero trabaja de la mano de otras. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

3. Unidad o valor temporal.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

¹GALINDO MUNCH Lourdes, "Fundamentos de Administración", TRILLAS, México, D.F., 1991.

Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc, es decir aunque se distingan fases , etapas, elementos, el proceso administrativo es único y se da en todo momento de la vida de un organismo social.

4. Unidad jerárquica.

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el de mayor rango en un organigrama (director general), hasta el de menor grado (obrero).

5. Valor instrumental.

La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma, mediante éste se busca obtener un resultado.

6. Amplitud de ejercicio.

Se aplica en todos los niveles de un organismo formal o subsistemas de una organización formal.

7. Interdisciplinariedad.

La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc. Es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo

8. Flexibilidad.

Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social².

1.3. IMPORTANCIA.

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por que una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.³

²Ibidem

³REYES PONCE Agustín, *Administración moderna*, Editorial Limusa, 1992

Busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos:

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión³

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener n equilibrio dinámico.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.⁴

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea mas necesaria, cuanto mayor y mas complejo sea este.

El éxito de un organismo social depende, directamente e inmediatamente, de su buena administración y solo a traves de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta

Para las grandes empresas, la administración es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.⁴

^{3,4}*Ibidem*

⁴*Ibidem*

Para las empresas pequeñas y medianas también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración ósea, obtener una mejor coordinación de sus elementos, maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La administración se aplica a todo tipo de Empresa.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración⁵.

1.4. SU CARÁCTER: CIENCIA, TÉCNICA O ARTE.

Para saber si la administración es arte, ciencia o técnica definiremos cada concepto

Ciencia:

- **Definición.** Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.
- **Objeto:** Conocimiento del mundo búsqueda de la verdad.
- **Método:** Investigación, observación, experimentación, encuesta.

Fundamento: Leyes generales, principios.

⁵Ibidem

Técnica:

- **Definición:** Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto: es la aplicación utilitaria.
- **Objeto:** Aplicación o utilidad práctica.
- **Método:** Instrumentos, procedimientos, conocimientos científicos.
Fundamento: Principio y reglas de aplicación práctica.

Arte:

- **Definición:** Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
- **Objeto:** La belleza, la habilidad de Expresión.
- **Método:** Técnicas, teorías, emotividad, creatividad.
- **Fundamento: Reglas.**⁶

Según **Valladares Rivera Román** (escritor): "La administración es indudablemente un arte y que la aplicación artística de los conocimientos seguirá siendo tal vez la mayor pericia de un gerente. Aunque el estado de la ciencia en la administración puede llamarse inexacto, también es una ciencia aunque no en el sentido lato de las ciencias físicas o naturales".⁷

Existe también la posibilidad de un conocimiento técnico de las instituciones, o sea, de una tecnología administrativa. Las técnicas de administración deberían basarse en las conclusiones alcanzadas por el conocimiento científico, y su objetivo sería el de orientar el comportamiento global de las organizaciones y el de cada una de sus áreas y componentes, hacia los objetivos deseados. Las técnicas se integrarían con cuerpos de normas, conformadas a nivel de los distintos tipos de problemas de la organización.

Las características de conocimiento artístico no guardan relación con el contenido de la administración. La administración no entraña una actitud de carácter espiritual, desarrollada por métodos intuitivos-vivenciales, ni su objeto es desde ya la creación artística. Los errores cometidos por diversos autores al asignarle la calificación de arte, obedecen al desconocimiento lingüístico o conceptual de las diferencias que guarda con el conocimiento artístico

⁶Ibidem

⁷VALLADARES RIVERA Román. *Comportamiento organizacional*, Universidad Autónoma de Honduras, Edit., Universitaria 1982

- **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 una disciplina o técnica encuadrada dentro de las ciencias sociales.

1.5. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.5.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- PLANEACION
- ORGANIZACIÓN
- DIRECCION
- CONTROL
- EVALUACION

1.5.2. DEFINICION Y SEÑALAMIENTO DE CADA UNA

- PLANEACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

a) Concepto:

La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuando hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro componentes principales que son:

1. Contribución a los objetivos y propósitos
2. Primacía de la planeación
3. Extensión de la administración
4. Eficacia de la planeación

El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Puesto que las organizaciones empresariales de organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones.

Para **Sánchez Guzmán** la planeación es: “Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos”⁸

⁸SANCHEZ GUZMAN Francisco, *Introducción al estudio de la administración*, Edit. Limusa, 1976

Según **Terry**, la planeación es “Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro.- Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro”.

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si los gerentes no se les permiten cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

Si se reconocen la generalización de la planeación, es más fácil comprender porqué algunas personas hacen distinción entre la elaboración de políticas (el establecimiento de normas para la toma de decisiones) y la administración, o entre el "gerente" y el "administrador" o "supervisor". Un gerente, debido a su autoridad o posición en la organización, puede hacer más, planeación que otro o una planeación más importante, o bien la planeación de uno puede ser más básica y aplicable a una porción más grande de la empresa que la de otro.

La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Este proceso desde luego que implica contar con los elementos siguientes:

- Pronosticar los volúmenes de ventas que se puedan alcanzar en determinados períodos.
- Fijar los resultados finales deseados u objetivos.
- Desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas.
- Formular presupuestos.
- Establecer procedimientos.
- Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones.⁹

b) Importancia:

En las empresas, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan.

⁹*Ibidem*

Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando ni donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil.

c) Beneficios:

Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que esta:

1. Permite que la empresa este orientada al futuro.
2. Facilita la coordinación de decisiones.
3. Resalta los objetivos organizacionales.
4. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
7. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
9. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
10. Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.
11. Propicia el desarrollo de la empresa.
12. Reduce al máximo los riesgos.
13. Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.
14. Todos los esfuerzos se dirigen hacia los resultados deseados y se logra una secuencia de esfuerzos efectivos.
15. Se reduce al mínimo el trabajo no productivo.
16. Se coordinan las actividades hacia el objetivo predeterminado.
17. Los gastos totales se reducen al mínimo.
18. Ayuda a realizar futuras posibilidades entre cursos alternativos.
19. Guía el pensamiento administrativo.
20. Ayuda a contestar la pregunta: "QUE HACER SI..."
21. Se elimina el trabajo a base de supuestos¹⁰.

Los Beneficios obtenidos a través de la planeación según **Sánchez Guzmán** son los siguientes:

- a) Un mejor orden y control, así como una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades.-Con ella se reduce la actividad dispersa, la duplicidad de esfuerzos y los movimientos inútiles.
- b) Se consigue realizar los objetivos en forma íntegra, eficaz y oportuna.
- c) Se tendrá una buena coordinación interna, la cual nos llevará al mejor aprovechamiento de todos los recursos de la empresa y por lo tanto al más alto nivel de utilidades (mediante la reducción de los costos).
- d) Se eliminan en lo posible las decisiones arbitrarias, las basadas en el sentimiento o en la improvisación.

¹⁰IBIDEM

- e) Se reduce al mínimo el tiempo “total” empleado en las actividades de la empresa.-Esto es de suponerse si estamos partiendo de la base de que solo se realiza el trabajo necesario y bajo el debido control.
- f) Da una visión panorámica de toda la organización, en forma clara y completa, permitiendo captar las relaciones importantes, comprender mejor las actividades y fundamentar correctamente las acciones.

d) Limitaciones:

Dentro de las limitaciones de la planeación podemos mencionar:

- a) La planeación consume tiempo y dinero; sin embargo, esto no es sino una inversión cuya recuperación y beneficios adicionales se producen por medio de resultados más efectivos, económicos y rápidos.
- b) Los buenos esfuerzos de planeación no pueden apresurarse , se requiere tomar el tiempo necesario para reflexionar, localizar y analizar datos suficientes, para considerar posibles cursos de acción y para formular el plan en sí.
- c) Debe balancearse el empleo de recursos dedicados a la planeación, de tal manera que su costo no llegue a exceder as u verdadera utilidad.
- d) Dificultad para llegar a los datos precisos con relación al futuro.
- e) La gente se interesa más en el presente que en el futuro.
- f) La planeación es costosa¹¹.

e) Propósito:

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son. Cuando todo los interesados saben a donde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo.

La falta de planeación puede dar lugar a un zigzaguo y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además cuando los medios y los fines están claros, la ineficiencias son obvias. En resumen los propósitos son:

¹¹Ibidem

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

A manera de síntesis podemos decir que el propósito y naturaleza de la planeación pueden resumirse haciendo referencia a los siguientes principios:

Principio de contribución a los objetivos: El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo es favorecer el logro de los objetivos de la empresa.

Principio de los objetivos: Si se quiere que los objetivos tengan significado para la gente, deben ser claros, viables y verificables.

Principio de primacía de la planeación: La planeación antecede lógicamente a todas las demás funciones administrativas.

Principio de eficiencia de los planes: La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos, balanceado por los costos requeridos para formularlo y operarlo y por las consecuencias no deseadas.

- **Principios de la planeación:**

- a) **Precisión:**

El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas. Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente total o parcialmente ineficientes. Hay que reducir en lo posible el campo de lo eventual y de la imprevisión y emplear planes tan detallados como sea conveniente.

- b) **Flexibilidad:**

En aparente contraposición al principio de “precisión” antes mencionado, tenemos el que un curso de acción debe ser “flexible” a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social que nos ocupa; o sea, que todo plan debe dejar suficiente margen, para que se pueda absorber los cambios que puedan surgir; cambios debido a los imprevisible, o a las variaciones que se hayan presentado en las circunstancias después de haber cumplido con la etapa de la “previsión” y que se hicieron evidente gracias al proceso de revisión continua a que todo plan debe estar sujeto. En muchos casos, los cambios en cuestión solo serán adaptaciones momentáneas, después de realizar las cuales podemos volver a la dirección original.¹²

De ser posible, en el mismo plan original deberán preverse de antemano los caminos a seguir cuando se establezca la necesidad de realizar cambios en el curso o cursos de acción originales.

¹²*Ibidem*

Igualmente deberán establecerse desde el principio, los “sistemas” para la revisión rápida y continua de los procedimientos empleados, así como para la aplicación de las medidas correctivas a que haya lugar.

c) Unidad de dirección:

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

d) Consistencia

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

e) Rentabilidad

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

f) Participación

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

g) Pasos en la planeación:

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación: ¹³

1. Detección de las oportunidades aunque precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Prelimita las posibles oportunidades futuras y verla con claridad y de manera compleja, saber donde se encuentra los puntos débiles y fuertes, comprender que problema se desean resolver y porque, así como saber lo que se esperar ganar.

¹³Ibidem

La plantación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.

2. Establecimiento de objetivos. El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

3. Desarrollo de premisa. El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existente en la compañía. Están son suposición sobre el ambiente en el que plan a de ejecutarse.

4. Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas. Quizás un curso parezca ser el mas lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; otro quizás se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.

6. Selección de un curso de acción. Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o mas de ellos son aconsejable y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar de el mejor.

7. Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación esta completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.¹⁴

¹⁴Ibidem

• ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- a. Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación,
- b. Una idea clara de los principales deberes o actividades,
- c. Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Además, para que un papel dé buenos resultados, habrá que tomar las medidas a de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función.

La organización es el acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo que llevan a cabo los administradores, gerentes economistas, contadores que se encuentran en puestos directivos de la unidad productora. La remuneración del capital y la organización es la ganancia.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua española dice: "Organizar es establecer o reformar una cosa sujetando a las reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla".

Es en este sentido en que concebimos la organización como:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
- El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos,
- La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y
- La obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo, oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional.¹⁵

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa -la gente, las tareas y los materiales- para que puedan llevar acabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa.

¹⁵KOONS Harol, WEIHRICH Heinz, *Administration*, Edit. McGraw Hill, 1998

La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como las siguientes:

- ❖ Definición de las tareas.
- ❖ Selección y colocación de los empleados.
- ❖ Definir autoridad y responsabilidad.
- ❖ Determinar relaciones de autoridad-responsabilidad, etc.

- ***Tipos de organizaciones***

- 1) ***Organización Formal:*** Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.
- 2) ***Organización Informal:*** El autor Chester Barnard, en su obra considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos. , así podemos tener el ejemplo de personas que juegan ajedrez. Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no están tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz. Los principios orientadores básicos de la organización se resumirían como sigue:

- ***El propósito de la organización***

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

Principio de unidad de objeto, la estructura de una organización es eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos de la empresa.

Principio de eficiencia organizacional, una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, con un mínimo de consecuencias a costos no buscados.¹⁶

¹⁶*Ibidem*

Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.

Eliminar duplicidad de trabajo.

Establecer canales de comunicación.

Representar la estructura oficial de la empresa.

- **Principios de organización:**

- **Unidad de mando:** Un subordinado sólo deberá recibir ordenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- **Especialización:** Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- **Equilibrio de Dirección–Control:** Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- **Definición de puestos** Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos¹⁷.

- **Dirección**

Concepto: Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y supervisión,

Elementos de la dirección

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

¹⁷Ibidem

- **Tipos de autoridad**

1. Formal: Cuando es conferida por la organización, es decir la que emane de un superior para ser ejecutada sobre otras personas, puede ser lineal o funcional. (nivel jerárquico, o áreas en específico).
2. Técnica o Staff: Nace de los conocimientos especializados de quien los posee
3. Personal: Es cuando la autoridad es delegada progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar. Un ejemplo podría ser: El responsable de un supermercado no puede manejar en forma directa y eficiente la administración y las compras, para lo cual crea el departamento de compras, con un responsable directo y con autoridad sobre los trabajadores de ese departamento¹⁸.

- **Principios de dirección**

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa, los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que facilitará que sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización.

- **Impersonalidad de mando**

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando) surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar consientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.

- **De la supervisión directa**

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad¹⁹

¹⁹Ibidem

- **De la vía jerárquica**

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidas por la organización formal, de tal manera que el emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdida de tiempo.

- **De la evolución del conflicto**

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan, ya que el no tomar una decisión en realidad con un conflicto por insignificante que parezca, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

- **Aprovechamiento del conflicto**

El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización pero que al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

- **Toma de decisiones**

Elección de un curso de acción entre varias alternativas

1. Definir problema
2. analizar el problema
3. evaluar alternativas
4. elegir entre alternativas
5. aplicar la decisión

- **Integración**

Comprende la función a través de la cual el administrador alije y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas.

- **Motivación**

Es la aceptación más sencilla, significa conducir e impulsar la acción

- **Supervisión**

Consiste en vigilar o guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realizan adecuadamente.²⁰

²⁰Ibidem

- **Control**

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas y necesarias.

- **Importancia del control**

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcen los planes exitosamente
2. Se aplica a todo (cosas; personas y sus actos)
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración y desde el momento en que se establecen medidas correctivas
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciar el proceso de planeación
6. Reduce costos y ahorra tiempo

- **Principios del control**

Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

De la oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será valido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.²¹

²¹*Ibidem*

De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

De la costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reeditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación. El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización. El segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación, y último tipo de control se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

- **Control preliminar:** Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. Por lo tanto es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de la planificación, mientras que su realización corresponde a la función de control.²²

²²Ibidem

- **Control concurrente:** Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.
- **Control de retroalimentación:** La característica definitiva de los métodos de control retro-alimentación consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo, los estados financieros de una empresa se utilizan para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuales son los cambios que deberían hacerse en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas.
- **Fallas en el proceso de control**

Normalmente la no consecución de los objetivos fijados con anterioridad que han sido medidos y evaluados por un sistema de control deben expresarse con una explicación que se fundamenta en la búsqueda de respuestas. El papel del analista debe ser objetivo y centrarse en las técnicas utilizadas y los criterios que le fundamentan, para no caer en errores típicos de la supervisión como son los siguientes:

- Cacería de brujas: el sistema se encamina a la búsqueda de síntomas y culpables en vez de causas y posibles soluciones. Es cierto que como decía **WEINER** "los sucesos imprevistos e inesperados provocan un mayor intento de explicación que el resto", pero esto provoca que se trate de personificar el error en aras de encubrir otros que le dieron origen.
- Esparcimiento de la responsabilidad: el Proceso de control puede no ser demasiado específico e involucrar al total del Personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente.
- Obsesión: el Proceso de control se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso, creando, además, un clima de baja confianza ya que limita la libertad individual para actuar y auto controlarse.
- Nostalgia: el sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó, se vuelve recursivo, lo que limita una efectiva toma de medidas correctivas.²³

²³*Ibidem*

- **Cuadro de mando o de control**

Cuando se trata de concretar un elemento tan característico como es el Cuadro de mando, no podemos obviar que éste se sitúa dentro del área de gestión de la empresa, la cual está fuertemente condicionada por el entorno en el que se mueve.

El concepto de Cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord " en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como "tablero de mandos", o "cuadro de instrumentos".

Se proponen seis etapas para elaborar un cuadro de mando:

1. Análisis de la situación y obtención de información: En esta primera etapa la empresa debe de conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales: La empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo: En esta etapa se cubren las prioridades informativas detectadas en el paso anterior.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional: En una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control: Se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc..., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.²⁴

²⁴Ibidem

6. Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida: En esta etapa debemos configurar el Cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

El Cuadro de mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

- **Evaluación del desempeño:**

Es vital para una organización mantener un sistema de desempeño técnicamente elaborado, pues este constituye una manera eficaz de promover y ascender los recursos humanos de manera óptima, permitiendo la discusión entre colaboradores y supervisores o jefes sobre el rendimiento de cada uno y el poder fijar nuevos objetivos.

La Evaluación de Desempeño debe desarrollarse a la medida de cada empresa y además conseguir una efectiva participación de todos, lo que se consigue solamente cuando la misma es abordada como un instrumento de desarrollo y no de castigo.

En primera instancia la Evaluación de Desempeño permite:

- Definir el grado de contribución de cada colaborador a la organización.
- Promover el auto conocimiento y autonomía de los colaboradores.
- Obtener datos para definir remuneraciones, ascensos y promociones.
- Recabar información para elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios
- **Integración:**

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la INTEGRACIÓN comprende cosas y personas lógicamente es más importante lo de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.²⁵

²⁵*Ibidem*

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

- **Elementos**

Selección, es proceso para elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la organización a la persona mas indicada para ocupar un puesto en ese mismo momento o en el futuro.

Introducción, la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mas optima y rápidamente que sea posible al organismo social.

Desarrollo, es un método sistemático integrado y planeado que se realiza a través de la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal para elevar la eficacia de grupos de personas y de la organización o de una unidad organizacional importante

1.6.. EMPRESA.

1.6.1. CONCEPTO Y DEFINICION.

Las empresas son las unidades de producción y comercialización de bienes y servicios. En la empresa se reúnen y organizan los diversos factores económicos con la perspectiva de alcanzar determinados objetivos. Esta es a la vez una acción encaminada a un fin, que importa poner en juego, actividad, valor, energía u otras cualidades parecidas. Esta definición de empresa corresponde a una interpretación que apunta a describir las acciones o sanciones que realizan estas instituciones pero que la práctica puede ser aplicada a cualquier intimidad o institución emprendida por el ser humano. Para efectos utilizaremos una definición de empresa señalando que “empresa es la unidad económica básica, destinada a transformar recursos en bienes y/o servicios para la satisfacción de una necesidad.

1.6.2. CARACTERÍSTICAS.

No toda actividad organizada tiene el carácter de empresarial, para serlo se requiere que sea económica y profesional.

El empresario individual es la persona física que ejerce en nombre propio por sí o por medio de un representante una actividad constitutiva de empresa.²⁶

²⁶ROBLES VALDES Gloria, ALCERRECA JOAQUIN Carlos, *Administración con enfoque interdisciplinario*, Pearson Educación. 200

El empresario social surge cuando 2 o más personas se agrupan construyendo un patrimonio y juntando sus esfuerzos en la consecución de un fin común que es la obtención de beneficios.

Sociedad anónima: sociedad de tipo capitalista de carácter mercantil con capital propio dividido en acciones y bajo el principio de responsabilidad limitada y no personal de los socios por las deudas sociales a la explotación de su objetivo social.

1.6.3. ELEMENTOS QUE CONFORMAN A UNA EMPRESA.

Una empresa combina tres factores: Factores Activos, Factores Pasivos y la Organización.

- **Factores Activos**

Personas físicas y/o jurídicas (otras entidades mercantiles, Cooperativa, fundaciones, etc.) constituyen una empresa realizando, entre otras, aportación de capital (sea puramente dinerario, sea de tipo intelectual, patentes, etc.). Estas "personas" se convierten en accionistas de la empresa. Participan, en sentido amplio, en el desarrollo de la empresa:

- Administradores.
- Clientes.
- Colaboradores (compañeros).

- Fuentes financieras.
- Accionistas.
- Suministradores y proveedores.
- Trabajadores.

- **Factores Pasivos**

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

- **Organización de una Empresa**

Cualquier empresa tiene organizados sus recursos de una determinada manera; el problema consiste en saber si esa organización es la más eficiente, es decir, la que nos lleva a alcanzar los objetivos propuestos con el mínimo coste posible, ya que una buena organización, adecuada a la empresa, es capaz de multiplicar varias veces la capacidad productiva.

Organizar consiste en definir el diseño y el mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de las funciones (o "roles") que debe desempeñar cada persona integrante de la compañía, así como las relaciones de todo tipo que se establecen entre ellas.²⁷

²⁷*Ibidem*

Rol organizacional: papel que cada persona desempeña en el conjunto de la empresa.

Tipos de organización atendiendo a su estructura.

Formal:

Las personas tienen y persiguen efectivos comunes.
La autoridad de cada miembro está delimitada
Es flexible, abierta a los cambios.
Cumple el principio del objetivo
Cumple el principio de la eficiencia

Informal:

No persiguen conscientemente objetivos comunes
Constituidas por individuos que se relacionan habitualmente
Deben ser tenidas en cuenta por los organizadores
Pueden constituir grupos de presión
Las organizaciones deben ser flexibles en el sentido de tener capacidad para adaptarse a los cambios que pueden producirse en su entorno.

• **Niveles de la organización.**

La organización, en su conjunto, se distribuye en niveles que representan "hábitat" de determinados grupos de personas que tienen encomendadas distintas tareas de decisión con características comunes.

- **ALTA DIRECCIÓN.** Funciones estratégicas con mayor nivel de responsabilidad que afectan a la totalidad de la empresa. Asumen la responsabilidad de los objetivos a medio y largo plazo.
- **NIVEL INTERMEDIO.** Funciones de ejecución directa, control y planificación general, programación de actividades.
- **NIVEL DE GESTIÓN.** Desarrollo de los programas, ejecución y control de los procesos de actividad.²⁸

²⁸*Ibidem*

1.6.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Dependiendo de la constitución legal podemos decir que se clasifican en:

- **SOCIEDAD ANÓNIMA:** Es aquella que está constituida de un capital social en un fondo común dividido en acciones y la administración está a cargo de un directorio compuesto por miembros elegidos y renovados en las juntas generales ordinarias de accionistas.

La ley introduce dos formas especiales de sociedades anónimas:

- **SOCIEDAD ANÓNIMA ABIERTA:** Es aquella que hace oferta pública de sus acciones según la Ley de Mercado de Valores, que tienen 500 o más accionistas o al menos el 10% de su capital suscrito a un mínimo de 100 personas. Estas son fiscalizadas por la Superintendencia de Valores y Seguros y distribuyen dividendos en efectivo equivalentes al menos al 30% de sus utilidades netas en cada periodo, a menos que se acuerde lo contrario en la junta ordinaria de accionistas.
- **SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA:** Son aquellas que no cumplen con ninguno de los requisitos anteriores. Las sociedades anónimas cerradas tienen la libertad para definir en sus estatutos la forma que estimen conveniente la distribución de sus utilidades.
- **SOCIEDAD COLECTIVA:** También se conoce como sociedad limitada, ya que su principal característica radica en que en un caso de dificultad comercial los socios que la conforman deben responder no tan solo con su aporte capital, sino que también con sus bienes personales.

Dentro de este tipo de sociedades también tenemos dos tipos:

Comerciales: su principal característica es que los socios son responsables ilimitados y solidarios de todas las obligaciones sociales legalmente contraídas.

Civiles: Es cuando los socios son responsables ilimitados, pero a prorrata de los aportes. Considerando el grado de responsabilidad de los socios, son muy pocas las sociedades de este tipo.

- **EN COMANDITA:** Es aquella en que existen por una parte los socios capitalistas llamados también comanditarios y por otra parte están los socios gestores que son los que se obligan a administrar el aporte hecho por los socios capitalistas a la caja social. Y sus socios capitalistas desean tener injerencia en su administración.²⁹

²⁹*Ibidem*

- **LIMITADA:** Es aquella en todos los socios administran por derecho propio por todos los socios, aunque generalmente se opta por delegar la administración a uno de los socios o a terceros. Los socios son responsables solo hasta el monto de sus aportes o la suma mayor que se indique en los estatutos sociales, esto es que en caso que está presente problemas económicos los socios no corren el riesgo de perder todos sus bienes, sino que responderán solo con el monto que hayan aportado al capital de la empresa.

Dependiendo del aspecto que se le considere podemos clasificar una diversidad de empresas, las cuales nombraremos a continuación:

- **Dependiendo del origen del capital:** Podemos clasificar las empresas según el aporte de su capital y a quienes dirijan sus actividades, se clasifican en:

Entidades Fiscales: Dice de aquellas instituciones que componen el Estado y que en general son creadas por ley y reguladas por la Contraloría General de la República, exceptuando al Poder Judicial al cual lo fiscaliza la corte Suprema y comprenden los siguientes grupos:

Ministerios y Servicios de Gobierno (Poder Ejecutivo): Comprende todos los Ministerios, Organismos y Servicios del Estado

Poder Judicial: Comprende todos los organismos de Justicia del Estado.

Ej. Tribunales de Justicia, Corte Suprema de Justicia, Corte de Apelaciones, Juzgados del Crimen, Juzgados Civiles, Juzgados de Menores y del Trabajo.

Poder Legislativo: Comprende a todos los organismos del Estado que crean, aprueban y modifican leyes, junto al Presidente de la República y fiscalizan los actos del Gobierno.

Ej. Cámara de diputados y el Senado.

Municipalidades: Se entiende que son todas las Municipalidades del país.

Ej. Municipalidad de Santiago

Hospitales Públicos: Comprende a todos los hospitales del país dependientes del Ministerio de Salud.

Ej. Hospital San Juan de Dios

Instituciones de Educación Superior del Estado: Dice que son aquellas Universidades creadas por ley en las cuales tiene participación el Estado.

Empresas del Estado: Comprende todas las empresas donde el capital es del Estado.

Privadas: Dice de aquellas empresas donde el capital es de privados, estas pueden ser nacionales o transnacionales y su fin es el lucro y se dividen dependiendo del giro o actividad que realizan, las cuales se dividen en:

- **INDUSTRIALES**

Son aquellas en las cuales la actividad esencial es la producción de productos o bienes, mediante la extracción de materias primas.

- **PRIMARIAS**

Dice de todas aquellas que explotan los recursos naturales renovables como no renovables, en este tipo tenemos:

Las extractivas: Tienen como único fin explotar los diversos recursos naturales, como las mineras, pesqueras, madereras, petroleras, Etc.

Mineras: Se definen como ligada a la extracción, producción y comercialización de los recursos minerales no renovables con el fin de obtener beneficios económicos. Este sector tiene fuertemente orientadas sus ventas al extranjero, siendo Chile el mayor productor y exportador de Cobre, Nitrato y Litio, además de ser el mayor productor mundial de Yodo.

Pesqueras: Se definen como ligada a la extracción y explotación de las riquezas del mar y comprenden todas las actividades destinadas a capturar, cazar, segar, poseer, recolectar, conservar y utilizar todas las especies hidrobiológicas que tienen el mar como fuente de vida.

Las Agropecuarias: Este sector está constituido por dos actividades la Agrícola y la Ganadera o Pecuaria, las cuales están constituidas por una actividad primaria productora la cual puede llevarse a cabo en la tierra o no y una actividad secundaria de elaboración o transformación que puede llevarse a cabo en cualquier otro lugar, en este sector tiene espacio la producción de hortalizas, cereales, frutas, viñas y ganadería. La ganadería se refiere netamente a la actividad de criar animales para su posterior venta

Las Silvícolas: Estas tienen como fin explotar y cosechar los bosques nativos como plantaciones, regenerar y proteger los bosques, tanto como para recolectar sus productos como también realizar actividades de forestación, plantación, replante, conservación de bosques y zonas forestadas.

- **SECUNDARIAS**

A) *Las Manufactureras:* Dice de todas aquellas que tienen como fin elaborar o convertir materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados, con la finalidad de trazarlos en el mercado nacional o internacional y dentro de estas tenemos: Empresas que producen bienes de producción, estas tienen como fin satisfacer la

demanda de empresas de consumo final, y Empresas que producen bienes de consumo final, las que se alimentan de las empresas que producen bienes de producción.

B) De Construcción: Son todas aquellas que realizan obras públicas y privadas, como la construcción de calles, carreteras, casas, edificios, Etc.

• **COMERCIALES**

Dice de todas aquellas que se dedican o realizan el acto propio de comercio, y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidor, dentro de las que podemos señalar:

- La compra y permuta de cosas muebles, hechas con ánimo de venderlas, permutarlas o arrendarlas.
- La compra de un establecimiento comercial.
- Las empresas de fábricas, distribuidoras, almacenes tiendas, bazares.
- Las empresas de transporte por tierra, mar, ríos o vías navegables.
- Las empresas de depósitos de mercadería, provisiones o suministros, las agencias de negocios.
- Las empresas de espectáculos públicos.

También dentro de este sector podemos determinar tipos de empresas según la cantidad en el monto de las ventas, por ello tenemos que hay:

Empresas Mayoristas: Que son aquellas que venden a empresas minoristas y también a otras mayoristas a gran escala.

Empresas Minoristas: Son aquellas que venden sus productos al consumidor al detalle.

• **SERVICIO**

Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro.

Así tenemos empresas que prestan servicios a la comunidad con el fin de recuperar dineros, como Agua, Luz, Gas.

• **SERVICIOS FINANCIEROS**

Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de generación de valor a través del dinero.

UNIDAD II. CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD

OBJETIVO: AL FINALIZAR ESTA UNIDAD, EL PASANTE TENDRÀ LA CAPACIDAD Y EL CONOCIMIENTO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA, DANDO A LOS EMPLEADOS LA POSIBILIDAD DE ADQUIRIR UNA NUEVA CULTURA DE CALIDAD.

2.1. CALIDAD

DEFINICIÓN

Les mostramos los diferentes conceptos de varios autores de Calidad.

- W. Edwards Deming indica que: " Calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado". "Calidad es satisfacción del cliente".
- Joseph M. Juran define la calidad como: Es un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa. Calidad es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo. "Calidad es adecuación al uso del cliente".
- Philip Crosby lo define como: Calidad es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento. "Conformidad con los requisitos".
- Armand V. Feigenbaum define la calidad como: "La composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios es unos cumplirán las expectativas de los clientes. "Satisfacción de las expectativas del cliente".
- Norma ISO 9000.2000 Luis Andres Arnauda sequera: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- Kaoro Ishikawa Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. Calidad Total es cuando se logra un producto es económico, útil & satisfactorio para el consumidor
- G.Taguchi la calidad como "las pérdidas que un producto o servicio infringe a la Sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio" "Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad.

- Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.
- Real Academia de la Lengua Española: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”

En la práctica, hay dos tipos de calidad:

- **Calidad externa**, que corresponde a la satisfacción de los clientes. El logro de la calidad externa requiere proporcionar productos o servicios que satisfagan las expectativas del cliente para establecer lealtad con el cliente y de ese modo mejorar la participación en el mercado. Los beneficiarios de la calidad externa son los clientes y los socios externos de una compañía. Por lo tanto, este tipo de procedimientos requiere escuchar a los clientes y también debe permitir que se consideren las necesidades implícitas que los clientes no expresan.
- **Calidad interna**, que corresponde al mejoramiento de la operación interna de una compañía. El propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos. Los beneficiarios de la calidad interna son la administración y los empleados de la compañía. La calidad interna pasa generalmente por una etapa participativa en la que se identifican y formalizan los procesos internos.

Por consiguiente, el propósito de calidad es proporcionarle al cliente una oferta apropiada con procesos controlados y al mismo tiempo garantizar que esta mejora no se traduzca en costos adicionales. Es posible mejorar un gran número de problemas a un bajo costo. Sin embargo, cuanto más cerca se está de la perfección, más se elevan los costos.

“el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.”

- **EVOLUCION HISTORICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD**

A lo largo de la historia el término *calidad* ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos 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.	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).	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	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.	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.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

CUADRO 1.1

^{1,1}Introducción a la gestión de la calidad, Gonzales J.F. Miranda, Delta publicaciones, 2007

2.2. CULTURA DE CALIDAD

La cultura es el conjunto de actitudes, creencias, costumbres, hábitos, capacidades, moral, educación, herramientas, productos que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por miembros de una sociedad. (Fundamentos de Marketing: Stanton William, Etzel Michael).

Con todo lo mencionado anteriormente la calidad es

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Calidad no es un problema, es una solución.

Con todo esto se define Cultura de Calidad como: El conjunto de costumbres, actitudes, hábitos y herramientas de cada sociedad en particular para hacer productos que satisfagan las necesidades del cliente con eficiencia y eficacia.

• ¿CÓMO SE DESARROLLA UNA CULTURA DE CALIDAD?

La cultura de calidad es responsable de muchos de los comportamientos de grupos y naciones en las organizaciones corporativas. CANTÚ, Delgado Humberto en su trabajo “Desarrollando una cultura de calidad” sostiene: si se intenta llevar a cabo un cambio cultural intenso en una organización, se deben tomar en cuenta “Las leyes naturales de las organizaciones”. Es decir:

- Se debe conocer por parte de todos los integrantes, los valores de la organización y su misión.
- El líder debe de ser un impulsor de la cultura de trabajo.
- La cultura se construye de arriba hacia abajo y en cada nivel de la organización.
- No se puede pedir responsabilidad si no se otorga la autoridad y la confianza.
- Debe de existir una Cultura de Calidad Personal.

• CULTURA DE CALIDAD PERSONAL

Cuando se habla de cultura de calidad personal, se hace referencia del conjunto de VALORES y HÁBITOS que posee una persona, que complementados con el uso de PRÁCTICAS en el actuar diario, le permiten aumentar su productividad y por consecuente obtener una mejor calidad.

- **VALORES**

- Espíritu de servicio.
- El respeto.
- El buen uso del tiempo propio y ajeno.
- Los valores del “Decálogo del desarrollo”.
- (Orden, Limpieza, Puntualidad, Deseo de superación, Honradez, Respeto al derecho de los demás, Respeto a la ley y a los reglamentos, Gusto por el trabajo, Afán por el ahorro y la inversión).

Decálogo del desarrollo es una investigación de Octavio Mavila en Perú que representa valores fundamentales para el desarrollo de una cultura de calidad y que aplicados a la vida personal permiten un mejor desarrollo.

- **HÁBITOS**

- La mejora continua
- La atención
- La responsabilidad en el trabajo
- La prevención de errores
- Hacer bien el trabajo
- La planeación de las actividades
- La evaluación constante de su desempeño
- La disciplina
- La constancia en el cumplimiento de sus compromisos

- **PRACTICAS**

El uso de herramientas administrativas.

- Control estadístico de procesos.
- Programas basados en reconocimientos y premios.
- Programas de atención al cliente.
- El conjunto de prácticas, hábitos y valores llevados a la vida laboral y personal conforman la cultura de calidad. Esta cultura se presenta desde dos perspectivas:

Finalmente, una organización así como una persona de calidad, deben reconocer la necesidad de cambiar y adaptar su cultura constantemente, además se debe ser firme en sus decisiones y congruente con sus principios éticos y morales.¹

¹RODRIGUEZ COMBELLER Carlos, Iteso, 1993

- **MODELOS DE CALIDAD**

- **MODELO NORTEAMERICANO** (Philip B. Crosby)

- Confirma que la calidad está basada en cuatro principios absolutos:
- Calidad se define como cumplimiento de requisitos
- El sistema de calidad es prevención
- El estándar de realización es cero defectos
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

Propone un programa de 14 pasos para la mejora de la calidad:

1. Compromiso en la dirección
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad
3. Medición
4. El costo de la calidad
5. Crear una conciencia sobre la calidad
6. Acción correctiva
7. Planificar el día de cero defectos
8. Educación del personal
9. El día de cero defectos
10. Fijar metas
11. Eliminar las causas del error
12. Reconocimiento
13. Consejo de calidad
14. Repetir todo el proceso²

- **MODELO JAPONES (Kaoru Ishikawa)**

Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa con relación a la calidad total son:

- Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
- El control de la calidad empieza y termina por la capacitación.
- El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.
- Formación de círculos de control de calidad.
- Se debe estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.
- Anticipar problemas potenciales y quejas.
- Tomar acciones correctivas apropiadas.
- El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
- Prevenir la repetición de errores.
- El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.³

²CROSBY Philip, *La calidad no cuesta*, Compañía editorial continental, 1991

³ISHIKAWA Kaoru *¿Qué es el control total de calidad?* Edit. Norma, 2003

- Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación.
- El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- La comercialización es la entrada y salida del control de la calidad.
- Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso.

• **MODELO EUROPEO (Joseph M. Juran)**

El enfoque de Juran sobre la administración de la calidad se basa en lo que se llama la trilogía de Juran:

Plantación de calidad: Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, el proceso de administración de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entradas y salidas llamados "mapa de planeación de la calidad" a saber:

- Identificar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de esos clientes.
- Traducir las necesidades a nuestro lenguaje.
- Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso a la operación.⁴

• **MODELO MEXICANO**

A partir de lo que se establece en "El Perfil del Hombre y la Cultura en México" de Samuel Ramos; "El Laberinto de la Soledad" de Octavio Paz; "Motivaciones Psicológicas del Mexicano" de Santiago Ramírez; "Psicología del Mexicano" de Rogelio Díaz Guerrero; "La Jaula de la Melancolía" de Roger Bartra, sabemos que somos seres con complejo de inferioridad y solos, donde nuestra respuesta es una actitud defensiva y, las más de la veces auto denigrante; agredimos para que no nos "madruguen", nos refugiamos en la religión y festejamos cuanto se nos ocurre.

Detallando un poco más: Samuel Ramos dice que es el complejo de inferioridad lo que estructura el comportamiento, aunado a la imitación mecánica y a la autodenigración. Octavio Paz establece que es el sentimiento de soledad que nos inunda y lleva confusamente a tratar de salir de ella a través de la simulación y el ocultamiento de nuestras personalidades tras una máscara hermética y silenciosa. En Santiago Ramírez es la estructura familiar (poco padre, mucha madre y demasiados hermanos).

⁴M. JURAN Joseph, *Juran y el liderazgo para la calidad*, Ediciones Diaz de Santos, 1990

Recordar que en la colonia, la mujer al unirse al español traicionaba su raza, los hijos crecían a la sombra de la madre y falta de padre), así como la fuerte presencia de los preceptos religiosos, el alcoholismo y el machismo lo que influye fuertemente en el comportamiento. Roger Bartra nos muestra como una mezcla entre el indio agachado, caracterizado por las ilustraciones del mexicano dormido y recargado en un nopal, con jorongo, huaraches y un gran sombrero, y el pelado mestizo de la ciudad, alburero, tramposo y fiestero. Entre estos dos puntos pasa de melancolía, desidia, fatalidad, inferioridad, violencia, sentimentalismos, resentimiento, evasión. Bartra denuncia que de todo ello se ha valido la clase dirigente para mitificar el sentido del mexicano y volverlo un ente dócil y pasivo. Mauro Rodríguez Estrada escribe en Psicología del Mexicano en el Trabajo que sufre también una línea psicológica el mexicano de una crisis de identidad por estar devaluado, despreciado, porque en la colonia al nombrarlo mestizo era ofensivo, se consideraba hijo de puta o hijo de la chingada. Todo esto significaba una frustración y ambivalencia al reconocer y desconocer su identidad, además experimentaba temor, masoquismo, anonimato al disolverse muchas veces en un nosotros que no refuerza identidad, siempre lejos de sí mismo. Llama poderosamente la atención que José Luis Mora, en "El Carácter de los Mexicanos", establecía ya desde el siglo XIX, muchos de estos conceptos acerca del comportamiento del mexicano: desconfiado de los extranjeros, abusado por el clero, sin credibilidad en sus autoridades, rebasado por un ejército ineficaz y carente de reconocimiento, y en donde el Estado de Derecho se constituía a partir de los deseos de los gobernantes.

2.3. CÍRCULOS DE CALIDAD

- **INTRODUCCIÓN**

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

- **DEFINICIÓN**

Es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo. (Phillip C. Thompson).

Sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de lo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes". (Feigenbaum).⁵

⁵THOMPSON Philip C. *Círculos de calidad*, Norma, 1984

MISIÓN

- 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.

OBJETIVOS GENERALES

- Participación del personal.
- Desarrollo de los empleados.
- Generación de beneficios tangibles.

ESTRUCTURA

- *El Facilitador*
- *El Líder del Círculo de Calidad*
- *Instructor.-*
- *Asesor*
- *El experto*

CAPACITACIÓN

Las primeras acciones de capacitación deben dirigirse al facilitador y los gerentes. El facilitador a su vez entrena a los líderes, quienes a su vez entrenarán a los miembros del Círculo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

- Son grupos pequeños
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo
- La participación es voluntaria
- Los Círculos se reúnen una vez a la semana

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad
- Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los Círculos de Calidad.
- Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un Círculo de Calidad⁶

⁶Ibidem

- Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en grupo
- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Círculo.

TÉCNICAS UTILIZADAS EN LOS CÍRCULOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS

- Improvisación de ideas en grupo.
- Diagramas de flujo.
- Análisis de Pareto.
- Diagramas de causa efecto.
- Histogramas.
- Gráficos.
- Cuadros de control.
- Hojas de verificación.
- Matrices para decisiones.
- Análisis de costo-beneficios

Contribuciones de los Círculos (Cómo medir su efectividad)

- Número de presentaciones hechas a la gerencia.
- Tipos de propuestas presentadas.
- Porcentaje de propuestas presentadas (número anual de propuestas presentadas por cada Círculo).
- Porcentaje de propuestas aprobadas (número de propuestas aceptadas por la gerencia).

BENEFICIOS ESPERADOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

- Mejoras en la calidad de los productos y en la productividad de la empresa.
- Reducción de costos.
- Mejora en la moral del personal.
- Promoción de la satisfacción del personal por su trabajo.
- Autodesarrollo del personal.
- Creación de conciencia por la calidad y la productividad.
- Mejora en las relaciones humanas dentro de la empresa.
- Promoción de la colaboración y el trabajo de grupo.
- Mejora en las relaciones comerciales cliente – empresa.
- Mejora en la comunicación y lealtad ante la empresa.
- Promoción de la creatividad y la inteligencia de la fuerza de trabajo.
- Incremento en la participación del mercado.
- Mejora de la reputación y prestigio de la empresa.⁷

⁷*Ibidem*

PASOS PRINCIPALES EN LA OPERACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

- Se seleccionan los problemas a resolver.
- Se define o establece la situación actual del problema.
- Se analiza el problema, obteniendo datos y la información necesaria.
- Se definen las alternativas de solución y decisión por consenso.
- Se define el plan de implementación.
- Se presenta el plan para su ejecución.
- Se ejecuta el plan.
- Se evalúan los resultados.
 - Confirmación del efecto de la mejora realizada.
 - Implementación
- Se tiene un control para mantener el efecto de la mejora.

2.4. CULTURA JAPONESA

El milagro japonés y el desarrollo del lejano oriente

Japón. Mientras China, la India y el resto de economías asiáticas caminaban hacia el subdesarrollo, Japón fue durante mucho tiempo el único ejemplo de país no occidental capaz de impulsar un proceso de industrialización.

La historia del desarrollo japonés comienza, sin embargo, antes de la industrialización. Los últimos siglos de la economía preindustrial japonesa, el llamado periodo Tokugawa (1600-1868) se caracterizaron ya por un cierto dinamismo: dinamismo en la agricultura, dinamismo en la manufactura, integración del mercado interior... En realidad, este tipo de crecimiento preindustrial alimentó a la economía japonesa hasta finales del siglo XIX y, además, dejó como herencia algunos elementos positivos que serían aprovechados para el posterior desarrollo de un proceso moderno de industrialización.

La industrialización tomó el relevo a partir de finales del siglo XIX. En 1868, la restauración Meiji impulsó un cambio institucional destinado a acabar con los frenos al crecimiento propios del antiguo régimen. La industrialización moderna comenzó a tirar de la economía japonesa a partir de la última década del siglo XIX y, desde entonces y hasta el estallido de la Segunda Guerra Mundial, la economía japonesa convergió con las economías más desarrolladas del mundo (salvo Estados Unidos). A la altura de 1939, Japón no había conseguido eliminar la brecha que la separaba de dichas economías, pero presentaba varias décadas de crecimiento ininterrumpido a un ritmo notable. Además, Japón había comenzado a registrar los cambios estructurales generalmente asociados al desarrollo económico. Por ejemplo, había comenzado a caer el peso del empleo agrario, los movimientos migratorios campo-ciudad habían impulsado el aumento de la tasa de urbanización, y las exportaciones del país habían dejado de ser exportaciones de productos primarios (como la seda, principal producto de exportación a finales del XIX) y habían pasado a ser exportaciones de productos industriales. Uno de los lemas de la restauración Meiji había sido “enriquecer el país, fortalecer el ejército”, y eso es justamente

lo que ocurrió en Japón durante las décadas previas a la Segunda Guerra Mundial.

La derrota en la Segunda Guerra Mundial devastó a la economía japonesa. Es por ello que su espectacular recuperación en las décadas posteriores ha merecido el calificativo de milagrosa. Este milagro se explica como resultado de la combinación de factores endógenos con un contexto internacional particularmente favorable

- **Teoría Z - William Ouchi**

La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al constatar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A".

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

- **Teoría Z -> Cultura Z**

La teoría Z de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa

- **PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA TEORÍA Z**

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

La confianza es la piedra angular de la cultura Z⁸

⁸OUCHI Willi HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, "Introducción a un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994.

• **CÓMO DESARROLLAR LA CULTURA DE LA EMPRESA Z**

Ouchi identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

1. Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
2. Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
3. Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
4. Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
5. Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
6. Re-evaluar el progreso hasta este punto.
7. Participar al sindicato en el proceso.
8. Estabilizar el número y categorías de empleados.
9. Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
10. Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
11. Implementación final hasta este punto.
12. Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
13. Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos

• **Metas comunes**

Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo

Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará.⁹

⁹*Ibidem*

Sistema de administración Japonés

- Empleo de por vida
- Evaluación y promoción
- Caminos profesionales no especializados

2.5. LIDERAZGO

El concepto de liderazgo muestra, tradicionalmente, fuertes asociaciones con el de "poder" — en el sentido de influir sobre la conducta de los otros—, y con el de "gerencia", entendiendo por tal la administración eficaz de recursos y acciones, para el logro de objetivos.

El concepto de liderazgo no es un término unívoco y ha tenido transformaciones a lo largo del tiempo, vinculándose con ideologías de diferentes signos y orientaciones. Uno de los sentidos más difundidos y tradicionales es el referido al "líder persona", cuyo atributo más relevante es el *carisma* como rasgo de la personalidad, legitimado y a él atribuido a la vez por sus "seguidores", quienes, más allá de las ideas o propuestas, se "entregan" a la causa que el líder propugna. Se trata del líder carismático.

Para el liderazgo carismático, es en la lógica del poder, coercitivo o persuasivo; en su posesión e incremento; y en la causa que está más allá de la comprensión del común de la gente, porque sólo el líder sabe dónde hay que ir, donde se encuentran los fundamentos de su propia existencia.

En América Latina, el número de líderes caudillos/dictadores carismáticos, algunos entronados como héroes, otros vilipendiados como villanos marcan las historias nacionales y locales, y generan muchas prevenciones, más que nada entre los jóvenes, debido a esas formas autoritarias, coercitivas del ejercicio del poder. Esos liderazgos fuertes, de caudillos o dictadores, tienen estrecha relación con el modelo político populista que imperó en los países de la Región como forma de ejercicio del poder sin intermediarios, como no sean las corporativas, entre gobierno y ciudadanos; pero vale recordar que fueron esos modelos los que permitieron la conformación de nuestros países como estados-nación, mediante la incorporación de la gente —las mayorías— a la ciudadanía social.¹⁰

¹⁰ <http://www.paho.org/Spanish/HPP/HPF/ADOL/Liderspa.pdf>

Pero, si bien es cierto que las características personales de los que ejercen liderazgo son relevantes para entender el fenómeno, ¿no serán relevantes también las características de los otros?, ¿no será que debemos prestar más atención a los vínculos existentes entre los que ejercen el liderazgo y los “seguidores”?

Greenleaf hace alguna aproximación en ese sentido vincular, cuando se pregunta si los seguidores, al ser servidos, se vuelven más autónomos, más propensos a convertirse en servidores.

Esquemáticamente, los vínculos que se establecen entre los que ejercen liderazgo y los "seguidores", en los distintos sentidos que hemos recorrido, recalcan las siguientes cuestiones:

Líder Carismático: Términos establecidos por el líder-persona, con requerimientos de lealtad y obediencia, petición de protección y guía por el liderado.

Líder Servidor: Las necesidades y requerimientos de los liderados; el líder-persona esta pendiente y al servicio de las necesidades expresas o no de los seguidores.

Líder Gerencial: La asignación y el control de tareas y responsabilidades para la organización, orientación a la eficacia global, mas que a las necesidades de los seguidores.

Líder Transformador: El contrato en pie de igualdad, dinámico en función de los requerimientos de las situaciones inciertas y cambiantes y de los temas concretos o específicos que dan contenido a los vínculos.

- **Teoría de la Ruta-Me**

En la actualidad una de los enfoques más respetables para comprender el liderazgo es la teoría de la ruta-meta. Desarrollada por Robert-House, la teoría ésta es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae elemento clave de investigación del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y la teoría motivacional de las expectativas.¹¹

¹¹*Ibidem*

Según la teoría ésta, el comportamiento de un líder es aceptable para sus subordinados en la medida que lo contemplan como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivante en la medida que (1) hace que la satisfacción-necesidad del subordinado sea contingente a un desempeño efectivo y (2) proporciona la asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Par poner a prueba estas afirmaciones, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

Líder director: Permite que sus subordinados sepan qué se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas (similar a la estructura inicial de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio).

Líder apoyador: Es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los subordinados se desempeñan a su más alto nivel.

Líder participativo: Consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias antes de tomar una decisión.

Líder orientado a logros: Establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

- **La teoría situacional de Hersey - Blanchard**

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.

- **El liderazgo situacional**

Es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.¹²

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- a) El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas.

¹²*Ibidem*

- b) Enfatiza el comportamiento específicos de líder.
- c) El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo
- d) El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- e) El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

- I. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.
- II. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.
- III. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
- IV. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Si bien la teoría ha recibido poca atención por parte de los investigadores, pero con lo investigado a la fecha, las conclusiones deben ser reservadas

- **Concepto de motivación**

Define la motivación como "Una fuerza oculta que lleva nos lleva a realizar una acción; generalmente orientada a satisfacer una necesidad personal".

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanto más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.¹³

¹³Ibidem

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

- **Motivación y conducta**

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

- **Tipos de motivación**

- La **motivación intrínseca** se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico, así como la sensación de placer, la autosuperación o la sensación de éxito.

La motivación intrínseca se ha estudiado intensamente por los psicólogos educativos desde los años 1970, y numerosos estudios han encontrado que está asociada con altos logros educativos y disfrute de estudiantes.

Actualmente no hay una 'teoría unificada magistral' para explicar el origen o los elementos de la motivación intrínseca. ¹⁴

¹⁴*Ibidem*

La mayoría de las explicaciones combinan elementos del trabajo de Bernard Weiner sobre la 'teoría de la atribución', el trabajo de Bandura en 'auto-eficacia' y otros estudios concernientes al 'lugar del control' y 'la teoría de la meta'. Así se piensa que los estudiantes están más predispuestos a experimentar la motivación intrínseca si ellos:

- Atribuyen sus resultados educativos a los factores internos que pueden controlar (ej. la cantidad de esfuerzo que invirtieron, no una "habilidad o capacidad determinada").
- Creer que pueden ser agentes eficaces en el logro de las metas que desean alcanzar (ej. los resultados no son determinados por el azar.)
- Están motivados hacia un conocimiento magistral de un asunto, en vez de un aprendizaje maquinal que puede servir para aprobar.

Nótese que la idea de la recompensa por el logro está ausente de este modelo de la motivación intrínseca, puesto que las recompensas son un factor extrínseco.

En comunidades y organizaciones que comparten el conocimiento, los individuos que las integran citan a menudo razones altruistas de su participación, incluyendo entre ellas el contribuir para un bien común, una obligación moral hacia el grupo, una labor educativa o un 'devolver a la sociedad'.

Este modelo de la motivación intrínseca ha emergido a partir de tres décadas de la investigación por centenares de educadores y todavía se está desarrollando.

- La **Motivación extrínseca** aparece cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada (por ejemplo, una situación social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa).

Tradicionalmente, la **motivación extrínseca** se ha utilizado para motivar a empleados:

- Recompensas tangibles tales como pagos, promociones (o castigos).
- Recompensas intangibles tales como la alabanza o el elogio en público.

Con la transición de economías de 'cadenas de producción' a 'prestación de servicios' la importancia de la motivación extrínseca radica en:

- Cuanto más se distancian los trabajos de ser los típicos de una línea de montaje, más difícil se hace medir la productividad individual.¹⁵

¹⁵*Ibidem*

- En tanto que la motivación intrínseca no se basa en incentivos económicos, es barata en términos monetarios pero cara en tanto que las recompensas inherentes de la actividad deben ser internalizadas antes de que puedan ser experimentadas como una motivación intrínseca.

Sin embargo, la motivación intrínseca no es la panacea para la motivación de los trabajadores. Entre los problemas se incluye:

- Para muchas actividades con viabilidad económica puede ser imposible encontrar suficientes individuos motivados intrínsecamente.
- Incluso los empleados con motivación intrínseca necesitan comer. Otras formas de compensación se hacen necesarias.
- La motivación intrínseca es fácilmente destruida. Por ejemplo, una motivación extrínseca adicional tiene un impacto negativo en la motivación intrínseca en muchos casos. El percibir un reparto externo de incentivos injusto lo agrava la situación.

En realidad, no son motivantes excluyentes, ya que una misma actividad puede llevarse a cabo con la combinación de diversas motivaciones, entre ellas distintas extrínsecas (Ej. dinero) e intrínsecas (Ej. satisfacción).

2.6. PRODUCTIVIDAD

La **productividad** es la razón 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 = producción/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.¹⁶

¹⁶DEMING W.Eduards, *Calidad, productividad y competitividad*. Ediciones Diaz de Snotos, 1989

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.

• DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

El término de **productividad global** es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma. A título de ejemplo se indica lo que establece el *Convenio Colectivo de la empresa SEAT, S.A* para definir lo que ellos entienden por productividad total:

- Estudio de aplicaciones de nuevas tecnologías, organizaciones de trabajo, distribución de éste, etc., procurando conjugar el coste económico y social con las necesidades productivas.
- Aprovechamiento del personal a todos los niveles.
- Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución.
- Conjugación productividad- calidad.
- Alternativas de los apoyos de la producción a fin de mejorar la eficiencia.
- Estudio de la falta de eficiencia tanto proveniente de los paros técnicos como de los rechazos.
- Estudio de los materiales y obra en curso.
- Asesoramiento y participación.

• TIPOS DE PRODUCTIVIDAD

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran dos: como **productividad laboral** y como **productividad total de los factores** (PTF).

La productividad laboral se define como el aumento o disminución de los rendimientos, originado en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital, técnica, etc.

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas.¹⁷

¹⁷Ibidem

- **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD**

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

- **MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD**

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología
- Organización
- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad¹⁸

¹⁸*Ibidem*

UNIDAD III. RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO: AL TÉRMINO DE LA UNIDAD, EL PASANTE SERA CAPAZ DE DISEÑAR UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

3.1. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RH) con estas tareas es alinear las políticas de RH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

3.1.1. VALUACION DE PUESTOS.

“los Sistemas de Valuación nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos.

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

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor.¹

¹ ALLES Martha. “Desarrollo del talento humano basado en competencias.” Ediciones Granica, 2005

La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

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

La importancia y/o grado de responsabilidad del trabajo debe reflejarse en el monto de la remuneración, de modo que guarden orden y distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

La valoración de puestos se puede definir como un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. Como sistema técnico establece un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado, en lo posible, en elementos objetivos y científicos. Esta valoración es necesaria realizar a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar y luego valorar.

La Comisión Nacional de la Productividad de España define la valoración del puesto como “un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa”.

La valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica, sino dinámica, debe estar en constante actualización. Es la base de todo sistema de remuneración, por ello es fuente de consulta permanente.

Para realizar esta actividad, es importante considerar previamente la necesidad y si es viable de realizarla o no, ya que una readecuación salarial tiene efectos financieros en la empresa, hay que considerar también el o los objetivos de esta, si se tratará de un nuevo sistema salarial o un sistema de incentivos, un sistema de promoción interna o hace parte de una reestructuración general o determinar la falta de tecnología, por ejemplo.

De acuerdo con los objetivos se deberá hacer un diagnóstico del sistema salarial actual, de su situación frente al mercado laboral.²

²*Ibidem*

Se deberá constituir un comité de valoración u organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender a las reclamaciones que se presenten. Este comité debe estar compuesto por personas que den confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización, en cuanto a las fortalezas, debilidades, políticas, objetivos, etc.

El comité debe estar estructurado por:

- Un representante de la empresa
- Miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, que bien pueden ser los responsables de cada una de las dependencias afectadas y representantes de los trabajadores
- Miembros ocasionales representantes de cada una de las unidades, quienes intervendrán mientras se estudian los puestos comprometidos en cada una de estas
- Un secretario
- Asesores técnicos, que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración.

En fin este comité debe estar representado por los distintos sectores del sistema productivo de la empresa, incluyendo el personal, quienes participan en el proceso, donde se decide cuán adecuado es el sistema de remuneraciones. Los subalternos deben ser informados y orientados del proyecto, vía boletín, en cartelera, periódico interno, detallando el proyecto, el fin del mismo, integrantes del comité, etc.

Lo importante de la participación de todos los sectores de la empresa está, al analizar el contenido correspondiente a cada puesto, con la ayuda del manual de descripción de cargos, entre los mandos medios y los colaboradores, donde llegarán propuestas de parte y parte, para optimizar las labores cotidianas.

Los métodos a elegir para valorar los puestos tenemos:

Métodos cualitativos, no cuantitativos, no analíticos o globales, que establecen un simple orden o clasificación de puestos.

- Son cualitativos ya que para realizar la valoración no descomponen el puesto en factores compensables sino que lo toman como un todo.
- Son no cuantitativos al no determinar que tanto o cuanto es más complejo un puesto de otro.³

³Ibidem

Como ventajas de este método tenemos:

1. Sencillos: por su enfoque general y no requerir métodos estadísticos o matemáticos
2. Fáciles de aplicar: por limitarse a realizar una clasificación
3. Económicos y sirven como contraste de la valoración método cuantitativo y no requiere de mayor inversión de tiempo.

Desventajas:

1. Son difíciles de justificar o aceptar por parte del personal, pues se puede alegar que forman parte de apreciaciones subjetivas por parte del comité
2. Sólo jerarquiza y es difícil determinar que puesto es más complejo que otro
3. La ubicación, jerarquía y salarios actuales de los puestos pueden sesgar el ordenamiento que les de el comité
4. No considera detalladamente lo diferentes factores que componen el puesto.

Métodos cuantitativos o analíticos, denominados así ya que dan la valoración de los puestos basados en puntos, partiendo de la descomposición en los factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos.

Como ventajas de este método tenemos:

- 1) Ofrecen puntuaciones para cada puesto
- 2) Fáciles de justificar al personal
- 3) Aplicable para cualquier tamaño de empresa.

En cuanto a desventajas:

Pueden resultar costosos.

Los mayores beneficios son para el supervisor, ya que le permite manejar mejor a su personal y establecerlo en el puesto más adecuado. Para organizar el personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás.

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

La importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales están en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción.⁴

⁴*Ibidem*

La importancia del trabajo debe reflejarse en el salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de él, una distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

Más en la vida industrial moderna, en virtud de la extensión, complejidad y movilidad del personal, en vez de que el salario refleje la importancia del puesto, ocurre precisamente lo contrario: el puesto se jerarquiza o se valúa en razón del salario que se paga.

Algunas de las siguientes causas, elevan o disminuyen indebidamente los salarios, rompiendo la estructura jerárquica que debe existir en las labores:

- a. Los favoritismos.
- b. La presión sindical para proteger a ciertos trabajadores.
- c. La falta de un conocimiento exacto de la importancia de los puestos.
- d. La fijación por cálculo de lo que debe pagarse en un puesto nuevo.
- e. La escasez de un tipo determinado de trabajadores.
- f. La fuga imperceptible de obligaciones de un puesto.
- g. La acumulación de cargas por una supervisión exigente.

Es por ello que debe buscarse un sistema que abarque y cubra las necesidades de nuestra organización, que establezca en forma técnica el valor o importancia de los puestos de la misma.

Entendemos por valuación de puesto, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Una correcta jerarquización de los puestos, favorece la organización y la eficiencia de las empresas.

La valuación de puestos sirve para establecer adecuados sistemas de salarios dentro de una organización, va a dar parámetros para establecer sueldos de acuerdo a la importancia de los puestos; la valuación es impersonal y lo que le da valor a un puesto, son las actividades que se realizan en dicho puesto.

La valuación de puestos, no siempre determina cuánto debe pagarse a un trabajador, sino que sólo indica si lo que se le paga, guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

En una valuación se va a evaluar la función, la responsabilidad y la capacidad del puesto y no de la persona; esto va a dar una correcta organización ya que ayuda a determinar si el organigrama requiere de algún cambio, la valuación sirve para reubicar un puesto.⁵

⁵*Ibidem*

• NECESIDADES DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS

- a) Jerarquización del salario.
- b) Jerarquización del personal.
- c) Ver cuánto vale el puesto.
- d) Una estructura de salario y establecimiento de políticas.
- e) Ver puestos de nueva creación.

Existe una técnica complementaria de la valuación de puestos, las encuestas de sueldos, ya sean locales o regionales, las cuales, ayudan a ubicar los sueldos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

La línea de sueldos, que se construye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o, por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría, si hay desproporción en los sueldos pagados de un departamento a otro, etc.

La valuación de puestos permite afrontar, sobre bases objetivas, la línea de sueldos, las circunstancias que pueden sobrevenir, y resolver los problemas, con un criterio técnico pre-establecido.

La valuación de puestos permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Así mismo proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia, como son la habilidad que exige el puesto, las condiciones en que se realiza, el riesgo que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica. El valor técnico de los sistemas de valuación de puestos, descansa en distinguir dos cosas distintas:

- a).-Lo que vale el puesto, aunque esta medición se haga con las naturales y necesarias limitaciones que existen siempre que se trata de medir aquello que de alguna manera está relacionado con lo humano.
- b).-Lo que debe pagarse por la eficiencia o rendimiento de cada trabajador.

Cabe destacar que a través de la calificación de méritos se lleva a cabo un control sobre el trabajador y compara a un trabajador con otro para ver cual es el adecuado para cada puesto.

Las cualidades que se califican aquí son el criterio, la iniciativa, calidad y cantidad de trabajo, responsabilidad, conocimientos, etc.

La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto.⁶

⁶*Ibidem*

El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

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

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

1. 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.

2. 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.

3. Comparación de factores: este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

1. Identificación de los factores esenciales. Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.
2. Selección y determinación de los puestos claves. Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos.⁷

⁷Ibidem

3. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.
4. Adscripción de salarios para puestos esenciales. Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.
5. Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores. La información se transfiere a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscrita a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.
6. Evaluación de otros puestos. Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.
7. 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.
Pasos:
8. 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 sub factores.
9. 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.
10. Adjudicación de puntos a cada sub factor. 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 sub factor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.
11. 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.⁸

⁸*Ibidem*

12. 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.
13. 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.

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 presta para trabajo igual, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales,

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

3.1.2. ANALISIS DE PUESTOS.

- **Análisis de Puesto**

El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal.⁹

⁹ Planificación de los recursos humanos, publicaciones Vertice, 2008

Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

El análisis es un estudio detallado del puesto para determinar el grado en que se da cada uno de los factores de valuación.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás.

Las principales categorías de análisis que se podrían incluir son:

- Procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer; problemas y solicitudes típicas que recibirá.
- Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; "período de control".
- Normas sobre desempeño y carga de trabajo.
- Relaciones; interfaces del cargo.
- Supervisión; relaciones de dependencia.
- Período de calificación, prueba y adiestramiento.
- Condiciones de trabajo; peligros.
- Promoción y oportunidades de carrera.

Existen varios métodos de descripción y análisis de cargos, entre ellos: La observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores.¹⁰

¹⁰*Ibidem*

Para un buen análisis es importante que quien lo realiza se asegure de:

- Analizar el puesto en función de requerimientos mínimos.
- Que se analice el puesto en función de sus responsabilidades en el momento del análisis (ni anteriores, ni futuras).
- Que se analice el puesto como una unidad organizacional de trabajo evitando la contaminación con las características de quien o quienes lo ocupan.
- Que todas las especificaciones se verifiquen a través de todos los medios posibles evitando que el empleado “infe” o menosprecie sus responsabilidades.

En el método de grados Mercer, la forma más común de analizar un puesto es a través de una entrevista con quien o quienes ocupan este puesto. Es importante que sea una entrevista dirigida, y en estos casos, resulta muy conveniente contar con una guía o formato que facilite seguir un orden y que evite que olvidemos algún punto importante:

Por lo tanto, se sugiere:

- Explicar el propósito de la entrevista. No de ni más ni menos información de la que se necesita dar para que se entienda el objeto de la misma.
- Tratar de que el entrevistado se encuentre a gusto y evite interrupciones.
- Iniciar con preguntas directas y concretas.
- Darle tiempo suficiente al entrevistado para que piense las preguntas.
- Utilizar las técnicas de entrevista más idóneas en cada momento (reacción neutra, uso del eco, uso de la interpretación).
- Tomar nota sobre los aspectos relevantes pero sin dejar de prestar atención al entrevistado.
- Cuando se tengan dudas sobre la información que se nos da, procurar aclararlas con preguntas directas. No evaluar las respuestas del entrevistado ni hacerlo sentir que no le creemos.
- Terminar agradeciéndole al entrevistado su ayuda. No ofrecer opiniones ni pronósticos sobre el eventual resultado de la valuación. En todo caso explicar cuáles serán los siguientes pasos.

No existe un mejor momento para preparar un resumen o reporte del análisis que al momento de terminar la entrevista con el ocupante.

En ese momento se tendrá toda la información clara y fresca en la mente. Unos días después pueden significar el olvido de aspectos relevantes y nuestras notas pueden convertirse en documentos indescifrables.¹¹

¹¹*Ibidem*

En el caso de la descripción específica, se debe redactar las 6 o 7 principales funciones o actividades en orden de importancia e indicando qué es lo que se hace, cómo se hace y para qué se hace.

Terminada la descripción y/o el análisis, es recomendable preparar el resumen, indicando de la manera más clara que sea posible, el grado en que se da cada uno de los factores de valuación, siguiendo el orden en que se valorará el puesto. Cabe mencionar que esto aumentará el grado de aceptación de los resultados, en una organización en que existe un Sistema de Valuación de Puestos hay que pensar en su mantenimiento.

En efecto, la creación de nuevos puestos y los cambios que sufren los puestos existentes hacen necesario reiniciar el proceso de análisis y valuación continuamente.

En general, la gente tratará de resolver muchos problemas de compensación a través del Sistema de Análisis y Valuación. Algunos de esos casos son:

- Sueldos bajos en comparación con el mercado.
- Personas que llegan al sueldo máximo dentro de su tabulador.
- Personas que no pueden ser promovidas a puesto de mayor responsabilidad.
- Cambios en algunas actividades del puesto.
- Personas que adquieren nuevas habilidades para hacer mejor su trabajo.

En la mayoría de estos casos, el sistema de análisis y valuación no será de ninguna ayuda pues sólo es útil para: DETERMINAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS PUESTO.

Así que es conveniente dejar claro que un puesto valuado sólo debe ser vuelto a valorar cuando cambie su contenido de tal forma que se puedan suponer cambios en el grado en que se dan uno o más factores en dicho puesto. En general, puede afirmarse que no existe absolutamente nada secreto acerca de un sistema de análisis y valuación. Sin embargo, afirmar que se debe comunicar todo lo relacionado con el sistema a todo el personal de un empresa puede ser un error gravísimo.¹²

- **Los pasos para realizar el análisis del puesto son:**

1. APROBACIÓN DE LA GERENCIA

Los costos del análisis de puesto se presentan a la gerencia y esta determina si lo quiere o no, si tiene el presupuesto.

2. OBJETIVOS

Con el fin de ver en qué nos va a ayudar el análisis de puesto.

¹²Ibidem

3. INFORMACIÓN A LOS TRABAJADORES

Con la finalidad de que se sientan importantes y colaboren mejor con ésta. Los trabajadores deben de conocer en qué consiste este análisis.

Las actividades para realizar correctamente el análisis son las que a continuación se indican:

TENER ENCABEZADO: Debe de tener el título de que se trata el puesto. Aquí se pone el número o clave del trabajador, se le debe de dar ubicación al puesto, a que área pertenece y donde se encuentra ese puesto dentro de la organización. Debe de tener jerarquía, jefe y subordinado del puesto que se va a analizar. Se debe poner el nombre del analista y del superior del mismo y fecha del análisis.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Preferentemente debe realizarse a través de una entrevista y es importante saber llevarla para obtener los mejores resultados.

La redacción del análisis de puestos debe tratar de dejar la descripción en un sentido lógico, que todo mundo entienda lo que es cada puesto, buscar lo esencial, utilizar términos cuantitativos y evitar vaguedades, cuantificar el tiempo de cada actividad y empezar cada frase con un verbo activo y funcional.

Los beneficios que se obtienen del análisis de puestos son los siguientes:

PARA LA EMPRESA

1. Lagunas o problemas que puede tener la organización.
2. Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos.
3. Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo. Se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.

PARA LOS SUPERVISORES

1. Permite explicar mejor al trabajador sus actividades a realizar en el puesto.
2. Evita interferencia en el mando.
3. La organización le dice al supervisor sus actividades a realizar y no se puede salir de ellas.¹³

¹³Ibidem

PARA EL TRABAJADOR

1. Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta dónde puede llegar.
2. Impide que invada las actividades de otro trabajador.
3. Señala las fallas o aciertos del trabajador.

PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

1. Facilita la conducción de entrevistas.
2. Permite calificar los méritos del trabajador, nos permite comparar lo que el trabajador debe de realizar y lo que éste realiza.
3. Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.

Información Básica del Análisis y Descripción de Cargos para la Administración de Salarios

Para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidades, esfuerzo y responsabilidad, así como en las condiciones y riesgos que se realiza el trabajo.

Al referirse al puesto de trabajo en el sistema salarial o de compensaciones se debe determinar el nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás puestos, para ello es prerrequisito conocerlo en profundidad lo cual implica hacer un análisis y descripción de puestos. Por lo tanto para una efectiva administración de las remuneraciones se debe utilizar el instrumento mas importante como lo es El Análisis y Descripción de Cargos.

En una organización debe reinar la equidad y, el análisis de descripción de puestos de trabajo ha constituido una de las bases fundamentales dentro del sistema de Administración de Recursos Humanos; además que permite dar salario justo al trabajo ejecutado, o sea, “a trabajo igual, salario igual”. Dicha descripción se ha convertido en un documento que sirve de base legal para dirimir reclamaciones salariales de los trabajadores.

Dicho sistema brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados

El Análisis de Puestos, que significa recabar información acerca del puesto, es la herramienta para poder valorar un puesto y trata de analizar un puesto en cada una de las actividades individuales que realiza un puesto.¹⁴

¹⁴*Ibidem*

3.1.3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

Es muy importante tener claro que existe una gran diferencia entre una descripción de puesto y análisis de puestos.

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y/o actividades del puesto; es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo. Así, quizá sea requisito que, por ejemplo, cada vendedor presente un informe semanal de sus visitas, mientras un vendedor de más experiencia y capacidad puede emplear su discreción al informarle a la gerencia acerca de las condiciones cambiantes en el mercado, sus orígenes y posibles medidas correctivas en la línea de productos.

La descripción de puestos se divide en:

- a) **Descripción genérica:** Es explicar el conjunto de actividades del puesto.

- b) **Descripción específica:** Detallar las actividades del puesto. Es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

La descripción de puestos debe redactarse bajo el siguiente procedimiento:

- a) **CLARIDAD:** Con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.
- b) **SENCILLEZ:** Debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ése puesto.
- c) **CONCISIÓN:** Se debe de utilizar el menor número de palabras.
- d) **PRECISIÓN:** Evitar palabras ambiguas para evitar las confusiones
- e) **VIVEZA:** La descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

3.1.4. EVALUACION DE DESEMPEÑO.

Se puede definir como un procedimiento que permite recoger, comprobar, compartir ofrecer y utilizar información obtenida sobre las personas en el trabajo con el ánimo de mejorar su actuación en él. Debe ser un proceso sistemático, proactivo, dinámico, continuo y objetivo de apreciación del desempeño del potencial desarrollo del individuo.

- **OBJETIVO**

La valoración de desempeño tiene como objetivo general perfeccionar las personas y organizaciones utilizando información sobre la conducta de aquellas en el puesto de trabajo.

- **PROPÓSITOS**

- a) Adecuar al trabajador al cargo.
- b) Definir necesidades de entretenimiento o capacitación.
- c) Detectar potenciales candidatos para promociones
- d) Distribuir incentivos salariales.
- e) Permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado.

- f) Dar a conocer patrones de desempeño
- g) Establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta.
- h) Mejorar las relaciones de trabajo jefe –subalterno.
- i) Evaluar el proceso de reclutamiento y selección
- j) Crear planes de sucesión o carrera.
- k) Motivar al personal
- l) Comprobar la eficiencia de los procedimientos y prácticas de personal.
- m) Tomar decisiones de despido

- **ESTE PROPÓSITO PUEDEN CLASIFICARSE EN TRES OBJETIVOS**

Mejorar el desempeño: Es decir mejorar la actuación del empleado y de los equipos que conforman la empresa y en general el de toda la organización, identificando los conocimientos, aptitudes y actitudes que es necesario corregir.

Servir como una de los factores para estimar el potencial del factor humano de la organización.

Distribuir las recompensas: Significa la asignación y distribución de los frutos de la actividad de la empresa, tales como la retribución financiera, el poder, la categoría y la realización personal.

- **EVALUAR**

El desempeño es el objetivo primario de la valoración por tanto, no se pretende evaluar virtudes o defectos como ser humano ni se trata de calificar características personales.

¿QUIENES DEBEN INVOLUCRARSE EN LAS EVALUACIONES?

La gama de evaluadores es múltiple a continuación detallo:

El jefe directo: Es el tradicional o habitual evaluador, debido a que con frecuencia trabaja de cerca con los subordinados.

Los clientes: Algunos empresarios estiman adecuado que los empleados sean evaluados por lo clientes ya sean interno o externos. Ya sea un comprador u otro empleado de la organización que reciba los productos o servicios del evaluado en sus internacionales laborales.

El empleado: En los métodos tradicionales, éste solo escucha y comenta lo que su jefe dice, en la autovaloración se utiliza cada vez más al empleado como base de los sistemas de perfeccionamiento: se trata de estimular a los individuos a descubrir lo que deben hacer para ser mejores.

• **VENTAJAS DE LA AUTO EVALUACIÓN**

- Se lleva a cabo casi permanentemente.
- Crea mayor compromiso por parte del empleado.
- Minimiza la posibilidad de conflicto
- Presenta una búsqueda permanentemente de perfeccionamiento.
- El comportamiento del empleado es menos defensivo cuando se autoevalúa, y es menos probable que su desempeño posterior resulte inferior a lo esperado.

• **FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN**

Depende de los objetivos. Necesidades y capacidad administrativa de la organización; como principio general se plantea que cuanto más frecuente sea la evaluación mayores beneficios traerá a la organización y al empleado

• **MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Estos métodos se pueden clasificar en tres grupos:

- **MÉTODO DE ESCALA GRAFICA:** Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica.

Escala continuas: consiste en una recta que se dispone generalmente al lado y a continuación del nombre de las característica pueden ser.

Numérica:

20 40 60 80 100

Percentiles: _

0 100

Alfabética:

D C B A

Adjetivas:

Malo Regular Normal Bueno Muy Bueno

- Escalas descontinúa: Se especifican la descripción de los grados.

La selección de los factores o rasgos dependen del tipo de empleados o categoría a la que se tenga que aplicar.

Selección de factores compensable: Los factores más utilizados en la evaluación del desempeño o calificación por mérito se pueden dividir en tres grupos:

- Grupo I Desempeño Objetivo: Cantidad de trabajo y la calidad de trabajo.
- Grupo II Conocimiento y Desempeño del Cargo: Conocimiento del cargo: Frecuencia, puntualidad, hábitos de seguridad, buenas administración del tiempo.
- Grupo III Características del individuo: Espíritu de cooperación, digno de confianza, iniciativa, inteligencia, exactitud, adaptabilidad, actitud, personalidad, razonamiento, disciplina, liderazgo, conducta, talento, entusiasmo, potencial.

- **VENTAJAS**

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

- **DESVENTAJAS**

- No permite mucha flexibilidad al evaluador.
- Esta sujeto a distorsiones e interferencia personales de los evaluadores quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinado para todos los factores de evaluación.

- **METODO DE COMPARACIÓN POR PARES**

Es un método de evaluación de desempeño que compara los empleados de dos en dos.

- **METODO DE COMPROBACIÓN:**

Consiste en el empleo de una serie de preguntas, afirmaciones o frases descriptivas sobre la forma como un empleado puede realizar su trabajo.

- **EL MERCADO LABORAL**

El sistema salarial es un factor fundamental de la estrategia de recursos humanos, la que a su vez se diseña para apoyar la misión, la visión, los valores, los planes estratégicos y los objetivos corporativos. En este orden de ideas las políticas básicas para la estructuración del sistema incluyen los conceptos de equidad interna y competitividad externa.

- **La equidad externa se logra mediante:**

La valoración del nivel relativo de complejidad de cada puesto de trabajo en comparación con los demás en la organización; cuyo resultado es un ordenamiento de los puestos que van del menos al más complejo y para cuyo desempeño se requerirá destrezas diferentes.

Controlar la competitividad externa requiere conocimiento del mercado laboral al cual se puede llegar mediante encuestas; de esta manera la empresa cuenta con una fuente de información que mide las prácticas salariales de las demás empresas competidoras por el talento humano, no solo cuanto pagan sino el método que utilizan en los diferentes niveles ocupacionales: directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico o auxiliar.

Mediante la valoración de puestos, la recompensa del rendimiento y el conocimiento del mercado laboral las organizaciones tienen la información básica necesaria para elaborar una estructura de sueldos eficiente y coherente y el empleado estará seguro de que su compensación salarial es equitativa en comparación con las de sus compañeros y con los demás empleados del sector económico, región e industria.

La visión de cuan competitiva es salarialmente una organización se obtiene comparándose con otras empresas; el sistema retributivo deberá ser lo suficientemente atractivo para retener y atraer la mano de obra, y sobre todo mejorar su desempeño.

- **El modelo del mercado laboral**

Una de las múltiples teorías que pretende explicar los factores que definen los niveles salariales es la de la demanda y oferta laboral.

En términos generales nos dice que, cuanto menos quieran pagar las empresas (demanda de mano de obra baja) y cuanto menor es el salario que los trabajadores están dispuestos a aceptar (oferta de mano de obra alta) para un puesto de trabajo determinado, más bajo será su salario.

Es obligatorio mencionar la teoría de la eficiencia con base en el salario, la cual asume que el empresario esta en libertad de pagar, no los salarios equivalentes a los determinados por el mercado laboral, sino por encima de la línea del mercado. Esto puede inducir a las personas a ser más eficientes, debido a que se atraen trabajadores de alta calidad y se reduce la necesidad de supervisión.

- **Factores con los que cuenta una organización para ser mas competitiva en el mercado laboral**

El dinero es criterio universal como medida de valor y logro, constituyéndose en el mecanismo mas explicito de la vinculación entre la organización y el trabajador; incluye por tanto sueldos básicos, incentivos, prestaciones o beneficios los cuales pueden ser medidos en forma bien definida; otros elementos adicionales que permiten hacer más atractiva una empresa como lugar de trabajo es su estilo de dirección, oportunidades de carrera o en general clima organizacional.

¿CÓMO DEFINIR EL MERCADO LABORAL EN EL CUAL COMPITE LA EMPRESA?

El primer paso consiste en identificar las organizaciones que compiten por la misma mano de obra que emplea la empresa; para ello se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- 1) **Ámbito geográfico.** Es necesario precisar la cobertura geográfica del mercado laboral. Para las grandes compañías, suele ser más amplio ya que refleja la dimensión del negocio y por lo general se recluta el personal en diversos lugares. Las empresas más pequeñas tienen una cobertura más reducida en este aspecto.
- 2) **Tipos de productos o servicios.** En las empresas que compiten con los mismos productos o servicios se presenta la mayor dificultad para la realización de la encuesta, pero son fundamentales especialmente cuando se trata de puestos con perfil especializado.
- 3) **Tamaño de la organización.** En la mayoría de casos se ha logrado establecer que a mayor tamaño de la empresa son mejores las condiciones salariales y de prestaciones especialmente par los puestos de dirección.

- 4) **Fuentes de reclutamiento.** Hay que donde se reclutan las personas y hacia donde tienden a ir cuando se retiran de la organización.
- 5) **Imagen corporativa.** El posicionamiento o la imagen que proyecta la compañía es también importante como motivo para que los individuos busquen vincularse, en ocasiones no de manera permanente pero si como centro de formación o entrenamiento.

- **La encuesta salarial**

La determinación de las políticas de compensación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos se basan en una evaluación exacta de la posición de la organización dentro del mercado salarial; para ello habitualmente se emplea la encuesta salarial. El responsable de la encuesta deberá tomar en consideración la precisión, totalidad, oportunidad, costo y aplicabilidad de los datos disponibles de las encuestas y seleccionara los mas apropiados con fines de comparación.

¿QUIÉN DEBERA SER RESPONSABLE DE LA ENCUESTA EN LAS ENCUESTAS EN LA ORGANIZACIÓN?

En lo posible el empleado de mas alto nivel, responsable de proponer las políticas compensatorias a la alta dirección, obviamente que conozca de la organización y los puestos de trabajo a encuestar y que haya participado en el análisis, descripción y valoración de los puestos actuales; apoyado en un equipo de encuestadores capacitados.

LA PREPARACION DE LA ENCUESTA

Luego de determinar la necesidad de ejecutar una encuesta en razón a que no existe información disponible, debe dedicarse tiempo a determinar propósito y alcance de la misma; para ello se debe planear y realizar con sumo cuidado la obtención de los datos de manera que sean significativos, amplios, oportunos y al costo mas bajo posible.

La empresa que va a realizar la encuesta debe resolver previamente las siguientes cuestiones importantes:

- 1) ¿cuál es el objetivo de la encuesta?
- 2) ¿qué información se debe obtener?
- 3) ¿de quien la obtendremos?
- 4) ¿qué puestos se van a estudiar?
- 5) ¿cómo hacer comparables los puestos?
- 6) ¿qué metodología se va a emplear?

USUALMENTE TENEMOS LAS SIGUIENTES CATEGORIAS DE ENCUESTA

Encuesta de carácter general: Útiles para definir las políticas salariales de la organización; incluyen una extensa variedad de puestos y conceptos. En ellas comúnmente se definen una muestra de puestos y empresas representativas.

Encuestas con objetivos específicos: En este tipo de encuestas se investigan aspectos especiales de la compensación laboral, los cuales juegan un papel menos importante en el establecimiento de las políticas salariales generales de la empresa.

- **CONFIDENCIALIDAD**

Un principio fundamental al realizar una encuesta salarial es la confidencialidad, lo cual significa que por ningún motivo la información recolectada puede ser divulgada sin el consentimiento de la empresa encuestada.

- **ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA**

El diseño del instrumento de recolección de información debe responder al propósito de la encuesta. La población a la que se llega tanto en número de puestos de trabajo como de empresas y las regiones que cubre, y el método de recolección de datos que se emplea. Debe guardar equilibrio en cuanto a extensión y profundidad; las encuestas largas no aseguran que sean respondidas con precisión. El cuestionario deberá ser debidamente validado por expertos en el tema, y probado por una persona que no sea profesional en la materia.

3.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

3.2.1 IMPORTANCIA

Su finalidad es:

Conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios.

- Contar con los RH disponibles en el momento oportuno.

¿Cuál es la importancia del reclutamiento?

- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc..
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

“Es hacer de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella”.

• FASES DEL RECLUTAMIENTO

1º. FASE: Requisición de empleado (RE)

Documento que contiene toda la información sobre la vacante a cubrir. Es un orden de servicio para que el organismo de RECLUTAMIENTO comience a funcionar, para lo cual debe verificar:

- La planta de personal presupuestada. Si no está presupuestada, se regresa al departamento que lo solicitó para que recabe la autorización de la Gerencia.
- Grado de necesidad de ese puesto para la empresa.
- Título exacto del puesto
- Carga de trabajo

2º. FASE: Análisis de las Fuentes de Reclutamiento

Significa analizar dónde localizar o encontrar a los candidatos adecuados. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.- Son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece.

Pueden ser:

3.2.2 RECLUTAMIENTO INTERNO.

Significa cubrir las vacantes mediante la promoción o transferencia de sus empleados.

VENTAJAS:

- Sirve para impedir despidos.
- Para crear oportunidades de promoción.
- Fomenta la fidelidad.
- Ayuda a incrementar la Motivación.
- Provoca la competencia.
- Es económico.

DESVENTAJAS:

- Puede alentar el conformismo.
- Limita las fuentes de talento disponibles para la organización.

3.2.3. FRECLUTAMIENTO EXTERNO.

Es completar las vacantes mediante candidatos que son reclutados en el mercado de mano de obra.

VENTAJAS:

- Traer experiencia y sangre nueva a la empresa

DESVENTAJAS:

- Frustra las expectativas internas (del personal que espera la promoción o transferencia).

- Exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo.

Las fuentes externas son:

1. Sindicatos.- Abastecimiento para las empresas por motivo de la cláusula de admisión exclusiva.

2. Escuelas.- Como Escuelas Comerciales, Universidades, Tecnológicos, etc.

3. Familiares y recomendados de los trabajadores actuales. Como ventaja es la rápida integración del personal de nuevo ingreso y las desventajas fricciones y conflictos con el personal cuando no aceptan a la persona recomendada, el empleado se siente molesto cuando se sanciona a su pariente, se le niega el ascenso, etc.

4. Oficinas de colocación.- Funciona como oficina de reclutamiento y la agencia da a conocer la vacante existente. Los servicios deben ser gratuitos para el solicitante.

5. Solicitantes voluntarios.- Son solicitudes espontáneas ya sea por carta o en persona. Es una fuente de reclutamiento que no debe ser ignorada y toda persona debe ser tratada con cortesía y consideración.

- **CURRICULUM VITAE**

Se presenta carta de CURRÍCULUM VITAE (Resumen de vida del solicitante)

- De una página de extensión
- Debe ir acompañada de una carta de solicitud de empleo

Datos que debe contener:

- Datos personales: nombre del solicitante, domicilio, teléfono, estado civil, fecha de nacimiento o edad –(en algunos puestos estatura).
- Objetivo laboral: el nombre del puesto que desea ocupar.
- Historia académica: estudios realizados, idiomas que domina, etc.
- Experiencia profesional: puestos que ha desempeñado y tiempo.
- Antecedentes e intereses personales.
- Referencias.

3ª. FASE: Elección de los medios de reclutamiento

3.2.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Son los medios utilizados para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la empresa. Mientras más amplios sean los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desea.

Algunos son:

- **Carteles en la portería de la empresa**

Tiene como desventaja que únicamente llega a quienes pasan por la puerta de la empresa.

- **Archivo de candidatos**

Son los candidatos cuyas fichas personales se encuentran archivadas.

- **Anuncios (periódico, radio, televisión, etc.,)**

Ventajas: alcanzan un gran auditorio, pueden precisarse los requisitos del puesto.

Desventajas: Su impacto es de corta duración (el día que se publicó), atraen un gran número de candidatos no apropiados. (Candidatos poco valiosos aumenta el costo de selección).

- **Otros medios:**

- * Campañas de reclutamiento en otras ciudades
- * Folletos
- * Camionetas dotadas de sistema de sonido y oficina móvil

Consiste en seleccionar la información que será transmitida a los candidatos sobre la vacante. Es necesario ser preciso en la descripción del puesto, eso ahorrará mucho tiempo, dinero y esfuerzo. Por ejemplo: si usted busca un vendedor, especifique el tipo de producto que ha de vender, la magnitud de los viajes requeridos y otros aspectos aplicables al puesto, (si debe tener automóvil, disponibilidad de horario, etc.). Si usted no va más allá del título de "vendedor" puede tener que entrevistar a muchos hombres a quienes para

nada interesa el puesto que se ofrece. Una lista precisa ayuda a seleccionar en forma preliminar.

- **4ª. FASE:**

Elección del contenido del reclutamiento

1. La organización laboral: su principal ocupación y localización
2. El puesto: su nombre; principales tareas, su ubicación en caso de que no
3. sea en el centro de trabajo principal.
4. Habilidades y experiencia, necesarias y deseables: requisitos personales,
5. habilidades profesionales específicas, experiencia, aptitudes, etc.
6. Remuneración y oportunidades: salario básico y otros emolumentos;
7. cualquier otro beneficio; oportunidades de desarrollo personal.
8. Condiciones: cualquier factor especial y circunstancias que afecten el
9. puesto.
10. Solicitudes: formato de solicitud; fecha límite; domicilio para envío.

- **El anuncio de empleo**
- **Información que proporciona:**

COSTO DEL RECLUTAMIENTO:

- Los gastos por anuncios.
- Honorarios de las agencias de colocación.
- Costo de los materiales de las pruebas.
- Tiempo dedicado a entrevistar a candidatos.
- Costo de comprobar las referencias.
- Exámenes médicos.
- Tiempo de adaptación del nuevo empleado.
- Reubicación y la orientación al nuevo empleo.
- Sueldos de las personas encargadas del Reclutamiento.
- Si el reclutamiento es otras ciudades: viáticos (Hotel, transporte, etc.)

3.2.5 TECNICAS DE RECLUTAMIENTO

REQUISICIÓN DE COLABORADORES

Toda requisición de personal surge de la necesidad de las unidades administrativas funcionales de cubrir puestos vacantes, cuya ocupación resulta indispensable para el normal desarrollo de las operaciones. Las vacantes suelen tener su origen o ser consecuencia del cese de personal, creación de nuevos puestos, o por haber sido previstas inicialmente en el Cuadro de Asignación de personal, lógicamente previamente la autorización de la Gerencia.

DETERMINACION DE PERFILES OCUPACIONALES

El perfil ocupacional consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante, tales como su identificación, relaciones de autoridad y dependencia, la función básica o principal, así como la determinación de las características personales que deberán exigirse a quien lo desempeñe. El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto materia de la selección en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal. Por ejemplo para el puesto vacante de una secretaria, se tendrá en cuenta: edad, sexo, instrucción, conocimientos de computación

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Es el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil y de personalidad, así como desempeño laboral. El inventario de Recursos Humanos constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de vacantes.

3.2.6. RECLUTAMIENTO VIRTUAL.

- **Reclutamiento Virtual**

Gracias a Internet muchas actividades se pueden hacer con ayuda del Web, desde comprar un boleto de avión hasta visitar un museo en forma virtual. Este gran desarrollo tecnológico se ha difundido en todas las actividades humanas como culturales, sociales, deportivas y comerciales. En este último aspecto, gracias a Internet, las empresas pueden promover sus productos y servicios a nivel mundial y también ser más competitivas ya que también pueden contratar a personas que formarán parte de su organización. En otras palabras, Internet se ha convertido en una herramienta para realizar su reclutamiento virtual. Las estrategias para reclutar nuevo personal se han actualizado y se han apoyado de herramientas como el Web para ofrecer oportunidades de empleo y encontrar candidatos apropiados a cada uno de ellos. De lo anterior surgen las siguientes preguntas ¿cómo contratar a los mejores?, ¿les interesará el tipo de trabajo que ofrece mi empresa?, ¿enviarán su currículum?

A continuación se plantean posibles respuestas a estas interrogantes y se ponen sobre la mesa algunos elementos que deben considerar las empresas que desean contratar nuevos empleados utilizando el sitio Web de la compañía.

- **Elementos del Sitio Web**

Los posibles candidatos lo primero que harán será visitar el sitio Web de la empresa y será la primera impresión. No es necesario impresionar a los visitantes con excesiva información y gráficos, lo más importante es mostrarles información valiosa y que se visualice con rapidez. Se debe cuidar la forma en que está escrita la información, sin faltas de ortografía y verificar que todas las ligas del sitio funcionen, en otras palabras, los aspectos fundamentales de cualquier sitio Web. En cuanto a las vacantes que se ofrecen, debe haber una liga exclusiva para este tópico y debe contener la descripción de las vacantes, características del puesto, cualidades que busca la compañía de los candidatos, oportunidades de desarrollo en la empresa, formularios para llenar solicitud en línea, persona para contactar vía correo electrónico; y lo más importante, responder lo más pronto posible a los candidatos para continuar con el proceso de contratación, ya que ellos estarán buscando empleo en muchas empresas al mismo tiempo.

- **Interés de los candidatos**

Lo que buscan los interesados que desean trabajar en la empresa y esperan encontrarlo en el sitio Web, son principalmente, los siguientes elementos: a) Beneficios que ofrece la empresa: En los que se incluyen aspectos como seguros de vida, vacaciones, jubilación, cambios de residencia, oportunidades de desarrollo personal y familiar, desarrollo profesional, capacitación, entre otros. b) Estructura Organizacional: La relación y actividades de los departamentos en el organigrama. Se pueden incluir gráficos y diagramas que muestren la estructura de la empresa. c) Cultura organizacional: Estilos de trabajo y culturales de la empresa. Se pueden incluir videos que muestren la relación entre los trabajadores, incluir un tour virtual por las oficinas, fotos de eventos en la organización. d) Posicionamiento de la empresa: Incluir información sobre la posición actual de la empresa, su mercado y la relación con la competencia, planes de desarrollo a corto y largo plazo. e) Noticias de la organización: Mostrar información del diario acontecer de la empresa publicada en medios de comunicación, actividades desempeñadas por los integrantes de la empresa en eventos externos, todo aquello que permita poner en contexto el desempeño y posición de la empresa en su ramo, y f) Interacción con la sociedad: Incluir información de cómo la empresa se relaciona con su entorno en aspectos como medio ambiente, apoyos a la niñez y juventud, centros de salud, escuelas, organizaciones sociales, entidades gubernamentales, entre otros.

El secreto para atraer a buenos candidatos a través del sitio, es mostrar información valiosa rápida y fácil de acceder, enumerar las cualidades que la empresa le puede ofrecer al candidato, enfocarse a un grupo específico de candidatos y diseñar estrategias para que los candidatos se interesen en trabajar para la organización.

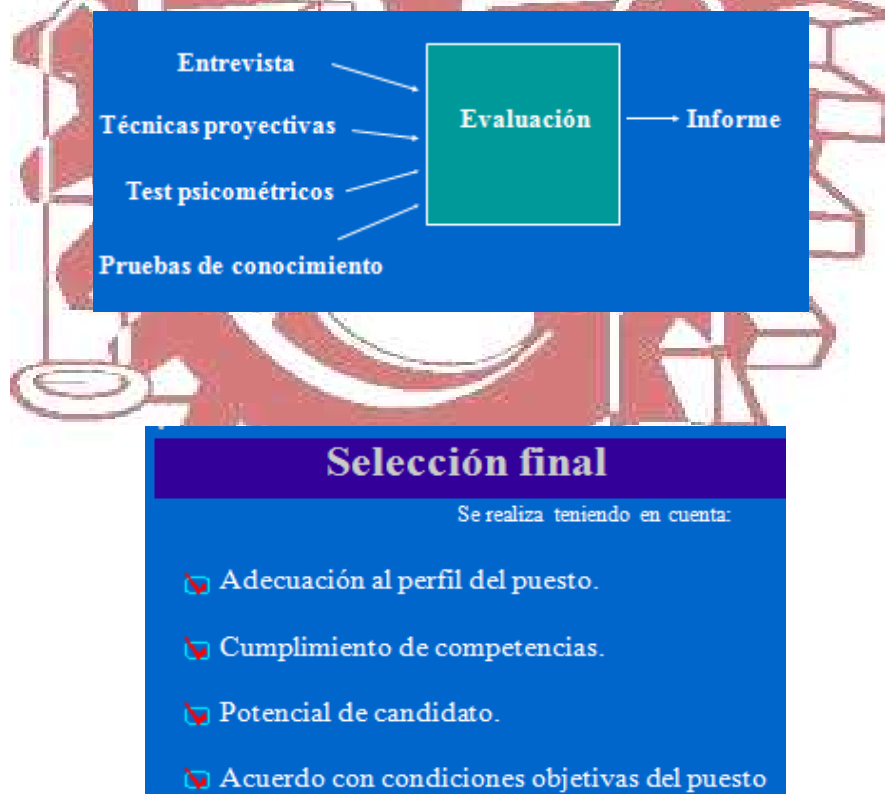
3.2.6 EVALUACION

Es recomendable en que la decisión final corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado. Al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular..

De no ser aconsejable por necesaria la prueba situacional colonos "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección es un función social y obligación profesional orientarnos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual les menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.



3.3. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS

3.3.1 PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección de personal consiste en elegir entre una cantidad “x” de candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo. Es la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir, pero este puesto no solo se basa en sus aptitudes si no también en las actitudes del aspirante para la adaptación al medio laboral destinado

La selección de persona dentro de una empresa debe de llevarse acabo bajo una planificación estratégica tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Los objetivos estratégicos se vuelven objetivos tácticos.
- Se realiza autoevaluación de la empresa (FODA).
- Se evalúa el entorno externo de la empresa.
- Se determina el tipo y cantidad de capital intelectual necesarios en función de los objetivos empresariales necesarios

- **Reclutamiento y selección**

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este. Para escoger la persona más capacitada para el puesto de trabajo, casi siempre, se le hace dos entrevistas en las que se conoce mejor al candidato y se decide si es el correcto para el puesto que solicita y se contrata o no. Otra manera que existe para cubrir una vacante existente es reubicando a alguno o varios de los empleados de distintas maneras, como:

1. Transferidos
2. Transferidos con promoción
3. Ascendidos

- **Selección del personal**

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo,
2. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones

- **Cómo elegir un método de evaluación**

La elección de un método de evaluación que permita la descripción del potencial humano, así como la predicción precisa del comportamiento individual en una determinada situación laboral, es un proceso complejo que consta de tres etapas sucesivas.

1. Análisis del trabajo
2. Determinación de cómo medir el éxito profesional previsto
3. Definición de técnicas para medir las actitudes y aptitudes fundamentales

Descripción el perfil del puesto: Constituye el punto de inicio para el desarrollo de un procedimiento de evaluación. Es una etapa de vital importancia, donde se consideran dos campos fundamentales: a) las actividades laborales y b) las aptitudes y características humanas. No debe pasarse por alto que el análisis del trabajo representa el fundamento de cualquier método de selección.

El documento que describe el análisis del trabajo debe contener como mínimo:

- Todo lo que permita la identificación del puesto o función: designación exacta, lugar donde se desarrolla el trabajo, número de personas que desempeñen el mismo puesto o función.
- Los objetivos concretos del puesto o función.
- Las responsabilidades del titular del puesto o función.
- Relaciones con las demás personas.
- Condiciones físicas del trabajo. Incluye, la descripción del lugar de trabajo, los horarios, la naturaleza y las exigencias físicas de las tareas y, eventualmente, los riesgos que acarreen.
- Condiciones de remuneración y promoción: salarios y ventajas económicas, prestaciones laborales (las estipuladas por la Ley de Trabajo y las adicionales si las hubiera), existencia de primas o bonos, normas respecto a faltas de asistencia al trabajo, posibilidades de promoción o de cambio y de desarrollo profesional.

Reclutamiento del personal

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

debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

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

▪ REFERENCIAS

Las referencias proporcionan información de personas que conocen bien al candidato y de antiguos patronos. Persigue los objetivos siguientes:

1. Verificar la información proporcionada por el candidato con relación a sus créditos académicos, relación laboral anterior, círculo social, etc.
2. Contactar la opinión de alguien que le conozca bien respecto a sus posibilidades de triunfar en el puesto.

Los aspectos a investigar pueden ser: Opinión sobre la personalidad y en especial sobre la honradez, las cualidades sociales y la capacidad de trabajar en equipo. Las referencias indican aportaciones sobre el comportamiento diario del candidato.

Hay que resaltar cuatro puntos sobre el empleo de referencias:

1. Son necesarias, porque demuestran a los candidatos que su actividad pasada se examina con seriedad.
2. Constituyen fuente de información.
3. Sólo se debe preguntar a cada persona aquello que sepa y que esté dispuesto a decir; en algunos casos, esa disposición se puede estimular mediante una información sobre la utilidad de las referencias solicitadas.
4. En cualquiera de los casos las referencias deberían utilizarse más para eliminar candidatos inadecuados que para tratar de predecir con más precisión la calidad y nivel de rendimiento.

• CURRICULUM VITAE

Es fácil de conseguir y aparentemente fácil de interpretar. Para lograr objetividad al analizar el CV se debe comprobar la información, comparándola con el rendimiento y con el posterior comportamiento laboral y profesional. Este análisis permite elaborar un inventario comparativo que podrá perfectamente ser ponderado con base a los criterios de comparación que establezca el evaluador

• LA ENTREVISTA

El objetivo de la entrevista es la de evaluar la interacción social en situaciones establecidas para interpretar el comportamiento del candidato; donde interactúa el carácter individual y la situación que se da. Las opiniones sobre los demás,

que se elaboran en el transcurso de la entrevista depende de gran manera de los siguientes aspectos:

1. La manera en que el entrevistador trata las informaciones;
2. El papel desempeñado por la actividades y sentimientos personales de cada entrevistador
3. La interpretación de los comportamientos observados durante la entrevista y de la información verbal y no verbal obtenida.

3.3.2. EXAMENES DE CONOCIMIENTOS

Como bien se menciona, el examen de conocimientos viene a ser una prueba en donde se evalúa todo el conocimiento (valga la redundancia) del candidato al puesto solicitado, en estas pruebas se detecta si realmente conoce sobre el tema, si será capaz de resolver cualquier tipo de conflictos que se presenten en el trabajo o durante alguna operación en las oficinas, de igual forma se hacen ciertas pruebas psicológicas en donde se nos indican algunos rasgos de la personalidad del candidato, ya que no basta solo con el nivel intelectual, si no también con el nivel de concentración que esta persona tenga durante sus labores.

- **Pruebas psicológicas**

Las aptitudes, las actitudes, los rasgos de personalidad, los conocimientos, las habilidades, la vocación, los intereses y los valores de las personas se estudian mediante la aplicación de pruebas psicológicas con un grado de certeza del 95%.

La aplicación del Test Psicométrico Laboral se basa en el análisis de una muestra del comportamiento del individuo examinado en condiciones estandarizadas, que indican sus rasgos característicos ya mencionados, y para predecir un probable comportamiento futuro en la ejecución de un trabajo determinado; es decir, es una medida objetiva y estándar de un esquema de comportamiento.

Es un procedimiento científico de diagnóstico y medida, derivado de la aplicación de reactivos o pruebas que al aplicarlos a un individuo, indican su grado de instrucción, aptitud o manera de ser, pensar y actuar.

Si el trabajador no tiene la capacidad de respuesta que exige el cargo, resulta demasiado costoso para la empresa, porque “frena” el desarrollo y la sinergia de la productividad empresarial en perjuicio de toda la organización: (El costo de oportunidad por improductividad, la baja moral de los demás trabajadores que ejecutan actividades no apropiadas a su capacidad y habilidades, el costo por indemnizaciones y despidos, los gastos y costas judiciales laborales y desgastantes procesos judiciales, entre otros).

- **Pruebas de aprendizaje y habilidades**

La medición del aprendizaje y de las habilidades de los sujetos debe servir para los siguientes propósitos: a) para pronosticar el éxito o fracaso de los trabajadores de nuevo ingreso; b) para tener datos objetivos con miras a la promoción, cambio o retiro del trabajador en funciones; c) como medio para evaluar la propia organización por departamentos y por unidades de trabajo; d) Para evaluar la capacidad y productividad de los equipos, instrumentos y condiciones de trabajo; e) para evaluar los programas de capacitación y adiestramiento que se estén realizando; f) como base para la elaboración de nuevos instrumentos, programas de entrenamiento, y para observar la extensión con que los instrumentos de medición psicológica estén siendo útiles a los propósitos en el proceso de selección y clasificación de personal, entre otros.

Dentro del proceso de “selección”, debemos entender como tal “una eliminación”, ¿por qué no identificar el término como “un proceso de clasificación”? La “clasificación” conduce a la “colocación” de las personas en aquellas ocupaciones o puestos donde puedan rendir mejor, permitiendo así la posibilidad de elaborar programas de entrenamiento que ayuden a las personas en lugar de eliminarlas, impidiéndoles realizar las tareas para las que sí están capacitadas. Como podrá ver amable lector y empresario, podrá hacer crecer su empresa formando verdaderos equipos de trabajo, siempre que siga los procedimientos científicos adecuados.

3.3.3. MEDICION PSICOLOGICA

Las escalas de medición en psicología es utilizar los procedimientos matemáticos para asignar números e identificar atributos físicos y psicológicos que permitan poner en claro las diferencias individuales. Una escala de medida permite al investigador determinar el tipo de análisis estadísticos que deberá utilizar para examinar una prueba y así poder considera a la prueba como buena.

La importancia de la medición en psicología radica en su afán por establecer científicamente la diferencia entre los rasgos y estados psicológicos entre individuos para ello se utilizan diferentes escalas que apoyan la medición objetiva de los atributos conductuales. La medición y las teorías psicológicas. Existen diversas teorías que tratan sobre la razón por la cual las personas se comportan como lo hacer. Algunos teóricos centran el énfasis en la herencia y el ambiente como modeladores del comportamiento humano.

Las teorías de los tipos, de los rasgos, psicoanalíticas, fenomenológicas, son útiles como guía hacia la medición y comprensión de la personalidad.

- **Escalamiento**

El Escalamiento es el campo de la Psicometría que tiene como objetivo fundamental la construcción de escalas de medida y, por lo tanto, incluye todos los procedimientos necesarios para su elaboración.

Métodos de elaboración de escalas. Se define como “elaboración de escalas como el proceso de establecimiento de reglas para la asignación numérica en la medición. Es el proceso por el que se diseña y calibra un dispositivo de medición, y la forma en que se asignan números (u otros índices), valores de escala a diferentes cantidades del rasgo, atributo o característica que se este midiendo”

Por lo regular existen diferentes métodos de medición escalar, los cuales pueden estar abocados a medir personas, estímulos y tipos de respuesta. La medición escalar de estímulos se puede realizar con base a estimaciones subjetivas, ya que se requiere la tarea evaluativo del sujeto.

Los modelos discriminativos son otra opción, estos modelos ponen énfasis en la variabilidad de la respuesta a cada estímulo.

En la medición escalar de sujetos, los estímulos se constituyen en muestras los cuales se le presentan al sujeto para que proporcione un tipo de respuesta. Son tres los métodos para medir tipos de respuesta, los más importantes son: juicios y sentimientos, respuestas comparativas y absolutas, escala de respuesta.

Métodos de escalamiento unidimensional. Permiten ordenar los objetos psicológicos (estímulos, sujetos o respuestas) respecto a un único atributo. En estos métodos de escalamiento, cada uno de los objetos a escalar recibirá un único valor en la escala.

Escalas multidimensionales. Las técnicas de elaboración de escalas multidimensionales se usan en de grandes cantidades de datos en relativamente pocos parámetros”, En este caso, cada objeto a escalar recibirá un valor escalar por cada dimensión (o atributo) implicada.

- **Test o Prueba**

Un test es un instrumento cuya finalidad consiste en ser un criterio de prueba y de valoración autónoma de un componente previamente determinado de la conducta humana.

Por esta razón, para que el test goce de esta cualidad debe cumplir con algunos requisitos indispensables: Estar estandarizados, es decir, ser objetivos (independientes de quien lo aplique o interprete). Ser consistente y fiable.

Tener sensibilidad para discriminar entre diferentes sujetos, Poseer validez.

Concepto de confiabilidad. Una prueba se considera buena cuando posee confiabilidad, la confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les aplica de nuevo la misma prueba o su equivalente.

Una prueba carece de confiabilidad cuando en aplicaciones diferidas hechas al mismo sujeto se obtienen medidas con una variación significativa.

Un Factor que afecta la confiabilidad es la longitud del test. Cuando al número de muestras en la prueba es muy extensa puede bajar su confiabilidad. Para determinar el aumento en el número de muestras sin alterar la confiabilidad existe una formula matemática.

La validez de una prueba no es estable por lo que se tendrá que revisar con cierta periodicidad.

La validación de un Test (prueba) es el proceso de acumulación de pruebas y evidencias”

En 1890 Mackeen Catell propuso el nombre de "test mentales" a la fecha éstos han dado origen a varias ramas del saber y han sido uno de los instrumentos más utilizados en la investigación y aplicación en las Ciencias del hombre, contándose a la hora de clasificarlos, cinco divisiones de entre las más significativas:

- Test de Desarrollo.
- De inteligencia
- De aptitudes específicas

- De conocimientos y entendimiento
- De personalidad

Las pruebas o tests psicológicas se usan con motivo de evaluar aspectos educativos, clasificación por ejemplo:

Son un recurso importante para comprobar hipótesis de investigación. En la clínica es un método para diagnosticar comportamiento normal o patológico, o establecer un tratamiento terapéutico.

- **La inteligencia en el área del trabajo para la selección de personal.**

Las pruebas también son utilizadas para diagnosticar la existencia o ausencia de problemas en el comportamiento.

- **Proceso de elaboración de una prueba o test:**

El vocabulario debe ser simple, accesible a todos.

Se deben evitar los términos técnicos y palabras cuyo sentido varíe según la región o el grupo social.

Se deben evitar formulaciones muy abstractas pues pueden ser mal comprendidas...”

Cuando se elabora una prueba es fundamental el establecimiento de normas que permitan interpretar las puntuaciones resultantes de la prueba.

3.3.4. EXAMEN MEDICO

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

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

Básicamente existen 2 tipos de examen medico:

- Examen medico de admisión

- Examen medico periódico

El examen medico es necesario para evitar:

1. Un mayor numero de ausentismos
2. Aparición de enfermedades profesionales
3. Disminución del índice de trabajo
4. Evitar contagios
5. Trastornos en la organización de la producción
6. Déficit en la calidad de producción
7. Menor calidad de trabajo
8. Costos elevados

- **EXAMEN MEDICO DE ADMICION**

Es el aplicado al candidato que desea desempeñar una labor dentro de la organización debe ser aplicado por médicos especializados para certificar en las condiciones sanitarias en las que se encuentra dicho candidato

- **EXAMEN MEDICO PERIODICO**

Además de ser un derecho y una obligación para el trabajador, esto también beneficia a la empresa. Así se evita que el trabajador se exponga a posibles enfermedades que posteriormente a la empresa le pueda costar mucho mas dinero por pagos de indemnizaciones.

- **ENTREVISTA FINAL**

En esta fase, se le aclara al elemento seleccionado las funciones que desempeñara durante su estancia laboral en la empresa, los posibles conflictos por los que tendrá que pasar, así como también de los beneficios que su nuevo puesto laboral le otorgara

- **Contratación.**

El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado.

- **Control del proceso de selección.**

Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

Si omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección.

Una vez estudiadas las etapas del proceso de selección presentaremos las ventajas y desventajas del proceso de éste.

- **Ventajas del proceso de selección.**

Al realizar adecuadamente el proceso de selección se pueden obtener una serie de ventajas que se traducen en beneficios para las empresas.

Las ventajas son:

- Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
- Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- Disminuir el índice de rotación en las empresas.
- Contar con personal que se encuentre más comprometido con la empresa.
- Obtener personas que se sientan satisfechas con las actividades que desempeña.
- Evitar costos.
- Conocer al nuevo empleado en todos los aspectos.
- Informarle al candidato de los beneficios al integrarse a la empresa.
- Y por último, cumplir con el cliente interno el cual está constituido por los gerentes que encabezan a la empresa, al proporcionarle la gente adecuada.

- **Desventajas del proceso de selección.**

Como pudimos ver son múltiples las ventajas que obtiene la empresa al realizar el proceso. Por consiguiente, no se pueden encontrar desventajas si el proceso de selección se administra de una forma adecuada tomando en consideración cada uno de los pasos explicados anteriormente.

Podría encontrarse desventajas si este proceso no se realiza de manera correcta, lo que se podría manifestar en pérdida de costos, tiempo y esfuerzo por parte de la empresa.

Muchas personas consideran que al aplicar este proceso la empresa pierde mucho, sin embargo los beneficios sólo se podrán observar si el proceso se

realiza en forma óptima y con el transcurso del tiempo al poder contar con un buen desempeño del nuevo empleado.

3.3.5 EVALUACION

El primer punto que se trató en el desarrollo de este trabajo tuvo como tema central ¿Qué es el proceso de selección?, así como sus objetivos, elementos que lo conforman y los pasos a seguir al llevar a cabo el proceso de selección.

También se habló de las principales ventajas que se obtiene en la realización del proceso de selección, además haciendo hincapié de que no existe ningún tipo de desventajas en su realización.

Al concluir este trabajo pudimos darnos cuenta que realmente es de suma importancia realizar el proceso de selección para obtener el personal capacitado que requiere una empresa.

Sin embargo, para que esta importancia se pueda notar se hace necesario cumplir con cada uno de los pasos a seguir durante el transcurso del proceso.

Las ventajas son múltiples, debido a que la empresa resulta beneficiada por la mayor parte, pero también los aspirantes al ocupar un puesto, obtienen una cercanía con la empresa con el transcurso del proceso.

3.4 CAPACITACION

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. A continuación se presentan algunos conceptos sobre Capacitación de personal:

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo." (Gary Dessler, 1998)

Actitudes del personal en conductas produciendo una cambio positivo en el desempeño de sus tareas . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997)

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un

conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.”

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.”

- **CAPCITACION VS. DESARROLLO**

Aunque la capacitación (termino que se emplea como sinónimo de entrenamiento) auxilia los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir con futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientes de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen anudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

El equilibrio entre la aptitud y las necesidades del puesto se muestra en la siguiente figura, en la cual se ve cómo la orientación y la capacitación pueden aumentar la actitud de un empleado para un puesto.

- **OBJETIVOS DE LA CAPACITACION**

- a. Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.
- b. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- c. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- d. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- e. Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

- f. Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- g. Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- h. Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

• **IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION**

La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como:

Productividad

Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

Calidad

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

Planeación de los Recursos Humanos

Las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado.

Salud y seguridad

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

Dimensión psicológica

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

Desarrollo personal

No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones son indicativas del mayor desarrollo personal.

Prevención de la obsolescencia

La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico. Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

Supervivencia

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, por que se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social-humano).

- **PROCESO BASICO DE LA CAPACITACION**

La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia.

Al evaluar el puesto de un nuevo trabajador es sencillo. Se debe determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subáreas, cada una de las cuales debe ser aprendida.

Evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales es más complejo. La generación de necesidad de capacitación deriva de problemas (exceso de desperdicio), se debe definir si la capacitación es la solución.

Con frecuencia, el desempeño baja porque los criterios no son claros o porque la persona no esta motivada.

Existen dos técnicas para determinar los requerimientos de capacitación son:

Análisis de tareas: Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se puede instituir un programa de capacitación adecuado, es decir un análisis de los requerimientos del puesto,

este análisis es apropiado para determinar necesidades de capacitación de empleados que son nuevos en sus puestos.

Desarrollo de desempeño: Estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con el nuevo equipo, nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste, para ver si esta puede reducir problemas en el desempeño y exceso de desperdicio o baja producción.

3.5 SEGURIDAD E HIGIENE

Introducción

Los programas de seguridad e higiene es una de las actividades que se necesita para asegurar la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza de trabajo. Es muy importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal.

Higiene y seguridad del trabajo constituye dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener nivel de salud de los empleados.

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

- **HIGIENE DEL TRABAJO**

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

Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:

1. Un plan organizado: involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
2. Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:
 - Exámenes médicos de admisión
 - Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por
 - Incomodidades profesionales
 - Primeros auxilios
 - Eliminación y control de áreas insalubres.
 - Registros médicos adecuados.
 - Supervisión en cuanto a higiene y salud
 - Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.
 - Utilización de hospitales de buena categoría.
 - Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
3. Riesgos
 - Riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industriales)
 - Riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones etc.)
 - Riesgos biológicos (microorganismos patógenos, agentes biológicos, etc.)
4. Servicios adicionales: como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad, incluyen:

Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud. Supervisores, médicos de empresas. Enfermeros y demás especialistas, podrán dar informaciones en el curso de su trabajo regular. Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografías, recreativos, conferencias, películas, etc.

Objetivos de la higiene de trabajo son:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones
- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

Estos objetivos los podemos lograr:

- Educando a los miembros de la empresa, indicando los peligros existentes y enseñando cómo evitarlos.

- Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica.

- **CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO**

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

Condiciones ambientales de trabajo:

Son las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización.

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

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

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

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

- a) Ser suficiente
- b) Ser constante y uniformemente distribuido.
- c) El ruido se considera como un sonido o barullo indeseable. El efecto desagradable de los ruidos depende de:
 - d) La intensidad del sonido.
 - e) La variación de los ritmos o irregularidades.
 - f) La frecuencia o tono de los ruidos.

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

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

- **SEGURIDAD DEL TRABAJO**

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

1. La seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de staff frente su especialización.
2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos.
3. La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.
4. El problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo. La seguridad del trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios, control de cumplimiento de normas de seguridad, simulación de accidentes, inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios y elección, adquisición y distribución de vestuario del personal en determinadas áreas de la organización.
5. Es importante la aplicación de los siguientes principios:

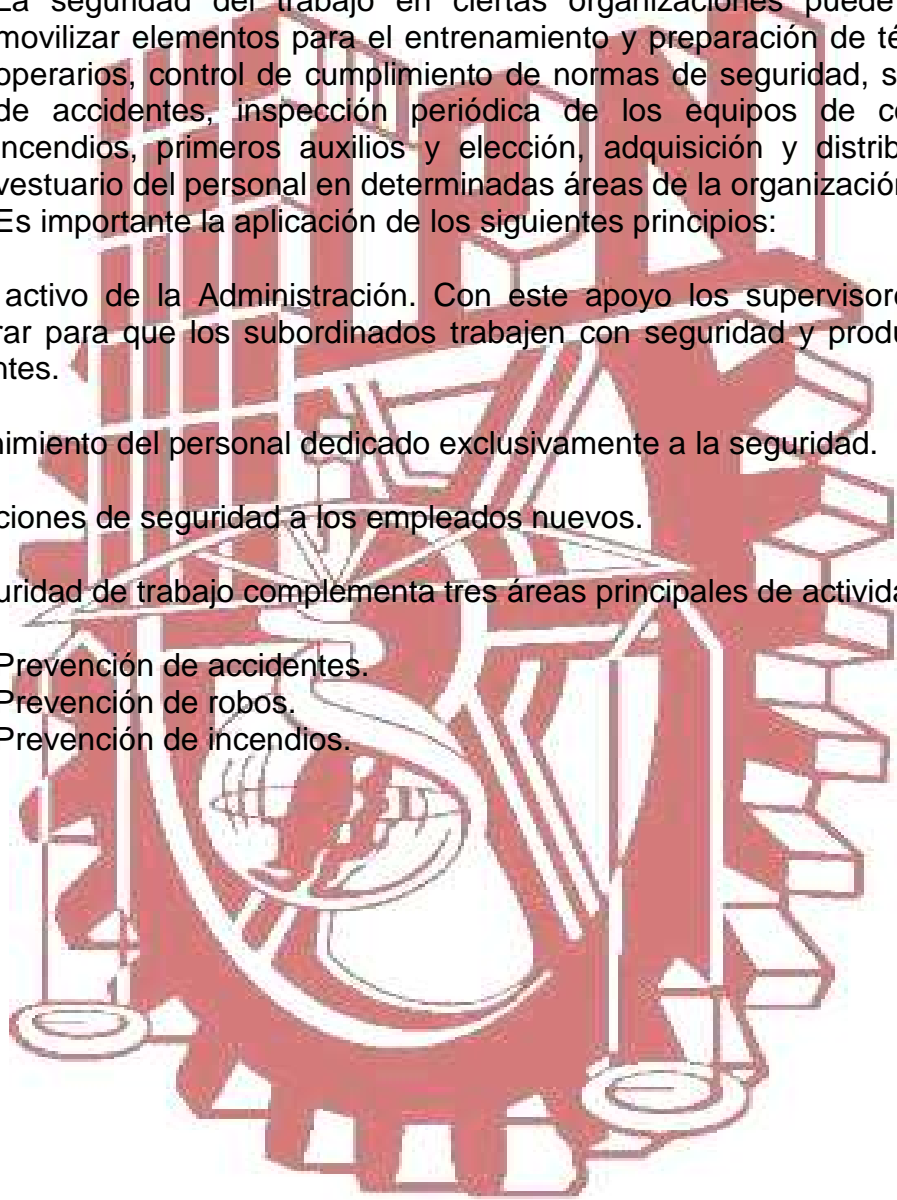
Apoyo activo de la Administración. Con este apoyo los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.

Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.

Instrucciones de seguridad a los empleados nuevos.

La seguridad de trabajo complementa tres áreas principales de actividad:

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



IV. COMPRAS Y/O ADQUISICIONES.

OBEJEIVO: AL FINALIZAR ESTA UNIDAD, EL PASANTE TENDRÀ EL CONOCIMIENTO NECESARIO PARA REALIZAR UNA EXCELENTE COMPRA, DÁNDOLE EL ENFOQUE MERCADOLÒGICO ADECUADO PARA LAS ACTIVIDADES Y LA INTERACCIÓN DIRECTA CON OTRAS ÀREAS DE LA EMPRESA; Y LLEVAR A CABO PROCEDIMIENTOS DE LICITACIONES PÚBLICAS DENTRO DEL MARCO LEGAL QUE DETERMINA LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS DEL SECTOR PUBLICO Y SU REGLAMENTO.

4.1. GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS.

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.

- **Funciones:**

Adquisiciones: Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.

Guarda y Almacenaie: Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas).

Proveer a las demás áreas: Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase. Cantidad y dimensiones de las mismas.

4.2. ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA COMPRA.

Los elemtos minimos e indispensables que deben considerarse en las compras que realice una empresa, sea esta industrial, comercial o de servicios son:

- **PRECIO:** *"Valor pecuniario en que se estima una cosa"*¹.

¹ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

El precio es el monto de dinero que debe ser dado a cambio del bien o servicio. Otra definición de precio nos dice que el precio es monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

El precio no tiene que ser necesariamente igual al "valor" del bien o servicio, o al costo del mismo, ya que el precio fluctúa de acuerdo a muchos factores, entre otros, el precio varía de acuerdo a las condiciones de oferta y demanda, estructura del mercado, disponibilidad de la información de los compradores y vendedores, capacidad de negociación de los agentes, etc.

Es de esperar que en mercados que se acerquen a una estructura de competencia perfecta -situación hipotética en la que se cumplen supuestos como la existencia de un gran número de oferentes y demandantes, información perfecta de todos los agentes, ausencia de costos de transacción, entre otros- el precio se acerque a los costo

Es de esperar que en mercados que se acerquen a una estructura de competencia perfecta -situación hipotética en la que se cumplen supuestos como la existencia de un gran número de oferentes y demandantes, información perfecta de todos los agentes, ausencia de costos de transacción, entre otros- el precio se acerque a los costos, al igual que en los casos en que los demandantes tienen un gran poder de mercado, por ejemplo el caso del monopsonio, que se presenta cuando existen varios oferentes de un mismo bien pero un solo demandante. Cuando la oferta es inelástica, el precio puede situarse incluso por debajo de los costos, esta situación se presenta en el caso de los bienes perecederos por ejemplo. Cuando el o los oferentes tienen mayor poder de mercado, es de esperar que el precio se sitúe por encima del costo, y más próximo al precio que maximice los ingresos de los oferentes.

- CALIDAD: "Mejora responsable de una determinada necesidad"².

Son el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Esta definición ha evolucionado en los últimos años hasta considerar la calidad como "las pérdidas que un producto o servicio infringe a la Sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio".

Este último enfoque posee la ventaja de incluir no solo los problemas de calidad clásicos (pérdidas sociales debidas a la variabilidad) sino los actuales

Calidad 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

² Sistema de Compras. 2da. Edición, Edit. El Ateneo, pp. 21.

producto funcione tal y como nosotros queramos y para realizar aquella tarea o servicio que nos tiene que realizar.

Una empresa, al tratar de adquirir determinados materiales, el responsable del departamento de compras debe cuidar y lograr los precios más bajos posibles sin descuidar la calidad, la disponibilidad, las condiciones de entrega y el pago, para su adquisición.

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

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

También la calidad se nota más cuando está ausente algo que no nos satisface.

En ocasiones la marca lleva implícita cierta imagen o prestigio que habla por si sola de la calidad de los materiales que ampara.

- **CANTIDAD:** Volumen o número de objetos. La cantidad debe entenderse en los términos necesarios para no perder la continuidad de la producción o comercialización de acuerdo con lo estipulado en la orden de compra.³

En otras palabras, es importante conocer la rapidez con que serán utilizados los materiales por Producción o comercializados por Ventas. Así mismo, el periodo que transcurre entre la expedición de la orden de compra y su entrega. Por último, el costo que implicaría comprar cantidades innecesarias para entregas parciales hasta lograr el total pactado en la orden de compra o pedido.

- **CONDICIONES DE ENTREGA:** Las condiciones de entrega involucra una serie de elementos que deben considerarse al negociar los materiales o mercancías para una empresa, por ejemplo:
 - El tiempo en que el proveedor entregara los materiales
 - El lugar en que entregaran los mismos.
 - Su disponibilidad para hacer las entregas.
 - La garantía parcial o total de los materiales que ofrece.
 - Los porcentajes máximos considerados como tolerancias y mermas que sufrieran los materiales, previamente estipuladas y negociadas en la orden de compra, y otros.

³ Compras Principios Generales, Leonel Cruz Mecinas, México 2003, pp 87.

- **CONDICIONES DE PAGO:** Es también una cláusula en la orden de compras y de la que depende la ejecución de un contrato. Cabe señalar que en el momento en que el comprador y el proveedor firman una orden de compras, esta se convierte automáticamente en un contrato de compra-venta formal para las partes que en ella intervienen. En consecuencia, la condición de pago deberá cumplirse en los términos establecidos en la orden de compra. Las condiciones de pago pueden ser:
 - De contado riguroso.
 - Contra entrega de la mercancía = C. E.
 - Cobrar o devolver = C.O.D.
 - Cobrar al entregar = C.A.E.
 - Contado comercial. Pago a 30, 60, p 90 días después de haber entregado la mercancía y previa presentación de la factura y demás documentos inherentes a la compra.
 - Con anticipo. Se entiende como el porcentaje o cantidad parcial que el comprador debe entregar al proveedor en el momento de recibir la orden de compra, y que este previamente señalado en la misma.
- **GARANTÍA:** La palabra garantía proviene del latín garante; entre sus acepciones se encuentran “efecto de afianzar lo estipulado” y “cosa que asegura o protege contra algún riesgo o necesidad”.

Ley de Defensa del Consumidor contempla un doble régimen de garantías: uno legal y otro contractual o voluntario. Con respecto al primero dispone que todos los compradores de cosas que no se consumen con su primer uso (automóviles, electrodomésticos, computadoras, relojes, paraguas etc.) gozan de una garantía legal, de tres meses como mínimo, en caso de que surjan defectos o vicios de cualquier índole que afecten su correcto funcionamiento. Son responsables del otorgamiento y cumplimiento de la garantía legal los productores, importadores, distribuidores y vendedores del producto

En caso de que la cosa deba trasladarse a fábrica o taller para su reparación, los gastos de flete y seguro o cualquier otro que demande el transporte quedan a cargo del responsable de la garantía.

Salvo que esté expresamente previsto en la garantía, en caso de desperfecto no corresponde exigir el cambio del producto por uno nuevo; la obligación del proveedor es reparar la cosa y dejarla en perfecto estado de funcionamiento.

Existe también la garantía contractual, adicional a la anterior, que es la que voluntariamente ofrece el productor o vendedor, y que generalmente suele ser de seis meses, un año, o más. Es muy importante. Al ser voluntaria, conocer sus condiciones, alcance y extensión. Esto surge de la propia oferta y del certificado de garantía que obligatoriamente se le debe suministrar al comprador.⁴

4.3. PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS.

Requisición o solicitud de materiales

Una orden de compra es una solicitud escrita a un proveedor, por determinados artículos a un precio determinado. La solicitud también especifica los términos de pago y de entrega.

La orden de compra es una autorización al proveedor para entregar los artículos y presentar una factura. Todos los artículos comprados por una compañía deben acompañarse de las órdenes de compra, que se enumeran en serie con el fin de suministrar control sobre su uso.

Por lo general se incluyen los siguientes aspectos en una orden de compra:

- Nombre impreso y dirección de la compañía que hace el pedido.
- Número de orden de compra.
- Nombre y dirección del proveedor
- Fecha del pedido y fecha de entrega requerida
- Términos de entrega y de pago
- Cantidad de artículos solicitados
- Número de catálogo
- Descripción
- Precio unitario y total
- Costo de envío, de manejo, de seguro y relacionados.

⁴ <http://www.profeco.gob.mx/>

- Costo total de la orden.
- Firma autorizada

El original se envía al proveedor y las copias usualmente van al departamento de contabilidad para ser registrados en la cuenta por pagar y otra copia para el departamento de compras.

- **Localizar fuentes proveedoras**

La selección de fuentes es el proceso de escoger de entre una lista de proveedores potenciales y reducirlas a unos pocos. Este proceso consiste en seleccionar el número deseado de proveedores, de acuerdo con las guías establecidas, de quienes se solicitarán las cotizaciones.

- **Publicas:** Comprenden publicaciones y revistas especializadas en el área (catálogos) suministrados por los fabricantes y distribuidores constituyéndose en fuentes importantes de información acerca de proveedores potenciales.
- **Privadas:** Las fuentes de información privada por excelencia lo constituye el Registro de Proveedores, el cual suministra información acerca de cuales son y donde se encuentran ubicadas las fuentes confiables de abastecimiento, tanto regionales, nacionales e internacionales.

Los compradores consultan muchas fuentes de información durante esta etapa de transacción de la compra. Revisan registros de cumplimientos del proveedor, pueden visitar e inspeccionar la planta del proveedor en perspectiva; hablan con los vendedores del proveedor, y tal vez comprueben con los agentes de compras que hayan tenido tratos con el proveedor que se investiga. Los procedimientos de los departamentos de compras industriales y gubernamentales son diferentes en este punto. En la mayoría de los casos, los compradores gubernamentales son obligados por la Ley o por los reglamentos respectivos a otorgar a todos los proveedores calificados a una oportunidad de hacer sus propuestas para el negocio. Los compradores del sector privado escogen entre los muchos proveedores sólo aquellos con que desean negociar.

- **Solicitudes de cotización**

Es un documento en el cual se describen los productos que deseamos adquirir a los proveedores potenciales que han sido preseleccionados por la empresa (salvo en la licitación general).

Después de haber consultado su registro de proveedores y conocer quien puede venderles el material que requieren, elabora una solicitud cotización.⁵

⁵*Ibidem*

- **CONDICIONES:**

1. Condiciones Generales de una cotización
2. Precio unitario y total de los materiales a ellos solicitados.
3. Las condiciones de entrega de su mercancía.
4. Disponibilidad de la mercancía, si la tiene para entrega inmediata o el tiempo en que se puede surtir.
5. Condiciones de pago.
6. Calidad.
7. Garantía (si es total o parcial).
8. Fecha y firma de la persona que envía la licitación.

- **Cotizacion**

Es un documento manejado por los proveedores y en él se manifiestan a sus posibles clientes, las condiciones de entrega, de pago, calidad, cantidad y garantía de los materiales que están en posibilidades de ofrecer.

- **Cuadro o tabla comparativa de cotizaciones**

Para seleccionar la cotización más adecuada, deben estar presentes una serie de aspectos:

Información a Comparar:

- **Comparación de precios:**

Para poder comparar precio entre las distintas cotizaciones presentadas debemos llevarlas principalmente a una misma base de comparación esto es llevando los montos cotizados a un mismo tipo de moneda, en el caso de cotizaciones de origen nacional y extranjero, donde esta última trae montos cotizados en tipo de moneda diferente al nuestro en este caso tendríamos necesariamente que convertir el monto de monedas nacionales haciendo el cambio que corresponde.

- **Comparación de Calidad:**

El aspecto calidad, es otro de los factores a comparar y que se debe tomar en consideración cuando se va a escoger una cotización; en este aspecto la organización no puede colocar el precio por encima de la calidad.

En esta la organización compara los productos ofertados por los proveedores en un proceso de adquisición contra ciertas especificaciones mínimas de calidad exigidas por la organización.⁶

⁶*Ibidem*

- **Comparación de Oportunidad:**

Aquí se compara la fecha de entrega cotizada por los proveedores contra la fecha requerida por la organización. Las fechas de entrega puede ser aceptable (en oportunidad), no aceptable por oportunidad las cuales podrán ser invalidas por la organización.

- **Lugar de Origen:**

Es cuando se comparan los proveedores que se cotizan el recurso en diferentes sitios a los requeridos por la organización. Esta se da cuando algunos proveedores cotizan el sitio de entrega del recurso, ya sea del país del proveedor o del comprador.

ANALISIS DE PRECIOS:

- **Desde el punto de vista del costo:**

Se refiere a la fijación de precios en cierta cantidad mayor a los costos directos, dejando una contribución suficiente para cubrir los costos indirectos y los costos generales y dejando además un margen de utilidad para el comprador, el costo ofrece varias oportunidades para buscar proveedores con costos bajos para sugerir alternativas de fabricación de menor costo y verificar la magnitud de los costos directos. La negociación utilizada con las técnicas de análisis de costos en una herramienta particularmente útil.

- **Punto de vista del Mercado:**

Los precios se fijan en el mismo, aunque pueden no estar relacionados directamente con el costo, si la demanda es relativamente elevada con relación a la oferta, se espera que los precios disminuyan. Con el punto de vista del mercado, el comprador debe vivir con los precios que prevalecen en el mercado o encontrar medios de rodearlos. Si no se puede hacer nada para atacar directamente la estructura de los precios, pueden aun ser posible seleccionar aquellos proveedores que deseen ofrecer incentivos independientes de los precios, como son mantenimiento de inventario, servicio técnico, buena calidad, excelente envío, concesiones en la transportación y estar pendientes de aumentos en los precios y cambios a nuevos productos.

- **Influencia del Estado en la Fijación de Precios:**

El papel del gobierno en la fijación de precios tiene dos vertientes. No solamente el gobierno ha tomado parte activa en la fijación de precios mediante el establecimiento de cuotas de producción estableciendo diversas formas de pagos de salarios y precios (de tiempo en tiempo) sino que también regula las vías mediante las cuales se permite a los proveedores y compradores acordar los precios.⁷

⁷Ibidem

También se pueden incrementar por controles gubernamentales como son las cuotas de producción, los aranceles y los permisos de exportación.

- **La negociacion**

Es un proceso mediante el cual dos o más que tienen intereses opuestos y/o comunes, intercambian información y propuestas con la intención de lograr un acuerdo en el que se beneficien todas las partes.

La negociación de la Compra, es la aplicación de los hechos, la lógica y la presión económica con la finalidad de alcanzar un valor, mejorando en los objetivos en la reducción de costos, ya que de esta forma el gerente de compra tiene oportunidad de evaluar la interpretación del proveedor en cuanto a las especificaciones, como son requerimientos de calidad, calendario de entrega, condiciones de pago, entre otros.

Características:

- Debe haber al menos dos y preferiblemente varios vendedores capacitados.
- Los vendedores deben desear hacer el negocio; la cotización competitiva se efectúa mejor en un mercado de compradores.
- Las especificaciones deben ser claras a modo de que todo proveedor conozca con precisión que está concursando y así el comprador puede comparar las cotizaciones que le han presentado varios proveedores.
- Debe haber una cotización honrada y no existir colusión entre los proveedores.

Aspectos a Negociar:

- **Calidad:** Es el conjunto de requisitos que debe reunir lo comprado para satisfacer las necesidades de la empresa, es decir, que cada material o servicio comprado debe reunir ciertas propiedades clave que van a permitir la funcionalidad y la configuración de dicho material al departamento solicitante.
- **Precio:** Es el valor asignado a un bien material o servicio de acuerdo con su valor intrínseco, así como la oferta y demanda existente en ese momento. El precio es, sin discusión, una de las consideraciones de mayor importancia en cualquier transacción de compra, ya que los directivos esperan lógicamente que sus compradores negocien y compren a los niveles de precios más favorables que puedan obtener.
- **Garantía y servicio:** El contrato de compra lleva implícito la garantía que el proveedor suministrará, la mercancía, la clase y descripción exacta que se especifica. En el caso de las mercancías suministradas por un mayorista, es posible sin embargo, que no exista la garantía, ya que no las fabrica por sí mismo.
- **Tiempo de entrega:** el plazo de entrega debe ser un elemento esencial en las órdenes de compra y debe incluirse en ellos una manifestación

bien clara del derecho a cancelarlo y a rechazar las entregas si estas no se hacen en el período fijado. Por lo que es recomendable que el cuerpo del pedido se establezcan las condiciones negociadas, así como determinar cláusulas que obliguen al proveedor a cumplir con la programación.

- Condiciones de Pago: son muy necesarias en el aspecto de compras, ya que es en este renglón donde se refleja lo negociado por el comprador con el proveedor en relación con un presupuesto dado. Teniendo como base un presupuesto totalmente definido permitirá al comprador efectuar la negociación necesaria para obtener las mejores condiciones de compra - venta en beneficio de su compañía

Estrategias de Negociación:

- Desarrollo de los objetivos específicos que se desean de la negociación.
- Análisis de la posición de regateo del vendedor.
- Obtención de los datos pertinentes.
- Intento por reconocer las necesidades del vendedor. En una negociación exitosa ambos deben ganar.
- Determinación de los acuerdos en la situación.
- El propósito de la negociación es resolver un conflicto a modo de que se pueda firmar un contrato mutuamente satisfactorio.
- Establecer la posición del comprador en cada conflicto.
- Planear la estrategia de negociación.
- Dar ordenes a las personas que van a participar en su equipo en las negociaciones.
- Conducir una repetición para su gente que va a participar en las negociaciones.
- Conducir las negociaciones presentes con tranquilidad impersonal.

La orden de compra

Una orden de compra es una solicitud escrita a un proveedor, por determinados artículos a un precio determinado. La solicitud también especifica los términos de pago y de entrega.

La orden de compra es una autorización al proveedor para entregar los artículos y presentar una factura. Todos los artículos comprados por una compañía deben acompañarse de las órdenes de compra, que se enumeran en serie con el fin de suministrar control sobre su uso.

- Por lo general se incluyen los siguientes aspectos en una orden de compra:
Nombre impreso y dirección de la compañía que hace el pedido
- Número de orden de compra

- Nombre y dirección del proveedor
- Fecha del pedido y fecha de entrega requerida
- Términos de entrega y de pago
- Cantidad de artículos solicitados
- Número de catálogo
- Descripción
- Precio unitario y total
- Costo de envío, de manejo, de seguro y relacionados. Costo total de la orden

El original se envía al proveedor y las copias usualmente van al departamento de contabilidad para ser registrados en la cuenta por pagar y otra copia para el departamento de compras.

➤ **Pedido**

Es el documento que utilizamos para que a través de la misma nos solicite los artículos deseados.

Este comprobante es de uso interno para control de Stock de los productos solicitados.

La operación se formaliza luego de concretar el Pago o la Señal de los productos. En ese caso se procede a Facturar y Enviar los productos

➤ **Recepción y comprobación de los materiales**

Cuando se despachan los artículos ordenados, el departamento de recepción los desempaca y los cuenta. Se revisan los artículos para tener la seguridad de que no estén dañados y cumplan con las especificaciones de la orden de compra y de la lista de empaque. Luego el departamento de recepción emite un informe de recepción.⁸

⁸*Ibidem*

Este formato contiene

- Nombre del proveedor
- Número de orden de compra
- Fecha en que se recibe el pedido,
- Cantidad recibida
- Descripción de los artículos
- Diferencia con la orden de compra (artículos dañados)
- Firma autorizada

El original lo guarda el departamento de recepción. Las copias se envían al departamento de compra y al departamento de cuentas por pagar, las copias también se envían al departamento de contabilidad y al empleado de almacén que inició la requisición de compra, además se adjunta una copia de los materiales que van al almacén.

La persona encargada del almacén es responsable del adecuado almacenamiento, protección y salida de todos los materiales bajo su custodia. La salida debe ser autorizada por medio de un formato de requisición de materiales, preparado por el gerente de producción o por el supervisor del departamento. Cada formato de requisición de materiales indica el número de orden o el departamento que solicita los artículos, la cantidad, la descripción, el costo unitario y el costo total de los artículos despachados.

El costo que figura en el formato de requisición de materiales es la cantidad que se carga a producción por los materiales utilizados. El cálculo del costo total de los materiales entregados parece relativamente simple: el costo unitario de un artículo se multiplica por la cantidad comprada. La cantidad se determina con la facilidad a partir del formato de requisición de materiales; sin embargo, determinar el costo unitario de los materiales despachado no es tan simple en periodos de inflación o deflación.

Sistemas de contabilización de materiales enviados a producción e inventario final de materiales.⁹

⁹*Ibidem*

Contabilización mediante el sistema de inventario periódico

En un sistema de inventario periódico, la compra de materiales se registra en una cuenta titulada "compra de materias primas". Si existe un inventario inicial de materiales, éste se registra en una cuenta separada llamada "inventario inicial de materiales". Las compras más el inventario final de materiales, debe realizarse un conteo físico de los materiales todavía disponibles al final del periodo. Algunos métodos comúnmente utilizados para determinar el valor del inventario final y el costo de los materiales utilizados en el sistema de inventario periódico

Son:

Acuse de recibo

Hace referencia a distintas situaciones comunicacionales que pueden darse en persona, por correo, vía email o en otros escenarios tecnológicos. Esta función de retorno asegura que el mensaje ha sido recibido correctamente y que no ha habido **en la** comunicación errores, ni problemas ni otros inconvenientes que pueden ser de orden circunstancial, técnico o personal.

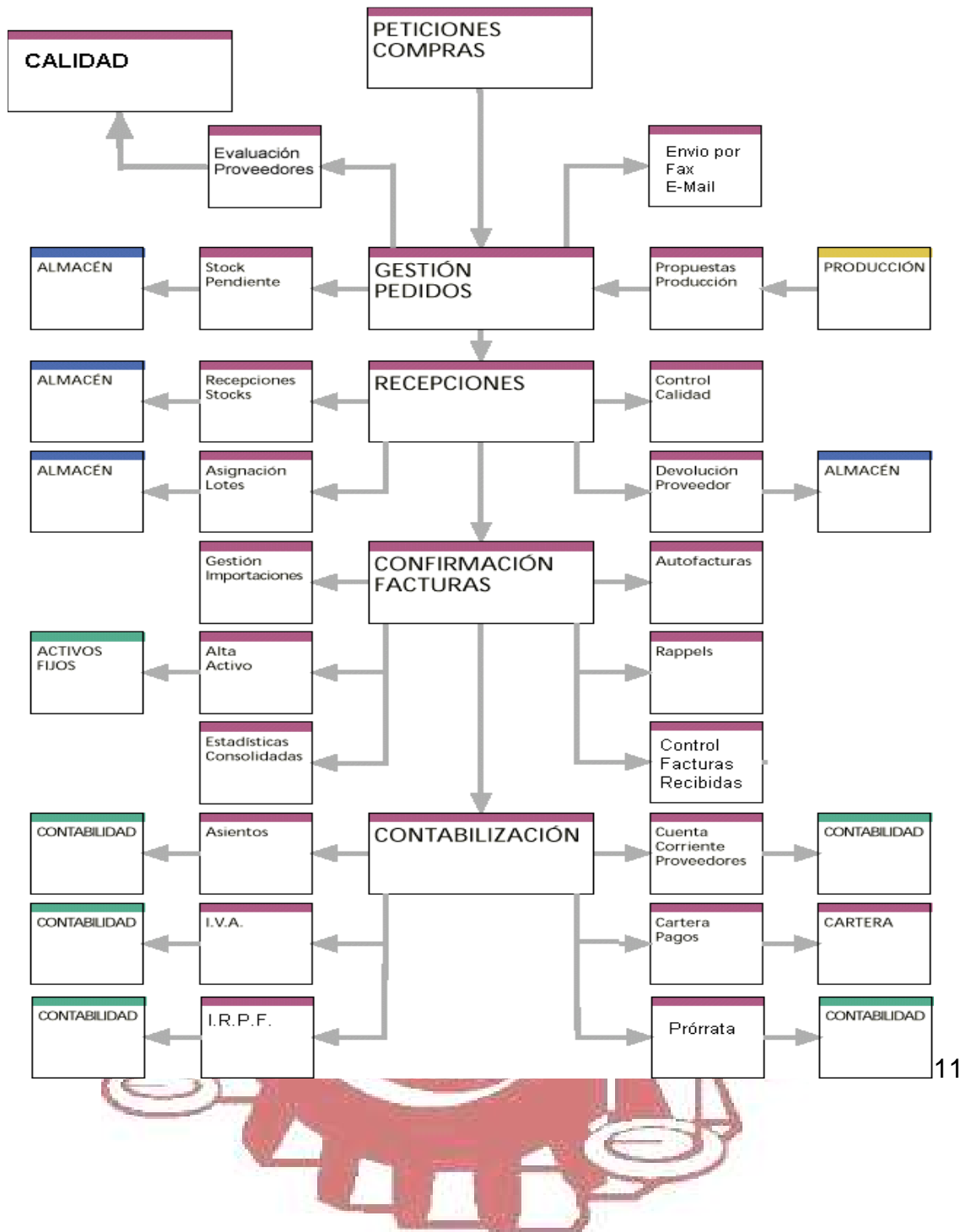
El registro de proveedores

El Archivo de Proveedores, es un registro que se lleva principalmente para que sirva de ayuda al empleado que mecanografía el pedido. Es una lista de todos los proveedores y sus respectivas direcciones postales completas. Este archivo sirve para simplificar el trabajo del comprador, quien anota en las requisiciones de compras el nombre del vendedor que recibirá el pedido, así como del empleado que lleva los pedidos, quien anota los datos suplementarios que copia del archivo. También se debe anotar en eses archivo los siguientes datos: giro a que se dedica, si es fabricante o distribuidor, nombres de los representantes, funciones, etc.

En cuanto a las condiciones exigidas por las empresas para ser proveedoras estas son referentes a: Condiciones de entrega, es decir el lugar donde llegará la mercancía, el tiempo en que las entregarán, etc.; de pago, es decir a crédito o de contado; calidad; cantidad; garantía de los materiales, etc.¹⁰

¹⁰Ibidem

4.4. ELABORACION DE DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS COMPRAS



11

^Hhttp://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://www.abast.es/fenix/imagenes/diagramacompras.gif&imgrefurl=http://www.abast.es/fenix/diagramacompras.html&usg=__-

4.5. LICITACIONES PUBLICAS:

4.5.1. Nacionales.

En Mexico, el Estado realiza diversas operaciones con los recursos provenientes de sus contribuyentes, lo que le obliga a establecer procedimientos y a reglamentarlos para hacerlos mas eficientes y dar transparencia al gasto publico. Esto se desprende del articulo 134 de la Constitucion politica de los Estados Unidos Mexicanos: *“los recursos economicos de que disponga el gobierno federal y el Gobierno del Distrito Federal, asi como sus respectivas administraciones publicas paraestatales, se administraran con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que esten destinados.*

*Las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestaciones de servicios de cualquier naturaleza y la contratacion de obra que realice, se adjudicaran o llevaran a cabo de traves de **licitaciones publicas, mediante convocatoria publica** para que libremente se presenten proposiciones solventes en sobre cerrado, que sera abierto publicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demas circunstancias pertinentes.*

Cuando las licitaciones a que hace referencia el parrafo anterior no sean idoneos para asegurar dichas condiciones, las leyes estableceran las bases, procedimientos, reglas, requisitos y demas elementos para acreditar la economia, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez que aseguren las mejores condiciones para el estado...¹²

Asi mismo para el cumplimiento de lo antes mencionado se creo la Ley de Adquisiciones y Obras publicas, junto con el Reglamento de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestacion de Servicios Relacionados con Bienes Muebles.

Tambien existen principios rectores en las licitaciones:

- La concurrencia: participacion abierta , numero de participantes indefinidos.
- La igualdad: equidad hacia todos los participantes con estricto apego a derecho
- La informacion: publicacion referente a todos los aspectos de la licitacion.
- La inconformidad: existen disposiciones legales para impugnar alguna de las propuestas.

4.5.2. Invitacion restringida a, cuando menos, tres proveedores.

Participan por lo menos tres proveedores o contratistas según sea el caso, y licitadores que reunen ciertas características, por ejemplo, capacidad de producción específica, maquinaria moderna o ciertos procesos de producción que a juicio del estado y previa investigación tengan ciertos proveedores

¹² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, editorial Porrúa

4.5.3. Adjudicación directa.

Elección razonada para elegir al más idóneo y capaz de realizar o cumplir con la contratación respectiva, por ejemplo, por su tecnología avanzada, o por ser el único titular de una patente en pleno derecho exclusivo de explotación⁷.

- **Objetivo**

Mantener el mobiliario en buenas condiciones a través de los servicios de mantenimiento que prestan las diferentes empresas especialistas en el ramo, además de que cuenten con los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar los servicios

- **Marco Jurídico**

Ley Federal de Procedimiento Administrativo artículo 13
Constitución política de los estados unidos mexicanos
Ley del presupuesto, contabilidad y gasto público federal
Reglamento de la ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público
Código fiscal de la federación

- **Normas de operación**

Verificar el bien y la vigilancia del contrato de servicio de mantenimiento o garantía seleccionar la empresa que ofrece mejores beneficios para el instituto, en cuanto a precio, tiempo de respuesta y calidad en el servicio. Al adjudicarse un contrato de adquisición arrendamiento y servicios, se debe solicitar garantía de cumplimiento ya sea, con una póliza de fianza expedida por una institución de fianzas legalmente establecida en el país o bien un cheque certificado a favor de el instituto de seguridad social para las fuerzas armadas mexicanas, por el 10% (diez por ciento) del valor total del contrato, sin considerar el i.v.a. garantizado así el cumplimiento del mismo.¹³

¹³Compras principios generales, Leonel Cruz Mecinas pp. 18



Entre Pisos y Techos Múltiples SA de CV



**MANUAL DE RECURSOS
HUMANOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS
APLICADO A LA EMPRESA
“ENTRE PISOS Y TECHOS
MÚLTIPLES S.A. DE C.V.”**

V.I. INTRODUCCIÓN

Este documento esta plasmado la creación de un departamento especializado en las ventas, en el cual se presentan las actividades generales de la empresa.

En este manual se muestran todas las actividades a realizar por el personal de ventas, es un manual que permite una capacitación para los vendedores, mostrando detalladamente la organización de la fuerza de ventas, proceso de contratación, perfil del vendedor y las actividades que debe desarrollar dentro y fuera de la empresa Entre piso y Techos Múltiples S.A. de C.V. para auxiliar en el incremento de las ventas.

V.II. OBJETIVO DEL MANUAL DE VENTAS

Proporcionar un documento de consulta que permita capacitar y orientar al personal de acuerdo con las políticas establecidas para lograr así, el óptimo desempeño en la Actividad de Ventas.

V.III. ANTECEDENTES

Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V., nace en 1982 en la ciudad de México y es una empresa dedicada a la instalación de Sistemas de entresijos metálicos, todo tipo de techumbre y Pernos Conectores de Cortante Nelson. Con una de las mejores tecnologías, ofreciendo así sus servicios en la ciudad de México y en algunas partes del Interior de la República.

Proveedores De Pernos Conectores Nelson.



Se especializan en los edificios del multi-piso, puentes, paredes del lazo detrás, garajes que parquean y sobretodo, soldando con sistema autógena los pernos prisioneros.

La empresa cuenta con los departamentos de Operaciones, Recursos Humanos, Contabilidad, Mercadotecnia y proyectos; carece del departamento de Ventas.

Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V. cuenta con la siguiente infraestructura:

Elemento humano:

Dos supervisores de proyecto

Dos asistentes de gerencia

Cinco instaladores

Cinco ayudantes

Cuatro administrativos

Maquinaria:

Tres maquinas perneadoras en sistema de fusión de Nelson

Las máquinas son capaces de soldar." hasta los pernos prisioneros de 1", la capacidad de soldar es de 1,000 pernos prisioneros por día, dependiendo de la disposición de su trabajo.

Dos camionetas Chevrolet de una tonelada

Una camioneta Ford de 4.5 toneladas,

- Oficinas Centrales:

Ubicadas en Cerrada de Guaymas #6, interior #20, Colonia Roma, Delegación Cuauhtémoc, siendo insuficiente para cubrir la demanda del servicio que se le presenta.

Las actividades empíricas de mercadotecnia que ha realizado la empresa hasta el momento han sido escasas y poco productivas. Entre las cuales se encuentra la realización de un anuncio que apareció en la sección amarilla, actividad de la que desistieron por considerarlo un gasto innecesario; en el 2002 se distribuyeron volantes y a partir de ese mismo año comenzaron a asistir anualmente como visitantes a Expo Construcción y Expo Sica.

V.IV. MISIÓN Y VISION

MISIÓN

Satisfacer plenamente a clientes y colaboradores a través de la calidad de nuestro servicio, utilizando un mecanismo de instalación único en el medio y fortaleciendo nuestra presencia y penetración en el mercado con tecnología de vanguardia, promoción del trabajo en equipo, así como capacitación continua del personal.

VISION

Ser una empresa reconocida por su liderazgo y competitividad empresarial, con tecnología de vanguardia y Elemento humano de excelencia, con orgullo de pertenencia, motivado y calificado, que proporcione el servicio con la mayor calidad en su especialidad.

VALORES CORPORATIVOS

Proporcionar Servicio de Alta Calidad

Ser una Empresa Reconocida en el Mercado

Satisfacción Total del Cliente de acuerdo a sus Necesidades

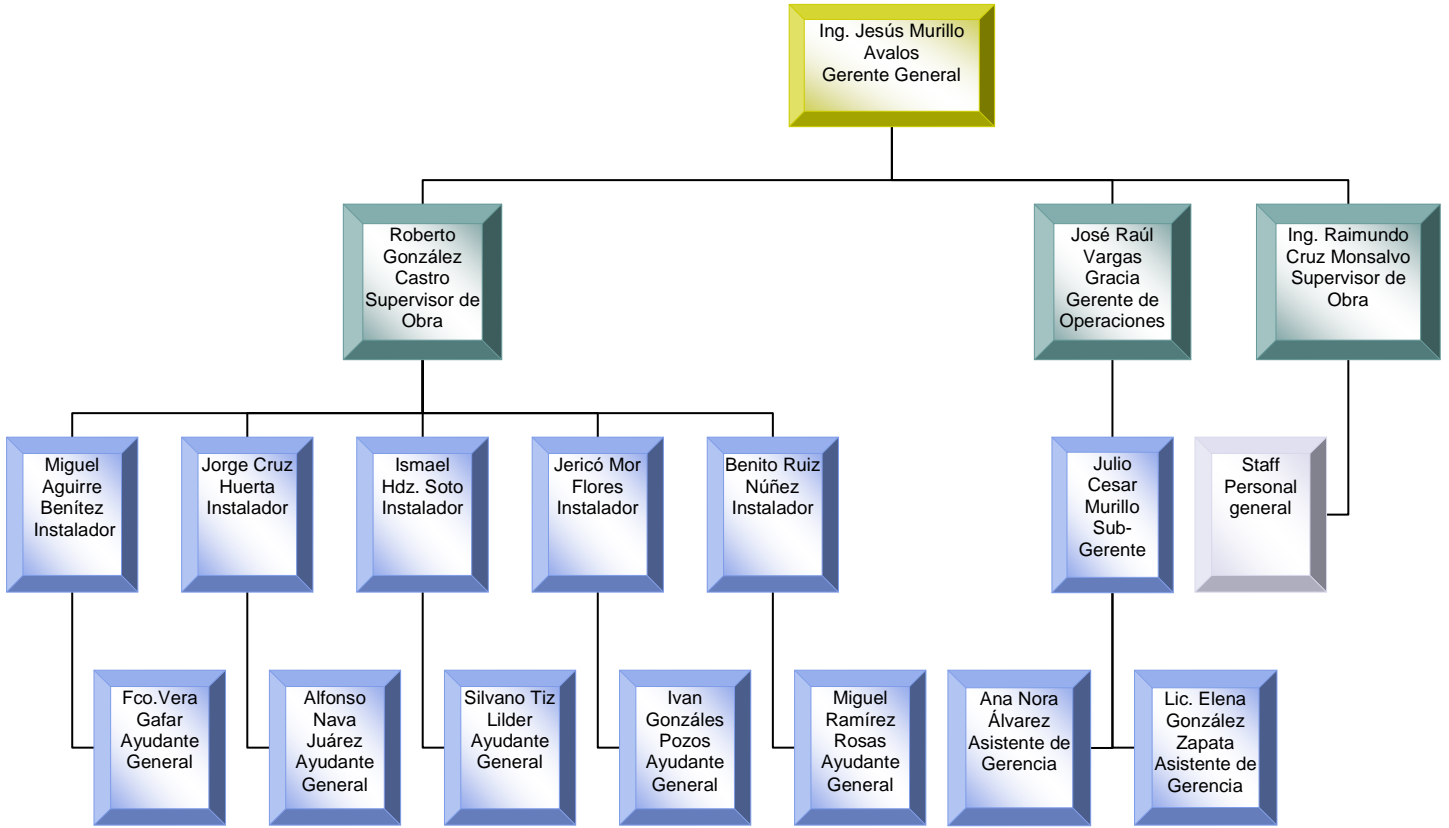
Nuestra empresa esta orientada 100% al servicio del cliente

ORGANIZACIÓN

Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V. cuenta con el siguiente Elemento humano:

- Dos supervisores de proyecto
- Dos asistentes de gerencia
- Cinco instaladores
- Cinco ayudantes
- Cuatro administrativos

V.V. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



V.VI. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- GERENTE DE OPERACIONES

Dirigiré las operaciones de la Compañía relacionadas con la producción, tales como uso efectivo de equipos, materiales y personal. Organiza y controla los programas de acuerdo con la política vigente. Es responsable de las actividades fabriles y logísticas. Como también de la coordinación y supervisión de la fábrica.

- SUPERVISOR DE OBRA

Dirige y supervisa la obra, esta al tanto de la seguridad, de los materiales, también lleva el control económico de la obra.

- SUBGERENTE DE OPERACIONES

Realiza todas las actividades delegadas por su superior

- INSTALADOR DE PERNOS

Maneja la maquinaria para la Instalación de Pernos.

V.VII. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO

PERNOS AUTOSOLDABLES O CONECTORES NELSON

Por los avances inherentes, el uso de los pernos autosoldables Nelson se ha generalizado en diversas fijaciones usadas en edificios comerciales o industriales, en puentes, en estructuras para plantas eléctricas, en estructuras militares y remodelaciones.

Los pernos autosoldables Nelson literalmente anclan otros elementos a la pieza



base a trabajar la estructura.

Este proceso fue diseñado para proporcionar la máxima resistencia, gracias a que los pernos son realmente más resistentes que la base de metal.

Debido a que los pernos autosoldables pueden ser instalados con una velocidad 3 a 4 veces mayor que con la soldadura a mano, se reduce de forma

impresionante el total de horas/hombre requeridas para un trabajo.

Al mismo tiempo, los pernos autosoldables eliminan todos los problemas relativos a la perforación de elementos estructurales, al debilitamiento de las piezas a trabajar, al sellado de las perforaciones para evitar filtraciones, etc.

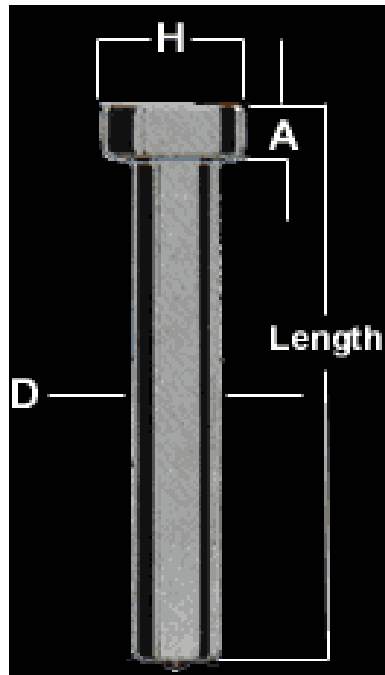
Todos estos factores reducen el costo de la colocación de anclajes en obra. En algunos tipos de construcción, el ahorro es bastante notorio al permitir usar viguetas más ligeras por lo tanto menos costosas, reduciendo al mismo tiempo la altura y el peso total del edificio.

Pernos	Instalación de Pernos
Transmiten los esfuerzos	Se instalan con mas rapidez
Antisísmicos	Bajo costo
Bajos en carbón	Se instalan por medio de fusión
Evitan el desprendimiento de losa	Se utilizan maquinas perneadoras
Producto de importación	

ESPECIFICACIONES

(Medidas Standard y propiedades físicas)

D Stud Dia.	L Length	A	H	Part No.
1/4 H4L	2 1/16	.187	.500	101-053-031
1/4 H4L	4 3/8			101-053-033
3/8 H4L	4 3/8	.281	.750	101-053-043
3/8 H4L	6 1/8			101-053-045
1/2 H4L	2 3/8	.312	1.000	101-053-047
1/2 H4L	3 3/8			101-053-002
1/2 H4L	4 3/8			101-053-003
1/2 H4L	5 5/16			101-053-005
1/2 H4L	6 1/8			101-053-008
1/2 H4L	8 1/8			101-053-010
5/8 H4L	2 1/16	.312	1.250	101-053-012
5/8 H4L	4 3/16			101-053-015
5/8 H4L	6 3/16			101-053-019
5/8 H4L	8 3/16			101-053-023
3/4 S3L	3 3/16	.375 (min.)	1.250	101-098-003
3/4 S3L	3 3/8			101-098-132
3/4 S3L	3 3/4			101-098-127
3/4 S3L	4 3/16			101-098-007
3/4 S3L	4 3/8			101-098-131
3/4 S3L	5 3/16			101-098-011
3/4 S3L	5 3/8			101-098-143
3/4 S3L	5 3/4			101-098-138
3/4 S3L	6 3/16			101-098-015
3/4 S3L	7 3/16			101-098-019
3/4 S3L	8 3/16			101-098-023
3/8 S3L	3 1/16	.375 (min.)	1.375	101-098-029
3/8 S3L	4 3/16			101-098-031
3/8 S3L	5 3/16			101-098-035
3/8 S3L	6 3/16			101-098-039
3/8 S3L	7 3/16			101-098-043
3/8 S3L	8 3/16			101-098-047

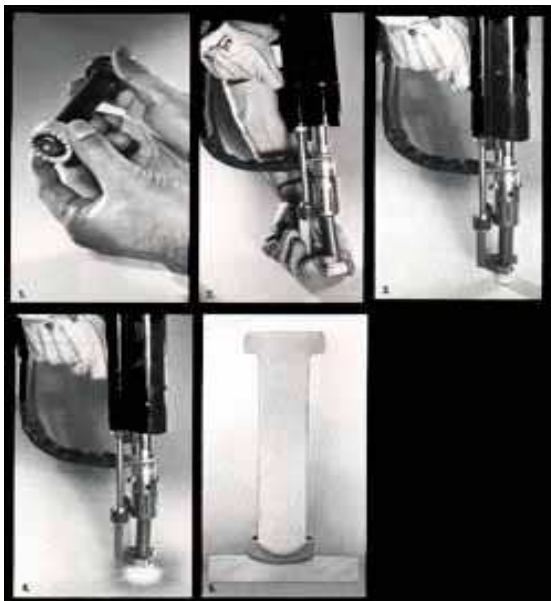


V.III. PROCESO

Los pernos autosoldables son esencialmente un proceso de soldadura de arco eléctrico, utilizando el perno mismo como electrodo.

El perno y el casquillo de cerámica (1) son colocados (2) en el aplicador.

La punta del perno es presionada contra la pieza a trabajar (3) y el gatillo es accionado.



El arco eléctrico formado entre el perno y la superficie a trabajar, crea un charco de metal derretido que es confinado en el casquillo de cerámica, quedando el perno materialmente ahogado en el charco (4).

El metal se solidifica en una milésima de segundo y el perno queda absolutamente soldado por su base,

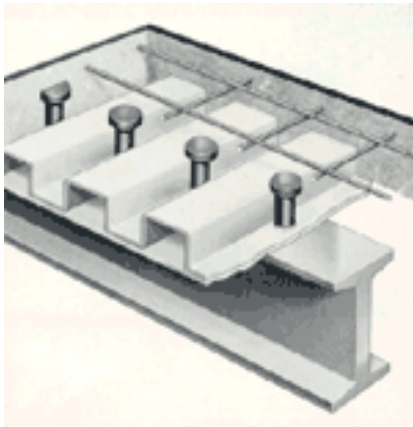
como se muestra en la ilustración (5). Reguladores de tiempo de uso pesado controlan cada paso del proceso.

V.IX. LÍNEA DE PRODUCTOS

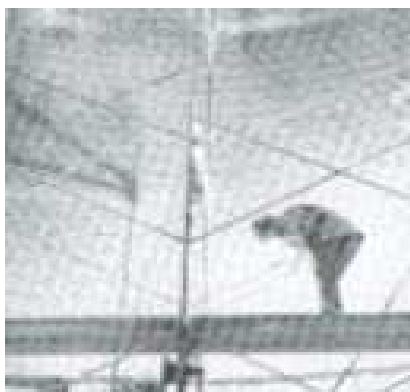
Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V. Se especializan en los edificios del multi-piso, puentes, paredes del lazo detrás, garajes que parquean y sobretodo, soldando con sistema autógena los pernos prisioneros. Además esta en posibilidad de proveer apoyo técnico que los clientes requieran.

De igual forma, y pensando en ofrecer un mejor servicio pone a sus órdenes la siguiente línea de Productos:

- Suministro de Pernos Autosoldantes o Conectores Nelson



- Instalación de Pernos Conectores Nelson



V.X. DEPARTAMENTO DE VENTAS

El departamento de ventas estará dedicado al proceso de ventas de la empresa y se especializa en verificar que se cumplan con los requerimientos necesarios del cliente durante el proceso

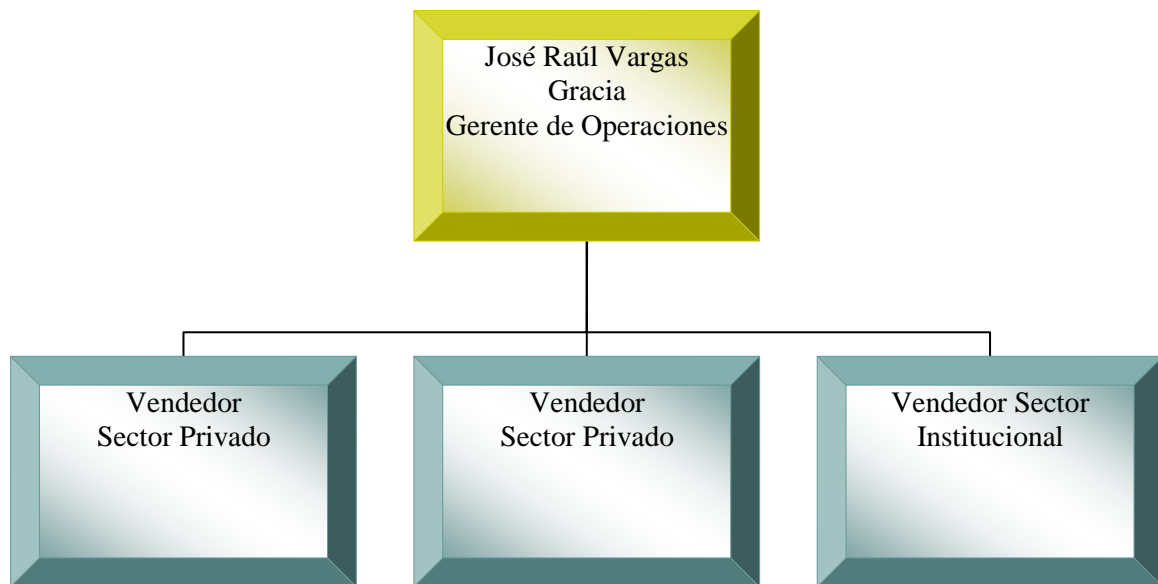
Este Departamento está subdividido en:

- Ventas institucionales(Aeropuerto Internacional De la Ciudad de México)
- Ventas al Sector Privado.

El departamento de ventas estará integrado por un equipo de tres personas, especialmente entrenadas para la Labor de Ventas y el Gerente de Operaciones se hará cargo de la Supervisión de dicho Departamento.

- Dos Personas encargadas de las Ventas al Sector Privado.
- Una Personas encargada de las Ventas Industriales.

V.XI. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



V.XII. GERENCIA

MISION DEL GERENTE DE VENTAS

Integrar, dirigir y dinamizar a un grupo de vendedores, comprometido con las ventas de la organización.

Identificar y satisfacer las necesidades de los clientes y prospectos de una manera de que de cómo resultado ventas rentables, cartera creciente y clientes leales.

COMPROMISO GENERAL DEL PUESTO

Administrar las ventas a nivel Nacional; supervisar y recibir informes de las zonas del país a su cargo y solucionar problemas de rango mayor. Es su responsabilidad cumplir con el mínimo de volumen de ventas establecido por año y para ello debe además diseñar mecanismos que impulsen la actividad de los vendedores y su consecuente alcance de la cuota.

Desarrollar los conocimientos y habilidades de sus vendedores, también el mejoramiento continuo de la metodología de trabajo de sus vendedores.

Así mismo crear un ambiente de trabajo agradable, con la finalidad de tener y lograr resultados positivos que permitan sugerencias para lograr los propósitos de ventas.

PERFIL DEL GERENTE DE VENTAS

PERSONALES:

- Motivador
- Responsable
- Puntual
- Buena presentación
- Apoyador
- Instructor
- Líder
- Persuasivo

TECNICO:

- Habilidades de liderazgo
- Bilingüe (ingles 70%)
- Conocimientos en ingeniería civil
- Conocimiento sobre estrategias de ventas

DE RELACIONES HUMANAS:

- Tener iniciativa propia
- Facilidad de palabra
- Con gran sentido de responsabilidad y respeto
- Buena educación

FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR LA GERENCIA DE VENTAS

ELABORAR UN PRESUPUESTO DE VENTA

El gerente de ventas deberá realizar lo siguiente:

- Elaborar un presupuesto de ventas por año para realizar y llevar a cabo una planeación financiera más adecuada para la empresa.
- Hacer un análisis detallado para la estimación de las ventas con la finalidad de tener un control de gastos.

Los puntos más importantes a considerar en un presupuesto de ventas son:

- **SUELDOS:** Debe tomar en cuenta los sueldos de los gerentes así como los sueldos de todo el personal
- **CAPACITACION:** Se deben considerar los recursos tanto de capacitación como de inducción para el nuevo personal así como los gastos de dichos recursos
- **MATERIAL DE APOYO:** Se debe considerar los gastos que el material de apoyo genere así como la cantidad que se utilizara

Para la empresa Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V. es recomendable realizar PUBLICIDAD para darse a conocer teniendo en consideración los gastos de la misma

La realización del presupuesto de ventas permite tener conocimiento sobre el total de gastos que tendrá la empresa durante todo el año.

ELABORAR EL PRONÓSTICO DE VENTAS

El pronóstico de ventas es una estimación de ventas probables sobre un producto dentro de un mercado y periodo específico y es realizado para tener una idea de lo que puede ocurrir en el futuro.

ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

El establecer objetivos permitirá tener la coordinación adecuada que debe existir entre el personal de cada departamento teniendo como finalidad en resultado eficaz que será necesario para el área de operaciones.

DISEÑO DEL PERFIL DEL VENDEDOR A CONTRATAR

El diseño del perfil del vendedor es de suma importancia ya que gran parte de las ventas depende de su desempeño en el área laboral ya que ellos son representantes de la empresa

Lo principal es tomar en cuenta si el vendedor cuenta con las siguientes características:

- Ser estable
- Contar con iniciativa
- Personalidad
- Autoestima
- Facilidad de palabra

El vendedor debe de mantenerse firme ante las negociaciones con el cliente siendo sociable además de creativo para impulsar al cliente al cierre de la venta

BRINDAR SERVICIOS DE ATENCION A CLIENTES

Este punto es importante ya que el gerente de ventas puede atender directamente a todos los clientes.

Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V. al término del proyecto realiza una comida cada año en temporada navideña y da obsequios teniendo así una labor de relaciones públicas.

V.XIII. FUERZA DE VENTAS

ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

- Implementación del Departamento de Ventas
- Contratación del Nuevo Personal (Vendedores)

CLASIFICACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

El tipo de organización elegido para conseguir los objetivos es:

- Por tipo de Clientes (Sector Privado e Institucional)
- Por Tipo de Producto/Servicio (Suministro e Instalación de Pernos)

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Para una efectiva determinación en la fuerza de ventas que Ingeniería Técnica de Entrepisos necesitamos considerar el número de clientes a los que queremos llegar (potenciales).

La determinación del tamaño debe planearse con escurpulosidad ya que es determinante en los rendimientos de la empresa.

Para determinar el número idóneo de vendedores se deben seguir lo siguiente:

- Identificar el número de clientes existentes.
- Identificar el número de clientes potenciales
- Establecer la duración de la visita con los prospectos.
- Establecer la frecuencia de las visitas que deberá hacer el vendedor.
- Identificar el tiempo de venta del vendedor es decir las horas de trabajo que desarrollará.

Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V. tiene un promedio de 462 clientes reales y desea un incremento en sus clientes del 30% lo cual equivale a 138 prospectos o clientes potenciales, lo cual se multiplica por la frecuencia en las visitas que necesita realizar el vendedor y las horas que tardara en realizar el proceso de venta aproximadamente. Por ultimo se divide el horario laboral del vendedor que es de 1920 horas al año en promedio, dando como resultado 3 vendedores.

$$\text{Cantidad de vendedores: } \frac{(462 + 138) (4) (3)}{1920} = 3.75 = 3 \text{ vendedores}$$

V.XIV. UBICACION GEOGRÁFICA

El siguiente mapa de la zona metropolitana de identifican los 138 clientes potenciales.

Principalmente son constructoras en el sector privado e instituciones del sector institucional



V.XV. EVALUACIÓN

De la fuerza de trabajo:

En Ingeniería Técnica de Entrepisos S.A de C.V la comunicación es uno de los factores determinantes para llevar a cabo correctamente las tareas asignadas y así cumplir con las metas y objetivos estipulados, es por eso que el gerente de ventas debe tener una buena relación con la fuerza de ventas para notificarles las tareas que tienen a su cargo y motivarlos a tener un buen desempeño en sus responsabilidades, obteniendo así los mejores beneficios para ellos mismos y la empresa. Esta estrategia siempre ha implicado tener la cooperación de toda la fuerza de ventas para evaluar el desempeño general y delimitar los resultados.

Los informes de ventas, planes de acción y los detalles importantes que el gerente debe saber acerca de este desempeño la obtendrá por periodos de tiempo que la fuerza de ventas tendrá preparados en cuanto este las requiera. La Periodicidad mantendrá un orden en los planes de venta para cada lugar y tiempo llevando así un perfecto registro, con el fin de llegar a los mejores resultados.

Con la estrategia mencionada el gerente de ventas tendrá un panorama amplio del funcionamiento y desempeño de la fuerza de ventas y mantendrá como un compromiso de parte de la fuerza de ventas la programación de las actividades cada periodo señalado.

La cooperación de la fuerza de ventas con el gerente de ventas así como la solides de su relación laboral, determinara el buen funcionamiento de esta área.

ELABORACIÓN DE REPORTES

El gerente de ventas también debe de reportar la información acerca de los planes de acción que este tiene con el fin de cumplir las metas y propósitos que se estipularon en un principio.

Los reportes son:

Orden de requisiciones:

Este reporte es simplemente se requiere cuando se necesita que haya un abasto de material de oficina como lo es toda la papelería. Este reporte puede ser subordinado por el gerente a cualquier persona solo con la autorización de este.

Procedimiento:

- Se necesita cotejar la cantidad de material que se tiene en existencia y decidir la cantidad a suministrar, esto debe estar perfectamente constatado en la requisición.

- La cantidad solicitada será enviada al almacén mediante la reporte
- Verifica que el material que se entregue sea el solicitado en el reporte.
- Tener el control y orden de todos los reportes elaborados.

DAR CAPACITACIÓN A LA FUERZA DE VENTAS

La capacitación es otro factor determinante en las funciones del gerente de ventas, es necesario que la fuerza de ventas este continuamente capacitada porque de esta depende el la mayor parte del funcionamiento del departamento, metas, cuotas, objetivos y hasta de la misma organización.

El dentro de las habilidades del gerente de ventas será identificar las debilidades, necesidades y puntos fuertes de la fuerza de ventas para poder trabajar sobre estos puntos y verificar si es necesario reforzar o instruir en

algún punto. Esto se llevara a cabo mediante un programa de capacitación continua según sea necesario.

En los puntos que el gerente haya logrado detectar se maneja el auxilio y el gerente explicara a la fuerza de ventas la forma correcta en la que se deberán desarrollar las actividades, y así desarrollar en el grupo una mejor y mas eficiente forma de trabajo.

Como en todas las actividades con los grupos de trabajo se necesita una actitud motivadora y dinámica, en el caso de la capacitación a la fuerza de ventas no será la excepción, puesto que se necesitara planear como captar la atención de esta para lograr desarrollar el espíritu de participación y incitación que se ha mencionado desde un principio.

La capacitación debe ser constante ya que a cada día se sufren cambios radicales en la sociedad y a veces en la misma organización.

V.XVI. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El gerente de ventas debe desarrollar un programa de capacitación para su fuerza de ventas en este caso hablaremos del programa de inducción el cual consta de lo siguiente:

1.- Bienvenida

Se tendrá preparada un spot incitante al curso de inducción.

La responsabilidad de esta tarea esta a cargo de José Raúl Vargas García

2.- Misión, Visión

Se darán a conocer las metas y objetivos que Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V. maneja así como importancia de esta en el mercado actual y la posición en la que se encuentra en estos momentos, también se maneja el lugar al que se quiere llegar y las funciones que actualmente se realizan para lograrlo.

Este punto es fundamental ya que desde aquí se explicara a la fuerza de ventas lo que se quiere lograr y el valor que tiene cada persona, función, área de trabajo para Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V.

Como ya se ha mencionado el programa de capacitación que el gerente realice deberá llevar tiempo, forma y lugar donde será impartido además de un preámbulo que la fuerza de ventas tendrá sobre los temas a tocar.

El siguiente plan de capacitación se dividirá en 2 bloques y tendrá la duración de 2 horas diarias durante 5 días.

Primera bloque (lunes 26 de noviembre de (8:00 am a 10:00 am)

1.- Introducción: Se dará un breve preludio acerca de los temas a tratar así como la necesidad de la capacitación adentrada a las ventas de los accesorios de Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V.

2.- Presentación del expositor.

3.- Platica motivadora: Se explicara a la fuerza de ventas la importancia que tiene en Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V.pero será necesario recalcar la dependencia que la organización tiene sobre esta y la reciprocidad de cooperación que debe de haber entre ambos, motivando así inicialmente para adentrarse después a los temas principales.

Segunda parte (martes 27, miércoles 28 y jueves 28 de noviembre 9:00 a 11:00 am)

4. Funciones Principales en Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V.: Algunas de las funciones principales en Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V. como son las cuotas de ventas, lugares estratégicos de venta, Estrategia de Evaluación de la fuerza de ventas, Periodicidad de los planes entre otras

4.1- El cliente como persona principal y los servicios a ofrecer: La necesidad de entender que ele cliente siempre tiene la razón aunque a veces no sea asi, y también los aspectos que se deben de tomar al tratar en la etapa de

persuasión. La gama de servicios que Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V.

4.2.- Fullfilment y opciones antes de la venta: Las opciones que Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V. ofrece a sus clientes y los servicios gratuitos que vienen unidos al comprar algún producto. También se hablara sobre el asesoramiento que los vendedores y personal de servicios están dispuestos a dar.

4.3- Servicio durante la venta.

4.4- Servicio de posventa.

TÉCNICAS DE:

5.- Cierre de ventas: Aspectos al concretar una venta

6.- Pausa estratégica: Técnicas de persuasión al cliente, la oportunidad de concretar si se pudiere alguna otra venta etc.

6.1.- presentación de alternativas: Algunas otros aspectos a recalcar y otras opciones de ventas

Tercera parte (viernes 9:00 a 11: 00 a.m.)

7.- Conclusiones de la capacitación: Conclusión personal de lo que se pudo reforzar y aprender en este curso, así como rescatar algunos aspectos fundamentales

8.- Cesión de peguntas y respuestas: Dudas generales acerca de los temas, y evaluación de los cursantes.

9.- Evaluación: Resultados que dejo el curso en forma personal en la fuerza de ventas

V.XVII. COORDINAR

ACTIVIDADES DE LA FUERZA DE VENTAS

La interacción que existe entre el gerente de ventas y la fuerza de venta activa en este departamento dentro de la empresa acentúa la posibilidad de desarrollar un procedimiento adecuado y eficaz para el buen funcionamiento de este y la obtención de resultados, el cual se adecua a las necesidades y objetivos planteados inicialmente.

Por lo cual se implementan la siguiente serie de actividades para cuando se requiere organizar y coordinar a nuestra fuerza de venta:

- 1) Contactar nuevos prospectos vía telefónica.
- 2) Asignar cierto número de clientes, ya existentes dentro de nuestra cartera, a cada vendedor para realizar ventas personalizadas.
- 3) Proporcionar una cartera de clientes a nuestros vendedores y agregar nuevos contactos.
- 4) Identificar y clasificar la cartera de clientes (en frecuentes y ocasionales)
- 5) Pronosticar cierto número de visitas y/o llamadas eficientes.
- 6) Realizar un reporte de ventas cuando se realiza una visita con algún cliente.
- 7) Tener un expediente propio para cada cliente, esto para crear un historial de compra.
- 8) Verificar la entrega de material y/o herramientas de apoyo para la realización de una eficiente labor de venta.
- 9) Otorgar a nuestra fuerza de venta información completa de nuestro producto, explicaciones detalladas del servicio que ofrecemos y tener actualizada la información de nuevas tecnologías dentro de nuestro sector.

V.XVIII. PROCESO DE CONTRATACIÓN

Es realizado directamente por el departamento de Recursos Humanos de la empresa y solo se difunde información mediante un anuncio en el periódico ya que es el único medio que se adecua y/o adapta a nuestras necesidades y presupuesto designado por la empresa para este proceso, además de que es el medio mas eficiente para llegar al personal que se requiere.

El gasto para llevar a cabo este proceso de contratación de un vendedor se muestra a continuación:

Periódico	El universal
Medida	15*10
Color	Blanco y negro.
Sección	Aviso Oportuno (Empleos)
No. de inserción por día	1
Fechas de publicación	Sábado, Domingo y Lunes.
Costo Unitario	\$670.00
Costo Total	\$2010.00

PRESENTACIÓN ADECUADA DEL VENDEDOR

Las siguientes son las políticas de la empresa en cuanto al aspecto personal de cada vendedor:

Mujeres:

- Traje sastre ya sea de falda o pantalón en colores adecuados a cada ocasión.
- Sweater o saco.
- Faldas a la altura de la rodilla.
- Blusas en colores adecuados y sin transparencias.
- Pantalón de vestir.
- Zapatillas presentables pero cómodas.

- Maquillaje natural y en colores claros y tenues.
- Accesorios discretos.
- Cabello bien peinado y el cuidado conveniente si este se tiñe.

Hombres:

- Traje sastre en colores azul marino, negro y gris.
- Corbata con colores y diseños discretos.

- Camisa de botones.
- Saco o Sweater de acuerdo a la ocasión.
- Zapatos oscuros (agujeta o mocasín).
- Cabello corto y bien peinado.

Otras observaciones en cuanto al arreglo personal y condiciones generales de trabajo.

En cuanto a la vestimenta tanto de hombres como de mujeres:

- No portar arracadas (piercing), tatuajes visibles, lentes oscuros o colores llamativos en el cabello.
- No vestir con pants, minifaldas, tenis, gorras, pantalones desaseados o cortados, shorts, bermudas y jeans ó pantalón de mezclilla (si se requiere trabajar en fines de semana tampoco se autoriza el uso de estos).

En cuanto a las condiciones generales de trabajo:

- Portar y mostrar el gafete para acceder a las instalaciones.
- Presentarme minutos antes de la hora de entrada.

Cumplir con las siguientes reglas de comportamiento dentro de las instalaciones:

- Mantener mi lugar de trabajo libre de alimentos, chicles, botellas o envases de vidrio, solo agua embotellada en envase de plástico.
- Hacer buen uso y no de manera personal de todas las herramientas que se me asignen.
- No fumar dentro del área de trabajo, solo en lugares designados para esto.

- Mantener los bienes muebles e inmuebles en buen estado y depositar la basura en su lugar.
- No realizar demostraciones excesivas de afecto entre compañeros y superiores, faltas a la moral, a la ética, a los valores, así como no decir palabras altisonantes.
- Abstenerme de maquillarme o peinarme dentro del área de trabajo.
- No distraer a mis compañeros y no gritar.
- Abstenerme de traer discman, radio, mp3, ipod y audífonos.
- Realizar consultas en Internet solo por requerimiento del trabajo.

PARA ENTRE PISOS Y TECHOS MÚLTIPLES S.A. DE C.V. EL PERFIL DE VENDEDOR QUE NECESITAMOS ES EL SIGUIENTE:

- Tener experiencia en ventas mínimo de 3 años.
- Que cuenten con disposición de horario.
- Excelente presentación.
- Tener facilidad de palabra.
- Habilidad para relacionarse con cualquier tipo de cliente.
- Disponibilidad para viajar a cualquier parte de la Republica.
- Ser una persona de mente abierta que no se cierre a cualquier tipo de conversación.
- Tener seguridad al expresarse en público.
- Mantener la presentación durante gran parte del a jornada laboral.

Los puntos antes mencionados son básicos y muy importantes para realizar una contratación de personal eficaz, evitando procesos tan largos y a su vez personas que no sean aptas para la realización del puesto, esto con el fin de mejorar la fuerza de ventas y la rentabilidad de la empresa.

V.XIX. ACTIVIDADES A REALIZAR POR EL VENDEDOR

Las actividades del vendedor son las siguientes:

1.- Realizar la labor de venta con los prospectos que ya están confirmados.

2.- Cuando el cliente acuda con el prospecto este deberá:

- Proporcionar una excelente imagen de él y la empresa
- Entablar una conversación amena y agradable que le permita darse a conocer a el, a la empresa y al prospecto.
- Dar a conocer los beneficios y las ventajas del producto
- Concretar una reunión posterior para cerrar la venta

3.-En dado caso que se realice la venta se deberá entregar un reporte, este se entregara cada mes.

4.- Debe seguir los lineamientos de trabajo tales como son las políticas de ventas, juntas de trabajo, reuniones y cursos de capacitación que retroalimenten al vendedor.

5.- El material que en esta caso utilice el vendedor para realizar su labor tendrá que estar ordenado y organizado, este material deberá contar con misión, objetivos a alcanzar, información general de la empresa , así como listas de precios y productos que se manejan.

6.- Los vendedores tendrán su reconocimiento en base a la labor desempeñada en tiempo determinado y en cuanto el resultado en ventas esto con apoyo de los reportes que se entreguen mes con mes.

CUOTAS

En base a las ventas registradas de los años anteriores (2006-2009) se ha decidido establecer cuotas de venta las cuales deberán de ser cumplidas en un periodo no mayor a tres meses. Las cuales representan un % de las ventas respectivamente para así lograr un incremento en las utilidades.

Ventas al sector privado \$ 118,838.00

Ventas institucionales \$ 59,420.00

VENTAS

Las siguientes cifras que se presentan son de las ventas llevadas a cabo de Enero del 2006 a Octubre del 2009.

■ ENERO – DICIEMBRE 2006

ENERO	\$56,987.00
FEBRERO	\$69,853.00
MARZO	\$3,256.00
ABRIL	\$39,315.00
MAYO	\$26,889.00
JUNIO	\$26,523.00
JULIO	\$47,996.00
AGOSTO	\$25,893.00
SEPTIEMBRE	\$56,578.00
OCTUBRE	\$35,654.00
NOVIEMBRE	\$20,222.00
DICIEMBRE	\$36,987.00
TOTAL	\$ 446,153.00

■ ENERO – DICIEMBRE 2007

ENERO	\$28,869.00
FEBRERO	\$25,000.00
MARZO	\$49,245.00
ABRIL	\$39,315.00
MAYO	\$28,899.00
JUNIO	\$37,624.00
JULIO	\$42,546.00
AGOSTO	\$56,457.00
SEPTIEMBRE	\$46,976.00
OCTUBRE	\$69,548.00
NOVIEMBRE	\$78,645.00
DICIEMBRE	\$65,786.00
TOTAL	\$568,910.00

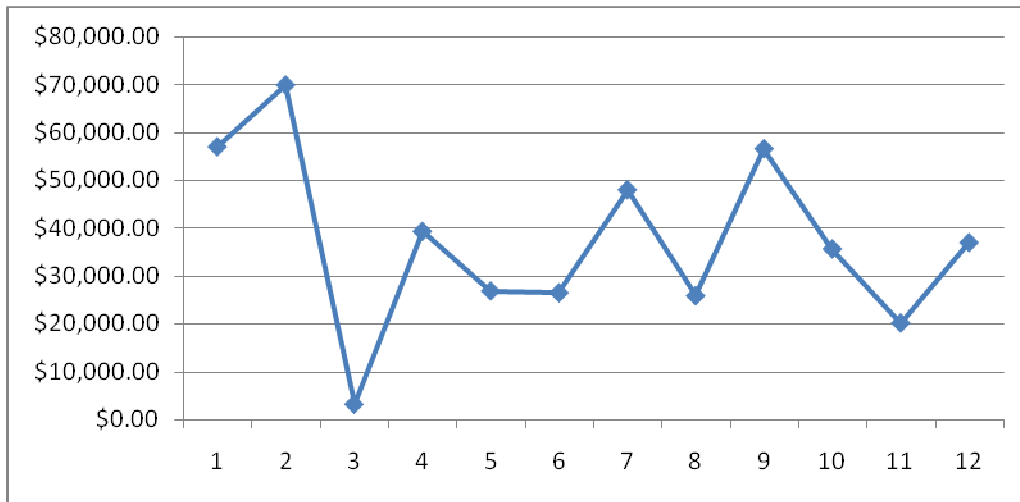
■ ENERO – DICIEMBRE 2008

ENERO	\$49,675.00
FEBRERO	\$56,989.00
MARZO	\$87,459.00
ABRIL	\$45,692.00
MAYO	\$68,963.00
JUNIO	\$45,698.00
JULIO	\$56,987.00
AGOSTO	\$61,398.00
SEPTIEMBRE	\$23,658.00
OCTUBRE	\$57,954.00
NOVIEMBRE	\$43,652.00
DICIEMBRE	\$56,542.00
TOTAL	\$654,667.00

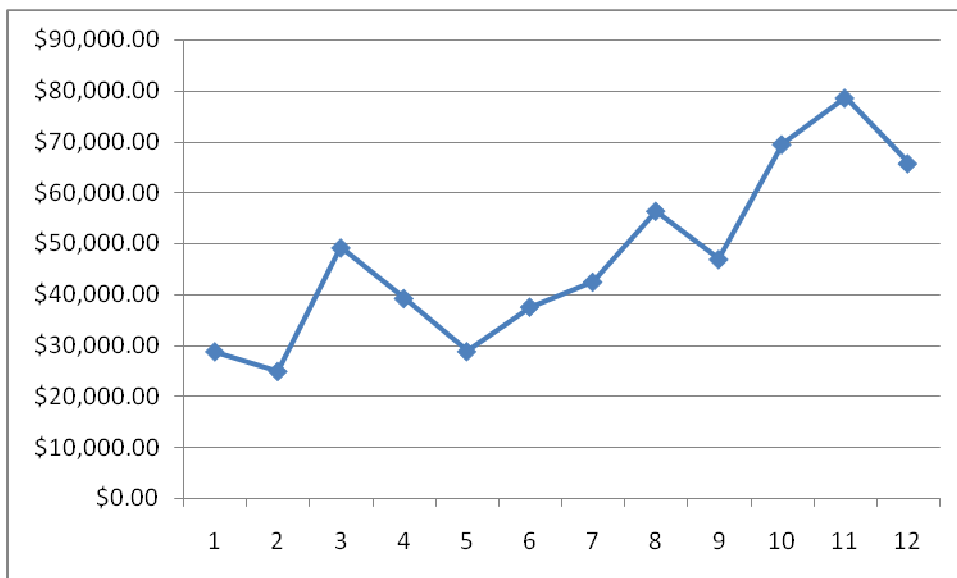
■ ENERO – OCTUBRE 2009

ENERO	\$62,423.00
FEBRERO	\$54,873.00
MARZO	\$61,717.00
ABRIL	\$58,932.00
MAYO	\$53,940.00
JUNIO	\$52,890.00
JULIO	\$51,810.00
AGOSTO	\$72,644.00
SEPTIEMBRE	\$68,582.00
OCTUBRE	\$70,980.00
TOTAL	\$608,791.00

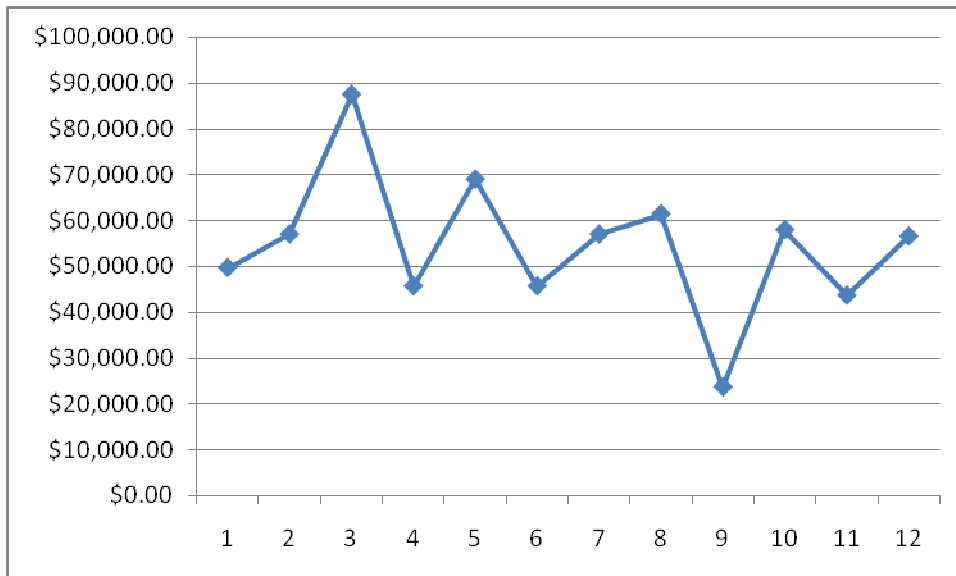
ENERO – DICIEMBRE 2006



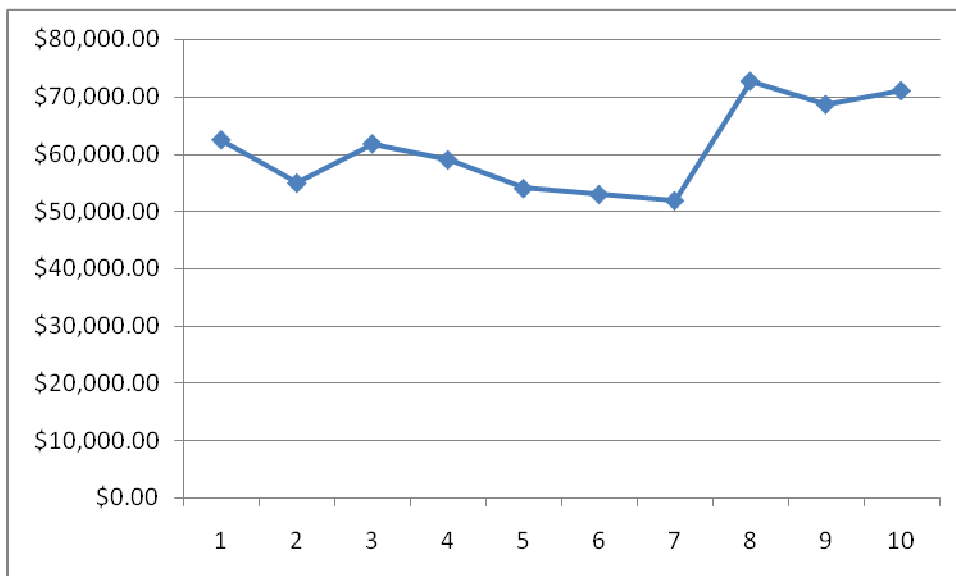
ENERO- DICIEMBRE 2007



ENERO – DICIEMBRE 2008



ENERO – DICIEMBRE 2009



En las ventas a partir del 2004 han sufrido un incremento considerable desarrollando sus utilidades.; del 2004 al 2005 fue de un 27%, en el 2006 de 46.7% y en el 2007 faltando dos meses por tabular es de 36.4% *

*Nota: tomando como base siempre el 2006

VENTAS POR PRODUCTO

Las ventas de ITD están soportadas en mayor parte por:

Instalación de Pernos 80%

Suministro (Venta) de Pernos 20%

Concepto	Cantidad
Instalación de pernos	\$487,032.80
Suministro de pernos	\$121,758.20

PRONOSTICO PARA EL 2008 (POR MINIMOS CUADRADOS)

X	Y	XY	X2
2006 (1)	446 153	446 153	1
2007 (2)	568 910	1 137 820	4
2008 (3)	654 667	1 964 001	9
2009 (4)	608 791	2 435 164	16
Total	2 278 521	5 983 138	30

- Tomando un crecimiento de 9.7% (del periodo de octubre 2008, 2009) y una inflación de 4.21% (constructoras)

$$y = a + bx$$

$$y = 713 048$$

$$y = 752 194 .33$$

V.XX. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V. contara con las siguientes políticas en su departamento de ventas:

1. Se trabaja con sueldos fijos mas comisiones para los vendedores.
2. Las comisiones serán del 10% sobre Venta realizada.
3. El pago de las comisiones se realizaran al finalizar el mes.
4. El pago de salarios es con cheque.
5. El Vendedor no contara con horario Fijo; deberá entregar un reporte de las ventas realizadas en el periodo.
6. La cuota de ventas tendrá que cubrirse en un periodo no mayor a tres meses.

POLÍTICAS DE VENTA

1. Políticas de Ventas Institucionales.

Se encarga de cumplir con las políticas de compra de las Instituciones Gubernamentales.

Las políticas que se mantendrá son:

- Se incluye IVA.
- Los pagos se realizarán a una cuenta bancaria. (HSBC)
- Al realizar un trabajo se pide un anticipo del 30% y estimaciones semanales

2. Políticas de Ventas Sector Privado.

- Se incluye IVA.
- La empresa se encargará de la entrega dentro del área Metropolitana y/o Republica Mexicana.
- Los pagos se realizarán a una cuenta bancaria. (HSBC)

- Al realizar un trabajo se pide un anticipo del 30% y estimaciones semanales
- La liquidación se podrán realizar a 15 o 30 días después del Suministro y/o Instalación de los Pernos.

V.XXI. ANUNCIO EN EL PERIÓDICO

Entre Pisos y Techos Múltiples S.A. de C.V.

SOLICITA VENDEDOR CON:

VENTAS

CONOCIMIENTOS EN EL AREA DE

EXPERIENCIA: MINIMA DE 3 AÑOS

EXCELENTE PRESENTACIÓN

INTERESADOS COMUNICARSE:

TEL 55-25-64-02 ó 55-24-04-03

V.XXII. FORMATO DEL REPORTE MENSUAL

Este reporte se realizara por parte del vendedor para llevar un control de las actividades de venta que haya realizado durante este periodo. Este formato contara con las siguientes características:

- 1.- Vendedor: nombre del vendedor que entrega el reporte
- 2.- Fecha: en este rubro se situará el día, mes y año en que se realizaron las acciones
- 3.- Entrevistas: aquí se asentarán las citas que se llevaron acabo
- 4.- Ventas: numero de ventas realizadas
- 5.- Observaciones: en este campo se colocará a quien se le realizo la venta y anotaciones sobre bajo que condiciones se firmo el contrato.

CONCLUSIONES

La correcta reestructuración del departamento de ventas de la empresa Entre piso y Techos Múltiples S.A. de C.V., deja como resultado un mecanismo más eficiente y eficaz del mismo, optimizando así los recursos, evitando duplicidad de actividades, una delimitación más clara de las tareas de cada puesto.

Así mismo para complementar la reestructuración fue necesario crear y diseñar un manual de ventas, detallando cada paso en el proceso de venta que se necesita en este mercado, así como los controles que se aplicaran para vigilar el correcto desempeño de la fuerza de ventas, y del personal de este departamento.

Para lograr el óptimo desempeño de este departamento y de cualquier otro dentro de una empresa es de suma importancia una correcta administración, y proceso administrativo claro y congruente que permita que una empresa alcance así sus metas y su crecimiento dentro de una industria altamente competitiva.

BIBLIOGRAFIA

- GALINDO Munch, "Fundamentos de Administración", TRILLAS, México, D.F., 1991.
- ROBLES VALDÉS Gloria, MARCOS ALCÉRRECA Joaquín, "Administración, un enfoque interdisciplinario",
- *RODRIGUEZ COMBELLER Carlos, Iteso, 1993*
- *CROSBY Philip, La calidad no cuesta, Compañía editorial continental, 1991*
- *ISHIKAWA Kaoru ¿Qué es el control total de calidad? Edit. Norma, 2003*
- *M. JURAN Joseph, Juran y el liderazgo para la calidad, Ediciones Diaz de Santos, 1990*
- THOMPSON Phipil C. Círculos de calidad, Norma, 1984
- La juventud y el liderazgo transformador Lic. Bernardo Blejmar Lic. Olga Nirenberg Dr. Néstor Perrone
- DEMING W. Edwards, Calidad, productividad y competitividad. Ediciones Diaz de Santos 1989
- Alles, Martha. (2005). "Desarrollo del talento humano basado en competencias." Ediciones Granica S.A.
- Planificación de los recursos humanos, publicaciones Vertice, 2008
- TRIMESTRE/PSICOMETRIA.
Introducción a los Test Psicológicos.
www.wikipedia.com la enciclopedia libre.
- www.infopyme.com.gob
- PSICOMETRIA/MATERIALES/PROGRAMA psicometria-2006-2007.
Importancia del avance en la investigación de la Psicometría
- Compras Principios Generales, Leonel Cruz Mecinas, México 2003
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, editorial Porrúa