

# INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

---

---

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

## **SEMINARIO**

“La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

“Manual de procedimientos para el área de Recursos Humanos de la Empresa Farmacias del Dr. Ahorro, S. A. de C. V.”

## **TRABAJO FINAL**

**PARA OPTENER EL TITULO DE:**

**CONTADOR PÚBLICO**

### **PRESENTAN:**

Ángela Hernandez Cortes  
Yazmin Alejandra Mata Márquez  
Angélica Tagle Rodríguez

**LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES**

### **PRESENTAN:**

Ricardo García Vázquez  
Ismael Hernández Xilohua



**CONDUCTOR:** C. P. Rubén Del Cano Ávila

**México D. F.**

**Agosto 2010**

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## DEDICATORIA

**E**l compromiso y esfuerzo que sembramos desde el primer día que ingresamos a ésta casa de estudios, hoy se ve recompensado al lograr una de nuestras metas: la titulación.

Primeramente, queremos agradecer de una forma especial al Instituto Politécnico Nacional por brindarnos la oportunidad de una superación profesional y personal, así mismo a nuestras familias, profesores, amigos y en general cada una de las personas que hicieron palpable éste sueño.

Orgullosos de nuestra escuela, lucharemos hasta el último día de nuestras vidas en ser mejores personas, mejores profesionistas, mejores mexicanos, porque creemos que esa es la clave para impulsar a este país, para alentar a los niños, para demostrarles con el ejemplo que la superación y la constancia siempre tienen un premio: la alegría y felicidad personal y profesional.

Finalmente, queremos agradecer al C.P. Rubén del Cano, por brindarnos su tiempo, apoyo, paciencia y experiencia a lo largo del desarrollo de éste Proyecto.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## Justificación

Optimizar la productividad y calidad, además de ser más competitivos e innovadores, son algunos factores que las Empresas en México enfrentan hoy en día.

La operación de las Empresas exige, que sus actividades vayan siendo cada vez más profesionales, y que se enfoquen a conocer primero las debilidades existentes, para luego buscar las soluciones óptimas.

Ante esta situación, como especialistas en relaciones comerciales y contaduría pública, tenemos la capacidad de fomentar en los negocios una cultura de gestión administrativa ad hoc a la productividad del capital humano.

Dicho lo anterior, elegimos elaborar un Manual de procedimientos de Recursos Humanos, basados en la necesidad de hacer más eficiente el flujo de la información y documentación dentro del departamento de Recursos Humanos de una Empresa del ramo farmacéutico.

El presente proyecto de tesis es un buen apoyo académico en temas de administración de personal en las Empresas de México, así como un material de consulta para los compañeros de la Escuela Superior de Comercio y Administración.

Esperamos que las licenciaturas de Relaciones Comerciales y Contabilidad Pública vean este proyecto profesional como el eje del conocimiento administrativo que nosotros como alumnos podemos aportar al mundo empresarial, y por lo tanto, promover entre los alumnos la visión de productividad para cualquier giro comercial.

## Problemática

Las Empresas mexicanas en su mayoría, normalmente viven al día con sus actividades y no conocen y/o utilizan apropiadamente técnicas y herramientas de planeación, dirección, control y evaluación para su capital humano; asimismo sus programas, reglas y políticas son dados comúnmente de manera empírica y de manera verbal; en consecuencia, estas empresas reflejan bajo rendimiento productivo, desmotivación de sus empleados, menor prestigio en el mercado, pérdida de clientes y hasta el cierre de sus instalaciones.

## Hipótesis

La productividad del área de Recursos Humanos de la Empresa Farmacias del Dr. Ahorro, S.A. de C.V. es eficiente si contamos con un manual de procedimientos cimentado en estrategias administrativas de primer nivel.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## Metodología

La metodología científica se utiliza, fundamentalmente, para llevar a cabo el análisis y el diseño de muchos proyectos de información y documentación, ya que en estas fases se requiere de diversas técnicas para la recolección de datos. Estos datos, posteriormente, van a ser procesados y elaborados para convertirse en información útil para el proyecto.

La recolección de datos que se precisan para el análisis y el diseño del proyecto se apoya en el estudio de citas y contenido, grupos de discusión, observación, documentos consultados y biblioteca:

### ■ **Objetivos**

De acuerdo al manual presentado, los objetivos pueden ser:

1. Presentar una visión en conjunto de la organización.
2. Precisar las funciones que se han encomendado a cada área, a fin de deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
3. Coadyuvar a la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal y propiciar uniformidad en el trabajo.
4. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
5. Orientar al personal de nuevo ingreso.

Para la elaboración o actualización de los Manuales:

- a) Planeación del Trabajo
- b) Aplicación de Técnicas de Investigación
- c) Análisis de la Información
- d) Estructuración del Manual
- e) Validación de la Información
- f) Autorización del Manual
- g) Distribución y Difusión
- h) Revisión y Actualización

### ■ **Planeación del Trabajo**

Para establecer un programa de trabajo es necesario designar al grupo de personas que elaborarán los manuales, de las cuales se nombrará un coordinador como responsable de conducir las acciones para homogeneizar el contenido y la presentación de la información.

Debe hacerse un estudio preliminar que permita conocer las funciones y actividades que se realizan en las áreas a trabajar, para definir la estrategia general de levantamiento de información, a través de fuentes más representativas como son:

- a. Los documentos jurídicos y administrativos de la organización, que son base para la realización de las funciones.
- b. Archivos documentales de la organización.
- c. Los Manuales Administrativos existentes.
- d. Los directivos y empleados, por el conocimiento de las actividades y las limitaciones o divergencias en cuanto a la documentación existente.



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Una vez recabados los elementos preliminares, se debe elaborar un programa de trabajo para establecer las estimaciones de tiempo para la recopilación de información, el orden de las actividades, revisión e impresión y todos los demás aspectos para la elaboración de los Manuales Administrativos, comprendiendo desde la integración del equipo de trabajo hasta la aprobación y distribución.

## ■ **Aplicación de Técnicas de Investigación**

Simultáneamente a la elaboración del programa de trabajo, se establecerán y diseñarán las técnicas de investigación a utilizarse, entre las principales se encuentran las documentales, la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

**Investigación documental.** Consiste en seleccionar y analizar los documentos que contienen datos importantes relacionados con la estructura orgánica, procedimientos o funciones, estos pueden ser: leyes, reglamentos, decretos, gacetas oficiales, disposiciones normativas, manuales anteriores y todos aquellos que contengan información relevante.

**Entrevista.** Se refiere a obtener información verbal del personal que realiza directamente las actividades a analizar. Este medio proporciona información completa y precisa, debido a la interacción que se da con el personal entrevistado, permitiendo la percepción de actitudes.

Es conveniente que la entrevista se realice en el lugar de trabajo del entrevistado, con el fin de que pueda dar explicaciones que faciliten la comprensión. Para que esta técnica se desarrolle con éxito es conveniente observar lo siguiente:

1. Utilizar la entrevista libre o dirigida.
2. Tener claro el objetivo de la entrevista.
3. Concertar previamente cita con el personal.
4. Escuchar con atención y objetividad para evitar el desvío del enfoque de la entrevista.
5. Realizar las preguntas necesarias a efecto de entender completamente las actividades que desarrolla el personal o esclarecer toda duda.

**Cuestionario.** Diseñar una serie de preguntas escritas, predefinidas, procurando que sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta.

**Observación Directa.** Examinar visualmente las actividades específicas que realiza una persona y anotar todas las acciones en la secuencia correcta con la finalidad de completar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.

## ■ **Análisis de la Información**

Después de reunir todos los datos, el siguiente paso es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que se debe hacer es un análisis de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el contenido del manual, para lo cual es necesario establecer la secuencia:

1. Conocer el hecho o situación que se analiza.
2. Describir ese hecho o situación.
3. Descomponerlo en todos sus detalles y elementos.
4. Examinarlos críticamente para comprender mejor cada elemento.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo a criterios previamente establecidos.
6. Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.
7. Precisar las relaciones entre cada elemento.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Para facilitar el análisis de la información podemos apoyarnos con los cuestionamientos siguientes:

- ¿Qué trabajo se hace? ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace?
- ¿Con que se hace? ¿Cuándo se hace?

Para obtener la información que dará la pauta para formular el manual, es necesario que después de obtener las respuestas claras y precisas a las preguntas anteriores, se someta a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿porqué?.

Una vez obtenidos los resultados del análisis de la información se puede continuar con las etapas de:

## ■ Estructuración del Manual

En esta etapa se considero el diseño y la presentación que se utilizará para la elaboración de los Manuales de procedimientos, es importante considerar lo siguiente:

1. **Redacción.** Se debe tomar en cuenta a quienes se va a dirigir el manual, de manera que el vocabulario utilizado sea claro, sencillo, preciso y comprensible, procurando no utilizar siglas ni abreviaturas.
2. **Elaboración de diagramas.** Se utilizan los siguientes:
  - A) Diagrama de flujo. Su elaboración deberá hacerse empleando las más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.
  - B) Formato. Debe tomarse en cuenta que el manual presentado sea fácil de leer, consultar, estudiar y conservar.
3. **Validación de la Información**

La validación la llevo a cabo por los responsables de las áreas a las que corresponden los manuales, con la finalidad de que la información que se presenta en ellos, sea acorde con las atribuciones y las actividades que realizan.

## 4. Autorización del Manual

Una vez llevada a cabo la validación, se dio la formalidad al documento solicitando la autorización del titular del área donde se origina el documento, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

## 5. Revisión y Actualización

La utilidad de los Manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas con el propósito de que sean apegados a la realidad.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## Introducción

En este proyecto de tesis, presentaremos un manual de procedimientos de Recursos Humanos, dirigido a medianas y grandes Empresas de México.

Para iniciar la elaboración del manual de procedimientos, analizaremos tanto los diversos factores que intervienen en la administración de las empresas, como las herramientas para la productividad en los procesos de negocio.

Como egresados de las Licenciaturas de Relaciones Comerciales y Contabilidad Pública, mostraremos los resultados de viabilidad al tener un Manual de procedimientos para el área de Recursos Humanos, y por consiguiente dar seguimiento a su aplicación en la Empresa Farmacias del Dr. Ahorro, S.A. de C.V.

Derivado de lo anterior, el título de este proyecto será “Manual de procedimientos para el área de Recursos Humanos de la Empresa Farmacias del Dr. Ahorro, S.A. de C.V.” y para dar una visión clara del tema elegido, hemos estructurado la tesis en cinco unidades:

En la primer unidad “La administración y el proceso administrativo”, se hablará del concepto de planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades de las empresas, así como su aplicación en los negocios; en la segunda unidad “Calidad total y liderazgo para la productividad” pretendemos dar a conocer el papel que juega la cultura de calidad en los empresas de México; en este apartado también mencionaremos los conceptos de liderazgo y productividad.

En la tercer unidad “Recursos humanos” mencionaremos los aspectos fundamentales que un departamento de capital humano debe tener, así mismo analizaremos las diversas técnicas utilizadas en los procesos de reclutamiento, selección y contratación; en la unidad cuatro “Compras y/o adquisiciones” veremos la integración de un procedimiento de compras y su tarea en las entidades públicas y privadas; y en la última unidad “Caso práctico: “Manual de procedimientos para el área de Recursos Humanos de la Empresa Farmacias del Dr. Ahorro, S.A. de C.V., haciendo uso del marco teórico se realizará un Manual para el control administrativo del departamento de Recursos Humanos.

Al término de esta última unidad, presentaremos las conclusiones, glosario y referencias bibliográficas del presente proyecto.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## INDICE

|               |    |
|---------------|----|
| Justificación | I  |
| Problemática  | I  |
| Hipótesis     | I  |
| Metodología   | II |
| Introducción  | V  |

### UNIDAD I. LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Definición                             | 8  |
| 1.2. Características                        | 9  |
| 1.3. Importancia                            | 9  |
| 1.4. Su carácter: ciencia, técnica o arte   | 10 |
| 1.5. El proceso administrativo              | 11 |
| 1.5.1. Etapas del proceso administrativo    | 12 |
| 1.6. Empresa                                | 13 |
| 1.6.1 Concepto y definición                 | 13 |
| 1.6.2 Características                       | 14 |
| 1.6.3 Elementos que conforman a una empresa | 14 |
| 1.6.4 Clasificación de las empresas         | 15 |

### UNIDAD II. CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 2.1. Calidad             | 17 |
| 2.2. Cultura de calidad  | 20 |
| 2.3. Circulos de calidad | 21 |
| 2.4. Cultura japonesa    | 26 |
| 2.5. Liderazgo           | 32 |
| 2.6. Productividad       | 35 |

### UNIDAD III. RECURSOS HUMANOS

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Elementos básicos de la integración de recursos humanos | 37 |
| 3.1.1 Valuación de puestos                                   | 38 |
| 3.1.2. Análisis de puestos                                   | 41 |
| 3.1.3 Descripción de puestos                                 | 43 |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 3.2. Fuentes de reclutamiento    | 47 |
| 3.2.1. Importancia               | 47 |
| 3.2.2. Reclutamiento interno     | 49 |
| 3.2.3. Reclutamiento externo     | 50 |
| 3.2.4. Medios de reclutamiento   | 51 |
| 3.2.5. Técnicas de reclutamiento | 51 |
| 3.2.6. Reclutamiento virtual     | 53 |
| <br>                             |    |
| 3.3. Selección de los recursos   | 55 |
| 3.3.1. Proceso de selección      | 55 |
| 3.3.2. Exámenes de conocimientos | 57 |
| 3.3.3. Medición psicológica      | 59 |
| 3.3.4. Examen médico             | 61 |
| <br>                             |    |
| 3.4. Capacitación                | 61 |
| 3.5. Seguridad e higiene         | 65 |

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

|   |    |
|---|----|
| 4.1. Generalidades sobre las empresas                         | 69 |
| 4.2. Elementos esenciales de una compra                       | 71 |
| 4.3. Procedimientos de compras                                | 71 |
| 4.4. Elaboración de diagramas de flujo de las compras         | 75 |
| 4.5. Licitaciones públicas                                    | 78 |
| 4.5.1. Nacionales   | 79 |
| 4.5.2. Invitación restringida a cuando menos tres Proveedores | 81 |
| 4.5.3. Adjudicación directa                                   | 81 |

## **UNIDAD V. CASO PRÁCTICO**

|   |     |
|---|-----|
| 5.1. Manual de Procedimientos del área de Recursos Humanos para la empresa Farmacias del Dr. Ahorro, S.A. de C.V. |     |
| Descripción de la Empresa   | 83  |
| Misión  | 83  |
| Visión  | 83  |
| Procedimientos  | 84  |
| <br>  |     |
| Conclusiones  | 176 |
| Glosario  | 178 |
| Referencias bibliográficas  | 181 |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## UNIDAD I. LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 1.1. DEFINICIÓN

Cuando hablamos de administrar, simplemente pensamos en saber hacer el trabajo bien ordenado, pero ¿cuál sería una definición idónea de la administración?

Al buscar una definición para las palabras que se quieren comprender, se pueden recurrir a una definición etimológica. La palabra *administración*, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”.

La administración es una actividad inherente en cualquier persona o grupo social, presente en cualquier circunstancia de la vida y aplicable en cualquier momento. Podemos encontrar diferentes definiciones o conceptos de la palabra administración, que podrán darlos la idea mas clara para comprenderla.

A continuación se muestran algunas definiciones de *administración* según diversas fuentes:

| Fuente                          | Definición   |
|---------------------------------|--|
| Henry Sisk y Mario Sverdlik     | Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.  |
| Harold Koontz y Cyril O'Donnell | Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.  |
| American Management Association | Actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.   |
| Joseph L. Massie                | Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia las metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (gerentes) coordinan las actividades de otras. |
| José A. Fernández Arena         | Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.  |

En todas las definiciones mencionadas con anterioridad se observa que todos llegan a la misma conclusión pero con diferente punto de vista. Por lo tanto podemos definir a la administración de la siguiente manera:

**“Proceso aplicable a un grupo social, que a través de los esfuerzos coordinados eficientes y eficaces de los miembros, contribuyen el logro de los objetivos específicos y generales planteados”**

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## 1.2. CARACTERÍSTICAS

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

| Característica         | Descripción   |
|------------------------|---|
| UNIVERSALIDAD          | Existe en todo ámbito, sin importar la actividad que se desee realizar debido a que todo requiere de una planeación de lo que se pretende realizar, una ejecución de acciones correspondientes para lograr el objetivo y una revisión de lo que se ha logrado como de lo que no se ha concretado correctamente por lo tanto es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc. |
| VALOR INSTRUMENTAL     | Esta característica nos dice que dado que es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin, debido a que siempre se orienta hacia determinados resultados.  |
| UNIDAD TEMPORAL        | La administración y sus partes existen siempre simultáneamente, no se pueden separar por ser un proceso dinámico, es decir, no puedes controlar sin antes haber planeado ni controlar sin organizarte antes, es un círculo que se no se lleva aisladamente de sus componentes.  |
| AMPLITUD DE EJERCICIOS | Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.  |
| ESPECIFICIDAD          | Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.   |
| INTERDISCIPLINARIA     | Quiere decir que es aplicable a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.  |
| FLEXIBILIDAD           | Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.   |

## 1.3. IMPORTANCIA

Es necesario enumerar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

- 1) En la universidad de la administración se demuestra que esta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, siendo necesaria en los grupos más grandes.*
- 2) Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos, y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.*
- 3) La productividad y la eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.*
- 4) A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la Comunidad, debido a que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos para mejorar las relaciones humanas y las generaciones de empleos, lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.*



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## 1.4. SU CARÁCTER: CIENCIA, TÉCNICA O ARTE

Al ser interdisciplinaria, la administración se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas como son:

**Ciencias sociales.** Son aquellas cuyo objetivo y método no se aplican a la Naturaleza sino a los fenómenos sociales. La administración cuyo carácter es eminentemente social relaciona y utiliza conocimientos de ciencias sociales, tales como:

**Sociología.** Ciencia que estudia el fenómeno social y la dinámica de sus estructuras. Muchos de sus principios administrativos fueron tomados de la sociología y de la sociología industrial. Otras aportaciones de esta ciencia a la administración son la estructura social de la empresa, sociogramas, etc.

**Psicología.** Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y opiniones. La psicología industrial tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo. Aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa, pruebas psicométricas, recursos humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevistas de orientación, estudios sobre ausentismo etc.

**Derecho.** Es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad. Esta disciplina delimita la acción de la administración de tal manera que no afecte los derechos de terceros. Las empresas deben respetar el marco legal en materia civil, mercantil, fiscal, constitucional y laboral.

**Economía.** Ciencia que estudia las leyes y relaciones que tienen los hombres en la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios. La economía aporta valiosos datos a la administración como son:

- Disponibilidad de la materia prima.
- Situación del mercado.
- Mercado de trabajo.
- Problemas de exportación importación.
- Balanza de pagos, etc.

**Antropología.** Ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en la sociedad. La antropología social proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano. Los intereses de grupo que pueden ser:

- Religiosos.
- Étnicos, etc.

**Ciencias exactas.** Son aquellas que solo admiten hechos rigurosamente demostrables y son:

**Matemáticas.** No existe una definición exacta de esta ciencia, aunque es indiscutible que ha permitido grandes avances en la administración, principalmente en las etapas de planeación y control, dentro de sus aportaciones más importantes se encuentra el área de matemáticas aplicadas específicamente en:

- Modelos probabilísticos.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- Simulación.
- Investigación de operaciones.
- Estadística, etc.

**Disciplinas técnicas.** Comprende un grupo o conjunto de conocimientos que aun no se ha confirmado como ciencia, pero que utilizan y aplican fundamentos científicos y su carácter, es más práctico que teórico.

**Ingeniería industrial.** Es el conjunto de conocimientos cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva.

La administración en el área industrial están íntimamente ligados, se interrelacionan y se han hecho valiosas aportaciones entre si, ambas disciplinas nacieron juntas. La diferencia entre ellas eso radica en que la ingeniería industrial se enfoca al área de producción en las empresas industriales primordialmente y la administración es aplicable y la administración es aplicable a cualquier tipo de empresas y en todas sus áreas.

**Contabilidad.** Se utiliza para registrar y ubicar los movimientos financieros de una empresa con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma. La contabilidad es un auxiliar en la toma de decisiones, una técnica de control, y no debe confundirse con la administración.

**Ergonomía.** Estudia la relación existente entre las maquinas, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, así como la incidencia de estos factores en su eficiencia.

**Cibernética.** Esta ciencia de reciente origen, es definida como la ciencia de la información y del control, en el hombre y en la maquina. Tiene gran aplicación en los procesos productivos y consecuentemente, en el campo de la administración, donde aporta conocimientos sobre todo a lo que se refiere a sistemas de computación.

## 1.5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes sean cuales quiera sus actitudes u obligaciones personales desempeñan ciertas actividades interrelacionados con el propósito de alcanzar las metas que se desean.

A lo anterior, podemos decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## 1.5.1. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### Planeación

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones y sus actos en algún método plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos para alcanzarlos además son guía para:

- a) Obtener y comprometer los recursos para alcanzar sus objetivos.
- b) Desempeñar actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos.
- c) El avance puede ser controlado y medido para que cuando no sea satisfactorio, tomar medidas correctivas.

El primer paso para planificar, consiste en elegir las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las unidades de la organización.

Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planeación.

La planeación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas etc. Los planes preparados por la alta dirección que cargan con la responsabilidad de la organización entera pueden abarcar entre 5 y 10 años.

### Organización

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras, la organización que pretende desarrollar software necesita una estructura diferente a la que requiere una fábrica de estampas de pantalones. Producir un producto estandarizado requiere técnicas eficientes para la línea de montaje mientras que la producción de un programa de software requiere la organización de equipos profesionales.

Aunque estos profesionales puedan actuar con eficiencia es imposible organizarlos como un grupo de trabajadores de una línea de montaje. Por lo tanto los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para organizar los planes futuros.

### Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planeación y organización. Al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados para realizar su mayor esfuerzo.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## **Control**

El gerente debe de estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan a las metas establecidas. El control contiene los siguientes elementos básicos:

- 1) Establecer estándares de desempeño.
- 2) Medir los resultados presentes.
- 3) Comparar estos resultados con las normas establecidas.
- 4) Tomar medidas correctivas cuando se presentan desviaciones.

Los administradores tienen que preocuparse por el control porque con el tiempo los efectos en la organización no siempre resultan como se planearon. En la práctica, es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración si se descompone en partes y se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas.

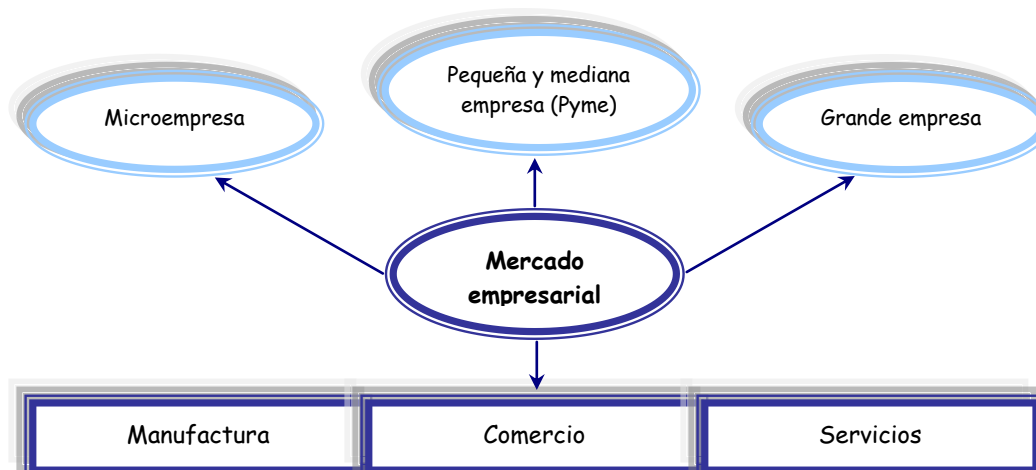
## **1.6. EMPRESA**

Las empresas desde inicios de la humanidad, han tenido un predominio significativo en los diversos pasajes históricos, ya que como unidades operativas de la sociedad actual, muestran el transcurso de actividades encaminadas a satisfacer necesidades por consumir bienes y/o servicios para impulsar el desarrollo de estrategias propias de mercado y del crecimiento económico.

Las empresas permiten el flujo de actividades que gestionan el buen desempeño empresarial. Como ejemplo, los tratados de libre comercio, alianzas estratégicas y acceso a nuevos mercados, habilidades comerciales, sistemas de calidad, comercio electrónico, responsabilidad social, desempeño laboral, inversión extranjera, estrategias de mercadotecnia, tecnologías de la información y mejores prácticas; por otro lado, existen elementos que causan un desequilibrio económico, por ejemplo, la crisis económica actual, desempleo, competencia desleal, altas tasas de interés, poca cultura empresarial, falta de financiamiento, etcétera, una serie de actividades que hoy por hoy enfrenta el mercado empresarial mexicano.

### **1.6.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN**

El mercado empresarial en México se compone en primer lugar de entidades de distintos tamaños (Micro, Pequeña, Mediana y Grande empresa); y en segundo lugar, cada entidad opera en tres sectores de la economía nacional, el sector de Manufactura, de Comercio y de Servicios (ver tabla):



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Para efectos de este proyecto, se muestran dos definiciones de *empresa*:

1. “Las empresas u organizaciones, se definen como entidades conformadas por una o más personas que colaboran dentro de un mercado local, nacional o internacional, y se dedican a elaborar productos o servicios necesarios para satisfacer las necesidades del consumidor”.
2. “Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación”.

## 1.6.2 CARACTERÍSTICAS

En los siguientes puntos, mostramos diversas características que incurren en el mercado empresarial:

- Las relaciones comerciales con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel nacional e internacional.
- Manejo y Control de riesgos financieros, operativos y de mercado.
- Imagen corporativa, debido a que frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial.
- Muestran responsabilidades éticas, sociales y ambientales.

## 1.6.3 ELEMENTOS QUE CONFORMAN A UNA EMPRESA

Toda empresa que produzca bienes y servicios debe contar con una serie de elementos para funcionar correctamente.

**El elemento humano:** son todas las personas directamente vinculadas con la empresa: propietarios, trabajadores, directivos.

**Los bienes de capital o producción:** son los bienes económicos que posee la empresa:

- el activo fijo: formado por bienes o equipos destinados a contribuir en la actividad productiva de forma duradera (máquinas, mobiliario de oficina).
- el activo corriente: bienes que se renuevan cada cierto tiempo (material de oficina, materias primas) y los que están en constante circulación como el dinero.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

**La organización:** el empresario define el conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación que ordenan la actividad de los miembros de la empresa entre sí y con el exterior, a través de las siguientes características:

- Compra de materiales y/o almacenaje.
- Elaboración del producto o servicio.
- Comercialización y distribución del producto en el mercado.
- Organización y gestión del personal de la empresa.
- Financiamiento e inversión.

## 1.6.4 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Existe una amplia clasificación para las empresas, tomando en cuenta el sector económico, personal ocupado, unidades económicas y número de trabajadores, entre otros; a continuación se presentan la estratificación de las empresas:

### Según la actividad o giro.

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

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

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- Finanzas
- Salubridad

## **Según la forma jurídica**

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

- *Empresas individuales*: si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad limitada.
- *Empresas societarias o sociedades*: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria y la sociedad de responsabilidad limitada.
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

## **Según su dimensión**

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc.

El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

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

## **Según su ámbito de actuación**

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

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

## **Según la procedencia de capital**

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

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## UNIDAD II. CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD

### 2.1. CALIDAD.

En 1949 se edita por primera vez en Estados Unidos de Norteamérica un libro con el título de “Total Quality Control” escrito por el Armand Vallin Feigenbaum, quien introduce por primera vez conceptos fundamentales del modelo de “calidad total” que conocemos ahora, estos conceptos se han enriquecido, pero definitivamente Armand V. es el pionero de este movimiento hacia la calidad y la productividad, después de el, otros especialistas han escrito mucho más sobre el tema, ampliando y poniendo todo el lenguaje más accesible.

La calidad se define de diferentes maneras:

- **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".
- **La Sociedad Americana para el Control de la Calidad (A. S. Q. C)** la define como “el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente”.
- **W. Edwards Deming (padre de la calidad)** indica que “el control de calidad no significa alcanzar la perfección, es conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado”.
- **Josehp M. Juran** lo define como la “adecuación al uso”.
- **Philip Crosby** como "conformidad con los requisitos".
- **Norma ISO 9000.2000** “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.
- Para nosotros, “**calidad es la aptitud y adecuación de los recursos disponibles para satisfacer en el más alto grado las necesidades del mercado, superando las expectativas de los mismos**”.

Necesitamos realizar las cosas concretas cada día para acercarnos cada vez más a nuestro objetivo: “**bien desde el principio**” lo cual conlleva a los **cuatro pilares de la calidad**:

1. *Que todos sepamos lo que debemos lograr en nuestro trabajo:* Que tengamos claras nuestras metas y consideremos la razón de ser de nuestros puestos.

2. *Que todos nos capacitemos para hacer nuestro trabajo bien hecho desde la primera vez:* Si ya hemos comprendido lo que se espera de nuestro trabajo y nos hemos fijado metas y objetivos, el siguiente pasó está dividido en dos:



## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- Capacitación: Debemos capacitarnos verdaderamente, hacernos especialistas en nuestro trabajo, los cursos que tomemos de aspectos generales de nuestro trabajo nos ayudan pero son insuficientes, los detalles que tienen nuestro puesto y que probablemente seamos los únicos que necesitamos de esos conocimientos, independientemente del apoyo que nos ofrece la empresa, nosotros debemos buscar y aprovechar cada oportunidad de aprender cada vez más de nuestro trabajo, recordemos siempre que: las empresas no desarrollan gente, dan la oportunidad de que la gente se desarrolle.

- Estandarización: Si ya hemos aprendido lo necesario para hacer nuestro trabajo bien desde la primera vez, ahora debemos redactar los métodos y procedimientos para tener un documento por escrito que podamos consultar, esto nos servirá para nunca más volver a incurrir en las fallas que ya hemos superado. Un estándar de nuestro trabajo es cualquier documento donde hemos escrito como se hacen las cosas, y esto nos servirá para:

- Lograr uniforme de calidad y de productividad.
- Conservar un documento de referencia para recordar siempre la manera correcta de hacerlo.
- Tener una base para mejorar nuestro trabajo
- Facilitar, además, el entrenamiento de nuevos empleados, etc.

3. *Que tengamos lo necesario para hacer nuestro trabajo:* nos hemos habilitado para hacer nuestro trabajo “de alguna manera”, improvisando muchas veces y hasta nos jactamos de eso. En este punto recomendamos y exigimos es “que todo el personal cuente con los medios físicos apropiados para hacer su trabajo bien siempre desde el principio”.

4. *Que todos tengamos el deseo de hacer un buen trabajo:* es determinante para un ambiente positivo nuestro comportamiento cordial con los jefes, compañeros y colaboradores, evitar rumores, siempre pedir las cosas por favor y no olvidar nunca dar las gracias, además de un ambiente físico de orden, limpieza y seguridad.

Un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades del cliente o usuario en cuanto a seguridad, fiabilidad y servicio:

- **Seguridad** que el producto o servicio confieren al cliente.
- **Fiabilidad** o capacidad que tiene el producto o servicio para cumplir las funciones especificadas, sin fallo y por un periodo determinado de tiempo.
- **Servicio** a medida en que el fabricante y distribuidor responden en caso de fallo del producto o servicio.

Actualmente no podemos pensar sólo en productividad, tenemos que basarnos en el conjunto calidad-productividad, ambas son necesarias a nivel nacional, para la empresa y para el individuo, ¿Por qué? A nivel nacional tienen importancia en cuanto a reducir el desempleo, puesto que permiten la creación de nuevos puestos de trabajo, además definen la competitividad internacional en función de la relación calidad – precio.

A nivel empresa, la calidad y la productividad le permiten destacarse en el mercado ofreciendo productos de calidad a precios competitivos. Para el individuo, el hecho de que su empresa destaque por el **binomio calidad – productividad, supondrá disponer de mejores condiciones de trabajo, mayor satisfacción por el propio trabajo, seguridad en su empleo y, a la larga, mayor capacidad adquisitiva.**

Aunque al iniciar el desarrollo de políticas de calidad o planes de mejora es lógico que se produzca un descenso en la productividad como consecuencia de un conjunto de actividades nuevas para la empresa,

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

se puede recuperar y sobrepasar con creces la posición inicial en la medida en que se avanza en este campo.

La búsqueda de la excelencia, que tiende a comprender los conceptos del éxito de las empresas competitivas, conduce a los principios de una gestión en que la calidad desempeña un papel esencial, se tienen seis prácticas fundamentales:

- 1. Saber adaptarse y reaccionar ante un entorno incierto y turbulento;*
- 2. Tomar decisiones rigurosas y rápidamente;*
- 3. Favorecer una comunicación global al mismo tiempo interna y externa;*
- 4. Estar a la escucha permanente del cliente;*
- 5. Responsabilizar a las mujeres y a los hombres;*
- 6. Pensar y actuar con visión internacional.*

A continuación se explicaran las seis exigencias para llegar a una calidad total:

## ADAPTARSE

La empresa debe actuar en un universo incierto, en una era de turbulencias, en consecuencia debe estar dispuesta a todo. Su primera cualidad ha de ser su aptitud para reaccionar ante lo imprevisible, ante lo sorprendente y hacerlo en un tiempo de respuesta corto.

Es la exigencia de flexibilidad la que condiciona la organización y la estructura misma de la empresa, esta se obtiene por la descentralización de las tareas operativas de producción, de marketing, de los productos, incluso de ciertas tareas financieras, decisiones de inversión, o incluso actividades de investigación.

## DECIDIR

Flexibilidad no significa pereza. La empresa no se deja bambolear por el caos, sino fuerza y rapidez de decisión, que se obtiene gracias al carácter del equipo de dirección, que cuenta con el apoyo constante de la reflexión estratégica.

## COMUNICAR

La comunicación se trata de modo indudable de uno de los atributos de la excelencia de hoy, debe apreciarse como una visión global que incluye por una parte la comunicación interna, y por otra, la comunicación externa. La comunicación interna es un elemento preponderante de la gestión de las empresas eficaces, teniendo dos principios básicos:

La preeminencia de lo oral sobre lo escrito, los pesados “informes” escritos tradicionales dejan sitio a los contactos personales, que se multiplican y al teléfono. La circulación rápida de la información, gracias a la utilización de los medios de comunicación más flexibles y manejables.

Por lo demás, la tecnología de los medios nunca es buscada por si misma, sino únicamente en cuanto permite mejorar la eficacia. La comunicación interna viene facilitada por la multiplicación de los contactos personales y por la organización de numerosos encuentros entre los trabajadores de la empresa “reuniones de información” regulares entre directivos, “equipos” que permiten intercambios y confrontaciones de información y de experiencia, “grupos de proyecto” de existencia temporal, dedicados a un determinado problema.

La comunicación externa, mucho menos desarrollada en la empresas es el complemento de la comunicación interna, es decir, es indispensable para hacer comprender y triunfar los proyectos de la

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

empresa y si, incierta en su entorno, pero que juega un papel esencial en la aportación del capital financiera y humano hacia la empresa.

## ESCUCHAR

La “escucha del cliente” parecerá dotada de evidencia, sin embargo, no hace todavía tanto, esta noción significaba poco y en muchas empresas, los dirigentes pensaban imponer su producto al cliente.

Hoy en día, pocos discuten que el “cliente es el rey”, pues es quien, cada vez más, impone el producto al empresario y quien, poniendo este producto en competencia con otros, es la mejor garantía de su calidad.

## RESPONSABILIZAR A LOS HOMBRES

“De nada sirve tener un buen producto si no se tiene los hombres para venderlo”. Este adagio, que se deduce del sentido común, está, sin embargo, mucho menos extendido de lo que se cree. La calidad del producto o de los servicios ofrecidos depende de la motivación de los que conciben y producen.

La formación interna puede tomar el aspecto de verdaderas operaciones de conversión y reciclaje y les permite adaptar su parque de cualificaciones a las exigencias del tiempo, sin tener que proceder a despidos ni reclutamiento de nuevo personal, proporcionando al personal los medios para continuar siendo eficaz y le dan así una seguridad moral completándose con la participación del personal en los resultados económicos de la empresa.

## PESAR Y ACTUAR CON VISION INTERNACIONAL

Es preciso subrayar, que no se trata de un atributo natural en algunas empresas, pero que es necesario para poder ser empresas de calidad, la internalización siempre creciente de las economías es una exigencia principal.

## **2.2 CULTURA DE CALIDAD**

La cultura es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman.

Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la antropología y la sociología.

Entonces, podemos definir que cultura de calidad es el **“conjunto de modelos y parámetros explícitos o implícitos, que coadyuvan a la mejora continua para superar las expectativas de los clientes”**.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

La cultura de calidad se puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, procurando cambiar ciertas frases por otras como:

“Trabajar, vivir, amar, aprender” en lugar de “trabajar, trabajar, trabajar”.

“Buscar significado de dinero en lugar de “sólo dinero”.

“Crear redes de relaciones” en lugar de “jerarquías de poder”.

“No hacer el mal” en lugar de “que se cuide el comprador”.

“Mantén tus recursos” en lugar de “úsalos o piédelos”.

“Crece en forma natural” en lugar de “crece rápido”.

“Dedícate al trabajo y la familia” en lugar de “al trabajo o la familia”.

Los principios fundamentales a menudo se olvidan porque son obvios y están relacionados con los fines de la empresa y siempre es difícil llevar a la práctica lo obvio, lo filosófico y las cosas de sentido común, por lo tanto implantar una cultura de calidad, no siempre es una tarea fácil por los paradigmas de la sociedad, sin embargo no resulta algo fuera de lo común, si se establece desde un principio para todos, haciendo hincapié que siempre se llegara a “ser siempre mejores”.

Si el gerente de la empresa cree en la calidad, la siente y la practica como un valor fundamental, los demás componentes de la empresa le seguirán, la calidad debe ser un valor compartido por toda la organización, un valor que forme parte de la cultura de la empresa, un valor que la gente pueda creer de verdad.

La confianza es otro valor imprescindible para una cultura de calidad, crear una confianza mutua sin llegar al exceso de confianza. Si no se es capaz de generar esta confianza en nuestras organizaciones tendremos siempre hombres y mujeres dóciles que sólo obedecen, gente sin iniciativa, con la que no se puede progresar. También implica tener siempre en cuenta, que la gente es el principal recurso que se tiene y que, si no tenemos a nuestro lado a hombres y mujeres formados, motivados y con voluntad de trabajar, será imposible aplicar cualquier técnica para acercarnos a la calidad.

En la empresa muchas personas viven pendientes del pasado y atrapadas en las urgencias, y como las cosas importantes no son urgentes nadie las hace. Considerar **al “tiempo” como parte de la cultura organizacional** resulta de muy buen beneficio para todo el grupo de trabajo, tanto a la larga como en el presente.

Considerar que el conocimiento es riqueza, es prioridad para todos, conviniendo tanto para la empresa como para el individuo, obteniendo como resultado grandes beneficios para la empresa en cuanto a crecimiento y desarrollo y porque no considerar también monetarios, mientras que la gente agradece infinitamente la formación bien impartida y bien recibida porque potencia su capacidad, su profesionalidad y su valor como ser humano.

## 2.3. CIRCULOS DE CALIDAD

Se trata de una práctica o técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo voluntario de trabajadores, se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

Las conclusiones y resultados de estos grupos, son elevadas a las personas con responsabilidad y capacidad de decisión sobre su implantación, quienes las analizan y estudian, decidiendo su aprobación y dotándolas de recursos para llevarlas a cabo.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Estos equipos de trabajo, originariamente llamados “**Círculos de Control de Calidad**” fueron **introducidos en los años sesenta por Kaoru Ishikawa**, quien fue uno de los primeros en utilizarlos, y desde entonces, han representado un elemento fundamental de participación de los trabajadores en las empresas que han implantado sistemas de mejora continua.

Esta filosofía de trabajo, implantada en sus orígenes en empresas de cultura oriental no ha sido no tan extendida, ni efectiva en organizaciones de corte más occidental. No obstante, realizando las adaptaciones y las modificaciones oportunas a la realidad de cada empresa, esta práctica puede ofrecer mucho valor a la gestión de la mejora de cualquier tipo de organización.

La situación ideal de esta buena práctica es la que permite su generación de forma espontánea y por iniciativa de los propios componentes de los equipos, aunque para llegar a esta situación, la organización debe seguir una metodología de implantación que se oriente a este fin.

De esta manera, los círculos de calidad no pueden desarrollarse sin un estilo de dirección participativo, comunicativo, basado en un liderazgo de corte situacional y en un entorno de delegación total de funciones a ciertos empleados (lo que hoy en día se conoce como *empowerment* en el ámbito empresarial).

## **Beneficios:**

- Solución de los problemas detectados o el de la mejora de algún área funcional que en la mayor parte de las ocasiones repercute positivamente sobre los puestos de trabajo de los propios integrantes.
- Representan una buena herramienta para aumentar la concienciación, sensibilización, integración y comunicación de los recursos humanos de la empresa.
- Fomentan la formación continua a través del intercambio de conocimiento que se genera en las reuniones de trabajo desarrolladas y la motivación extrínseca de los trabajadores, puesto que el equipo se siente partícipe del proceso de gestión al observar que sus propuestas son recogidas, analizadas y posteriormente implantadas por los responsables de la empresa.

Descrito lo anterior, sea cual sea el resultado de los círculos, que las propuestas que se generen sean bien recibidas y agradecidas por la organización, y en los casos en los que se estime oportuno, reconocidas públicamente o incluso incentivadas de alguna manera.

Los responsables, deberán en todos los casos estudiarlas en profundidad realizando un esfuerzo por su implantación. En caso de no ser así, deberán justificar suficientemente las razones que impiden su despliegue, de manera que los miembros del equipo lo entiendan a la perfección.

## **Fases para su implantación:**

### *1. Concienciación y convencimiento de la dirección.*

La dirección debe conocer a la perfección sus posibilidades y beneficios. Debe confiar y estar convencida de su implantación. Además debe ejercer permanentemente un liderazgo situacional, como impulsores y mantenedores del buen funcionamiento de los círculos. Sin esta condición, todos los esfuerzos serán inútiles.

### *2. Diseño de una hoja de ruta para desarrollar el proceso de implantación.*

Se debe elaborar un plan para la implementación de esta técnica que garantice su efectividad, teniendo como objetivo el que estos grupos lleguen a generarse espontáneamente y de manera autónoma. Esta hoja de ruta puede integrar las fases siguientes.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## *3. Formación de la estructura organizativa de apoyo.*

Los círculos deben contar con una estructura organizativa de apoyo, independiente de la estructura de la organización, e inmersa en su área o departamento de calidad, la cual presta asesoría metodológica, define los medios físicos y humanos, planifica y ejecuta la formación de los facilitadores y realiza asimismo el seguimiento e impacto de la implantación de las acciones, al menos en las primeras fases.

## *4. Diseño de la metodología a aplicar y los sistemas de organización.*

Existen numerosos métodos de funcionamiento de los círculos de calidad, lo que es evidente es que, para su buen funcionamiento, se tienen que definir una serie de normas y condiciones que serán transmitidas a toda la organización.

## *5. Selección y formación de facilitadores.*

Los facilitadores son personas con experiencia y prestigio en la empresa, cuya labor en este campo es la de guiar a los círculos durante sus primeros pasos, hasta que el conocimiento de la cultura de gestión participativa sea la adecuada.

## *6. Declaración institucional.*

Como ya se ha comentado, el compromiso de la dirección en la implantación de los círculos de calidad, resulta imprescindible para el éxito de los mismos. Este apoyo, además, debe ser visible por toda la organización. En este sentido, es necesario realizar una “declaración institucional” mediante los canales de comunicación establecidos, para garantizar que la información es conocida por todos.

## *7. Selección de temas prioritarios.*

Se eligen pequeñas áreas de la compañía en donde las posibilidades de éxito son más evidentes. Los temas y áreas más complicados serían objeto de posteriores etapas, cuando la organización alcance la suficiente experiencia. Los criterios para la selección de los temas a tratar en las primeras etapas, pueden estar relacionados con la urgencia y la importancia de problemas o mejoras detectadas por otras áreas.

## *8. Lanzamiento de los primeros programas.*

Definida la metodología que regirá las reuniones, realizada la declaración institucional, formados a los facilitadores que participarán en el proceso y seleccionadas las áreas con las que se va a comenzar, se convocará a los primeros círculos, con carácter voluntario. Siempre se tendrá en cuenta que lo importante en estas primeras experiencias es el obtener éxitos, por lo que se comenzará con temas que puedan resultar atractivos y de interés para los trabajadores. Si se realiza el lanzamiento de los primeros programas y no se obtiene participación, se dejará pasar algún tiempo y se repetirá el lanzamiento modificando los temas propuestos.

## **Funcionamiento de los círculos:**

Se recomienda que en los círculos participen entre 4 y 8 personas, aunque este número puede variarse levemente en determinadas situaciones.

En los casos en los que existan más personas interesadas en participar en las primeras fases, se podrán realizar reuniones diferentes con los mismos temas de debate y análisis. Se recomienda que a estas reuniones no asistan los responsables de los equipos de trabajo para no coartar la participación de sus integrantes.

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Como se ha mencionado con anterioridad, deberá existir un facilitador del proceso que oriente y guíe al grupo, fomentando la participación de sus integrantes y mediando en situaciones de conflicto. Este facilitador no tiene la responsabilidad de valorar ni aconsejar en ningún momento las propuestas derivadas del trabajo del equipo. Además, deberá nombrarse entre los asistentes a un coordinador o portavoz que sea el encargado de trasladar los resultados del círculo a los responsables de la organización para que actúen en consecuencia.

Este portavoz elabora un informe que recoja los temas planteados y la descripción exhaustiva (objetivos, acciones, plazos, recursos, etc.) sobre las acciones de mejora propuestas y su posterior implantación. Es conveniente que la estructura de este informe, sea facilitada por la organización incluyendo los campos que estime oportunos. Este documento no estará firmado por ningún individuo, puesto que es el resultado del grupo de trabajo.

Una vez aprobados los planes de acción de los primeros círculos de calidad, y mediante la línea principal de ejecución, se repite el ciclo, seleccionando nuevos temas o áreas de la organización para la formación de otros círculos de calidad.

La periodicidad y participación de las personas que integran las distintas áreas funcionales, será diferente en cada caso, en relación con la magnitud de la organización, su estructura funcional, el área de negocio en el que se desarrolla, o incluso la cultura o experiencia que se posea en este sentido.

### **Implantación de acciones y seguimiento:**

Una vez elaborado el informe, se entregará al responsable del área relacionada con la temática tratada para que lo estudie y decida, en caso de tener poder de decisión, sobre las acciones de mejora planteadas. De no ser este el caso, lo elevará a la Dirección General.

Las propuestas son analizadas y aprobadas con agilidad e implantadas de manera inmediata valorando de esta manera el esfuerzo realizado, y potenciando la creación de más grupos de similares características.

Una vez implantadas las acciones, y pasado un tiempo prudencial, se comprueba si los resultados de las acciones llevadas a cabo es el esperado, y en caso de no ser así, se planifican acciones correctoras para conseguir los objetivos que se perseguían a través de un segundo plan si es necesario (este asunto estará en función de la complejidad de las acciones propuestas y del impacto que se genere en la organización).

### **Temas a tratar en los círculos de calidad:**

Los temas a tratar deben ser conocidos y afectar a todos los participantes, de manera que las acciones resultantes puedan repercutir directa o indirectamente sobre ellos, produciéndose así, un aumento de la confianza del equipo, en contra de la frustración que pueda producir la propuesta de acciones casi imposibles de implantar.

Los posibles temas derivados de la formación de estos grupos pueden ser diversos. Algunos ejemplos se describen a continuación:

- Aumentar la coordinación y la comunicación entre departamentos clientes/proveedores.
- Mejorar la calidad del producto o del servicio ofrecido entendiendo por calidad la que satisface las necesidades y expectativas del cliente.
- Buscar ahorros a través de la reducción de costes innecesarios.
- Reducir la burocracia que no añade valor a los procesos.
- Mejorar la atención al cliente en procesos como el de comunicación o atención de quejas o sugerencias.



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- Reducir plazos (de entrega de las salidas de los procesos, de ejecución de acciones o tareas, de espera del cliente, etc...) simplificando los procesos o incluso proponiendo su modificación.
- Aumentar la comodidad, la higiene, la limpieza y la seguridad en el trabajo, mejorando así la calidad de vida del trabajador a través del ámbito laboral.

## **Temas que no deben tratarse en los círculos de calidad:**

Los componentes de los círculos de calidad, deben ser generadores de soluciones de forma constructiva y nunca deben suponer un canal para expresar el malestar o descontento con ciertos asuntos. Su naturaleza es precisamente la contraria, mejorar la situación en los puestos de trabajo.

A modo de ejemplo, se citan algunos temas que no deben ser objeto de mejora:

- Reivindicaciones y temas relacionados con las condiciones laborales.
- Las quejas y críticas a los responsables o líderes de la organización.
- Las estrategias y políticas generales de la organización.
- Los nombramientos, ascensos, suspensiones o despidos.
- La valoración del desempeño de otros profesionales que pertenecen a distintas áreas funcionales.

## **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.

Otros elementos para la adecuada operación del trabajo en grupo es conveniente enfatizar en el uso correcto de los siguientes elementos:

**Agendas:** Una agenda clara para las reuniones proporciona a los miembros un esquema de trabajo en el cual operar. La Agenda debe entregarse por anticipado a cada miembro. Debe incluir la hora (de inicio y terminación), el lugar y el objetivo de la reunión. Asimismo puede acompañarse de material de apoyo.

**Procedimientos claros:** Cuando se llega a un acuerdo común sobre las reglas o la metodología de la reunión, todo el mundo se siente más cómodo con la manera como se conducen las reuniones. La participación en la elaboración induce al compromiso.

**Objetivos claramente establecidos:** A fin de que los participantes dirijan y concentren sus esfuerzos, todos deben conocer y participar en la definición de los objetivos del grupo de trabajo, y actualizarlo o validarlos periódicamente.

**Tiempo de reflexión:** El tiempo de reflexión puede tomar la forma de un descanso corto para permitir que todos tomen un respiro; también. En ocasiones, cuando surge un conflicto o la situación se pone



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

difícil, es muy productivo conceder un tiempo de silencio para que los miembros se serenen y aclaren sus ideas.

**Asignación de acciones y responsabilidades:** El líder debe revisar las asignaciones de acciones y responsabilidades antes del final de la reunión y éstas deben registrarse en la minuta.

**Minutas:** Las minutas se utilizan para comunicar las decisiones y con base en éstas, llevar a cabo el seguimiento de las acciones correspondientes. Durante la reunión, alguien deberá ser responsable de registrar lo que sucede. Después de la reunión, la minuta

## **Consolidación de los Círculos de Calidad:**

Puede decirse que los Círculos de Calidad están firmemente establecidos cuando:

1. Cubren la totalidad de la organización en todos los niveles.
2. Son permanentes.
3. Son promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la gerencia.

## **2.4. CULTURA JAPONESA**

Después de acabar la Segunda Guerra Mundial Japón estaba frente a la reconstrucción del país, y las fuerzas de ocupación estadounidenses decidieron apoyarlo en la reconstrucción de su economía con el fin de evitar que recuperara su capacidad bélica.

Para eso Estados Unidos envió a un grupo de expertos para ayudar en su labor. Sin embargo, antes debían ganarse la confianza de los japoneses, que los veían como meros enemigos, por lo que se lanzaban a través de la radio mensajes pro-EE.UU.

Lamentablemente Japón no contaba con radios, y se propuso montar unas fábricas orientadas a su fabricación. Pero, como se contaba con mano de obra inexperta, el resultado fue la mala calidad de las radios creadas.

Para sanar este problema se creó el NETL (National Electric Testing Laboratory), sin embargo poco tiempo después se reconoció que esa estrategia no era buena, y se decidió reorientar los esfuerzos a la capacitación de esta nueva generación de administradores japoneses. Esto se consiguió gracias al programa realizado por la organización llamada Unión de Científicos e Ingenieros del Japón.

Por otra parte, el gobierno de ocupación alentó la recuperación económica, tal vez sin darse cuenta de que así alentó también la prosecución de la guerra, ahora en el campo económico. En mayo de 1946 las fuerzas de ocupación obligaron a la industria de telecomunicaciones a usar el control de Calidad moderno, debido a la mala Calidad del servicio telefónico.

Esta fecha marca el principio del Control Estadístico de Calidad del Japón. La tradición de adquirir tecnología en el extranjero, y sobre todo en los Estados Unidos, ya se tenía en el Japón. Por ejemplo, los grandes consorcios fabricantes de equipo eléctrico, tenían convenios de transferencia de tecnología con Westinghouse y General Electric desde muchos años atrás.

Por lo tanto, es bastante natural que cuando la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) decidió que había que hacer algo para mejorar la Calidad de las manufacturas japonesas, recurrieran a los norteamericanos Deming y Juran. La JUSE, organización privada, de ingenieros y académicos, se

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

fundó en 1946. En 1949 instituyó un Grupo de Investigación en Control de Calidad (QCRG), el cual dio su primer curso en ese mismo año.



En 1950 W. Edwards Deming, un hombre dedicado a la estadística que había trabajado en la Bell System fue invitado a hablar ante los principales hombres de negocios del Japón, quienes estaban interesados en la reconstrucción de su país al término de la Segunda Guerra Mundial, e intentando entrar en los mercados extranjeros y cambiando la reputación del Japón de producir artículos de calidad inferior. Deming los convenció de que la calidad japonesa podría convertirse en la mejor del mundo al instituirse los métodos que él proponía.

Muchas empresas comienzan a trabajar con el concepto de **<<Sistema Integral de Calidad>>**, que afecta al diseño, la fabricación y la comercialización, produciéndose un fenómeno singular que afectó a la comercialización y economía industrial de muchos países, como consecuencia del despegue de la industria japonesa, aplicando los conceptos del aseguramiento de la calidad y la prevención.

Los industriales japoneses aprendieron las enseñanzas de Deming y la calidad japonesa, la productividad y su posición competitiva se mejoraron y reforzaron, para ser lo que son hoy en día.

Es por ello que cada año se otorga en el Japón los muy deseados Premios Deming al individuo que muestre logros excelentes en teoría o en la aplicación del control de la calidad por estadísticas, o aquella persona que contribuya notablemente a la difusión de las técnicas del control de calidad por estadísticas, así como a su aplicación.

Las compañías japonesas que han obtenido dichos premios incluyen Nissan, Toyota, Hitachi y Nipón Steel. En 1989, la Florida Power and Light Company fue la primera compañía extranjera en ganar el premio Deming.

Este fue el inicio de un desarrollo de conceptos de filosofía que culminaron con el Control de Calidad. Posteriormente se desarrollaron sistemas de organización de la producción, que han contribuido a hacer más competitivas las manufacturas japonesas, al mismo tiempo que en sí mismas han sido un producto de exportación exitoso.

## MÉTODOS Y TEORÍAS DE CALIDAD EN LA CULTURA JAPONESA

### Círculos Deming

- **PLAN (Planificar):** Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación es también parte de la mejora.
- **DO (Hacer):** Implementar los nuevos procesos. Si es posible, en una pequeña escala.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- **CHECK (Verificar):** Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- **ACT (Actuar):** Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario

## Diagrama de Ishikawa



El representante emblemático del movimiento del Control de Calidad en Japón es el Dr. Kaoru Ishikawa. Desarrolla el **Diagrama Causa-Efecto como herramienta para el estudio de las causas de los problemas**. Parte de que los problemas no tienen causas únicas, sino que suelen ser, según su experiencia, un cúmulo de causas. Sólo hay que buscar esta multiplicidad de causas, colocarlas en su diagrama (también conocido como de "espina de pescado", ya que su forma nos la recuerda) formando familias de causas a las que aplicar medidas preventivas selectivas.

El diagrama de Ishikawa nos ayuda a graficar las causas del problema que estudiemos y analicemos. Es llamado “*Espina de Pescado*” por la forma en que iremos colocando cada una de las causas o razones que a nuestro entender originan un problema. Tiene la ventaja que nos permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común. Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

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

## Teoría Z



William Ouchi es autor de la teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Ouchi analiza la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito norteamericano. Motivado por conocer las causas de la productividad japonesa, inició el estudio de empresas norteamericanas y japonesas.

Su objetivo básico era encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de los principios propios de la cultura que ayudasen a determinar que podía aprenderse de las técnicas

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

administrativas japonesas.

Según el autor, **“la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso”** lo cual es considerado la base de su teoría.

**“La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo”**

Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son:

- Confianza en la gente y de ésta para la organización
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas
- Relaciones sociales más estrechas

La conclusión principal de Ouchi es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo que él considera que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con los principios de su teoría.

## Método Kaizen

El objetivo del *kaizen* es la eliminación total de los desperdicios (mudas). Entre las siete mudas se tienen:

1. Las mudas por sobreproducción
2. Las mudas por exceso de inventarios
3. Las mudas de procesamiento
4. Las mudas por transporte
5. Las mudas por movimientos
6. Las mudas por tiempos de espera
7. Las mudas por fallas y reparaciones

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

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

- **Sistema Producción “Justo a Tiempo” (conocidos como Just-in-Time o Sistema de Producción Toyota):** Mediante el reconocimiento y eliminación de los diversos tipos de despilfarros y desperdicios, tiene por objetivo producir en la medida y condiciones requeridas por los clientes y consumidores, evitando de tal forma los altos costes financieros por acumulación de insumos y productos terminados. De tal forma se logran altos niveles de rotación de inventarios, y consecuentemente altísimos niveles de rentabilidad.
- **La gestión total de calidad (TQM, del inglés Total Quality Management):** Es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. El



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

TQM ha sido ampliamente utilizado en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina «total» porque en ella se implica todo lo relacionado con la organización de la empresa y las personas que trabajan en ella:

## Método de las 5 “s”

Este método así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples:

|  |
|--|
| <b>Seiri:</b> Organización. Separar innecesarios   |
| <b>Seiton:</b> Orden. Situar necesarios            |
| <b>Seisō:</b> Limpieza. Suprimir suciedad          |
| <b>Seiketsu:</b> Estandarizar. Señalizar anomalías |
| <b>Shitsuke:</b> Disciplina. Seguir mejorando      |

Las “Cinco S”, tienen por objetivo ***implantar tanto el orden, como la limpieza y la disciplina en el lugar de trabajo de manera tal de hacer factible la gerencia visual***, y contribuyendo tanto a la eliminación de desperdicios, como al mejoramiento en las labores de mantenimiento de equipos y a la disminución en los niveles de accidentes.

Otra contribución muy importante es la de ampliar los espacios físicos.

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

## Otros métodos:

- *Sistema de Sugerencias*, destinado no sólo a motivar al personal, sino además a utilizar sus conocimientos y experiencias. Constituye una “puerta de ingreso” a las ideas de los trabajadores.
- *Despliegue de políticas*, tendiente a la plena participación de todos los niveles y áreas de la empresa en las actividades de planificación como en las de control y evaluación.

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- *Sistema de Costos Japonés*, basado en la utilización del Análisis de Funciones, Coste Objetivo y Tabla de Costes, persigue como objetivo la reducción sistemática de los costes, para lo cual se analizan de forma pormenorizada y metódica los niveles de fallas, desperdicios (mudas en japonés), componentes y funciones, tanto de los procesos y actividades, como de los productos y servicios generados
- *Administración a través de valores compartidos*, se caracteriza por el uso de controles implícitos e informales, socialización intensiva, hincapié en la no-especialización profesional, comunicación abierta y franca, información compartida con los trabajadores, y establecimiento de relaciones a largo plazo con los proveedores. En nuestra industria somos recelosos. No compartimos información y no nos asociamos.
- *Toma de decisiones y responsabilidad compartida*, las prácticas asociadas con esta filosofía son los sistemas de sugerencias de mejora por parte de los empleados, considerar a los proveedores como socios, dar autoridad a los empleados sobre el proceso, la formación de ciclos de Calidad, otorgar poder de inspección a los empleados sobre la Calidad de su trabajo y conceder suma importancia al trabajo en equipo. En nuestras organizaciones pocas veces facultamos al trabajador para tomar decisiones, las tomamos nosotros siempre.
- *Enfoque en el desarrollo de recursos humanos*, se proporciona entrenamiento continuo a trabajadores, las empresas ofrecen empleo de por vida y muestran una preocupación por el empleado en su totalidad, existe interés de la administración por las relaciones humanas, los trabajadores están entrenados para realizar diversas tareas, y no existen diferencias visibles entre rangos organizacionales. En nuestra industria se ve como un riesgo invertir en ellos, pues “se los “llevan”.
- *Uso eficiente de los recursos y optimización de todas las operaciones*, las empresas que aplican esta filosofía cuentan con un lugar de trabajo limpio, mantienen niveles mínimos de inventarios, programan lotes de producción pequeños, utilizan ayudas visuales de producción (kan-ban), cuentan con un programa de producción uniforme, tiene procedimientos para preparación de proceso en tiempos mínimos, cuentan sistemas para la colocación y el ordenamiento preciso de partes, tienen capacidad para entregar a sus clientes lotes pequeños más frecuentemente, no inspeccionan las entregas de proveedores, buscan establecerse cerca de los clientes, diseñan su planta para tener la capacidad de manejar un flujo ininterrumpido, cuentan con equipos a prueba de error, utilizan técnicas para la optimización y el control de sus procesos con fundamentación estadística, y sus equipos operan con un sistema de mantenimiento preventivo total.
- *Mejora continua de largo plazo*, las características de este principio son las actividades de mejora en grupos pequeños, la planeación a largo plazo y el despliegue de políticas de Calidad en toda la compañía. Este es también difícil de lograr si solamente se buscan ganancias en el corto plazo. Cantú señala que casi todas las prácticas relacionadas con las filosofías japonesas son opuestas a ciertos rasgos de la cultura mexicana, por lo que, en principio, dichas técnicas de administración de Calidad serán difíciles de implantar en México, a menos que previamente se implanten estrategias de cambio cultural.

De ser ciertas las conclusiones de este estudio, la naturaleza jerárquica propia de la cultura mexicana, opondrá obstáculos a la implantación de procedimientos de toma de decisiones compartida y de mejoramiento continuo a largo plazo; la tendencia al colectivismo obstaculizará una administración mediante valores compartidos, toma de decisiones compartidas, así como el enfoque en el desarrollo de recursos humanos.

### 2.5. LIDERAZGO



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

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

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

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, *lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla*. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

## Definición de liderazgo

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

- ✓ En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.
- ✓ En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- ✓ El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
- ✓ El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Chiavenato, Adalberto (1993) destaca que ***"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"***.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre-administradas y sub-lideradas.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces (con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción), pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## **Importancia del liderazgo**

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

## **Estilos de liderazgo**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores.

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos:

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus sub-alternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- **EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.
- **EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz.



## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos.

Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

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

| DIFERENCIA ENTRE UN JEFE Y UN LIDER              |   |
|--|---|
| JEFE   | LIDER   |
| ✓ Existe por la autoridad.                       | ✓ Existe por la buena voluntad.                     |
| ✓ Considera la autoridad un privilegio de mando. | ✓ Considera la autoridad un privilegio de servicio. |
| ✓ Inspira miedo.                                 | ✓ Inspira confianza.                                |
| ✓ Sabe cómo se hacen las cosas.                  | ✓ Enseña cómo hacer las cosas.                      |
| ✓ Le dice a uno: ¡Vaya!.                         | ✓ Le dice a uno: ¡Vayamos!.                         |
| ✓ Maneja a las personas como fichas.             | ✓ No trata a las personas como cosas.               |
| ✓ Llega a tiempo.                                | ✓ Llega antes.                                      |
| ✓ Asigna las tareas.                             | ✓ Da el ejemplo                                     |

### Características de un líder

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

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

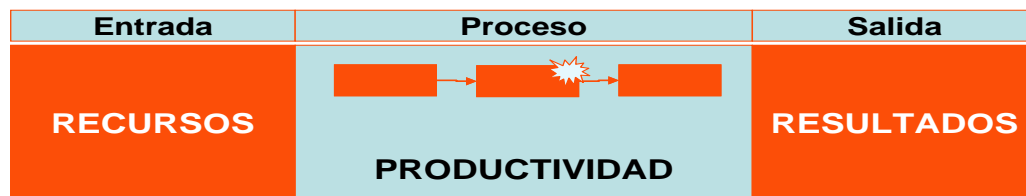
## 2.6. PRODUCTIVIDAD

Otro elemento que corresponde al tema de Calidad Total es la “Productividad”, que se define como una medida de lo bien que se han usado los recursos para obtener ciertos resultados, es decir, **la productividad recae en lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos.**

Mejorar la productividad implica el perfeccionamiento continuo (o mejora continua) del actual sistema o proceso para alcanzar mayores resultados.

La productividad ve hacia adentro de la organización y analiza la forma en que actúa un proceso. Un proceso es una representación gráfica de las actividades u operaciones de la empresa, lo cual muestra las relaciones entre las etapas del trabajo y su secuencia, con la finalidad de crear un valor para el Cliente.

Todo proceso conlleva entradas (recursos, materia prima, requerimientos del Cliente) que son transformadas en salidas (resultados, producto final, utilidad).



La productividad puede ser vista desde un enfoque de proceso, lo que permite a las organizaciones visualizar las posibles desviaciones o inconsistencias que se presentan en las actividades que se realizan dentro de la empresa. Algunas desviaciones que podemos encontrar en un proceso pueden ser:

- Mayor gasto, menor ingreso,
- Tiempos de entrega.
- Mala calidad.
- Conflicto en el factor humano.
- Cliente insatisfecho.
- Baja competencia.

### Eficiencia y eficacia

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

La eficiencia y eficacia son componentes de la productividad que miden los recursos empleados a través del tiempo total y los resultados totales mediante la cantidad de productos.

Cuando nos referimos al concepto “**eficiente**”, se considera que una empresa incurre en las siguientes actividades:

- ✓ Planeación constante
- ✓ Creatividad e innovación
- ✓ Orientación a la optimización (procesos)
- ✓ Liderazgo

Por otro lado, cuando una empresa es “**eficaz**”, las personas se caracterizan por estos puntos:

- ✓ Planeación variable
- ✓ Trabajo al día
- ✓ Orientación al presente
- ✓ Orientación a realizar (horas extras, costos altos)

Las características arriba mencionadas de una empresa que es eficiente y eficaz se relacionan entre sí, por lo que el resultado es la efectividad que muestran las actividades inherentes a los procesos internos de la empresa.

Sin embargo, toda empresa tiene sus propias fortalezas y debilidades que implican cierto grado de rigidez y/o flexibilidad respecto a las responsabilidades y actividades que se realizan diariamente en la empresa.

Podemos decir que la productividad de una empresa resulta de una reacción en cadena, es decir, **cuando tenemos cero desperdicios de recursos para el cumplimiento de objetivos estamos involucrando diversos estudios y/o análisis de cada una de nuestras etapas del proceso.**

Un ejemplo de estos estudios puede ser el estudio de “*Tiempos y Movimientos*”, el cual consiste en la técnica de establecer un estándar de tiempo permisible para realizar una tarea determinada con la debida consideración de la fatiga, demoras personales y retrasos inevitables. Asimismo, el realizar un análisis de Tiempos y Movimientos implica un análisis cuidadoso de los diversos movimientos que efectúa el cuerpo y minimizar el tiempo requerido para ejecutar un trabajo.

Otro de los estudios que permiten obtener mayor productividad en las empresas es la “*Línea de Producción*”, que es el conjunto armonizado de diversos procesos, todos estos con una finalidad en común: transformar o integrar materia prima en otros productos. Los objetivos de una línea de producción son: Mínimo tiempo ocioso en las estaciones, alta cantidad (tiempo suficiente para que los operadores terminen el trabajo) y costo de capital mínimo.

Las etapas que conforman una línea de producción a nivel general son:

- Recepción materias primas
- Intervención mano de obra requerida
- Transformación de la materia prima
- Etapa de inspección y prueba
- Almacenamiento
- Transporte

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## UNIDAD III. RECURSOS HUMANOS

### 3.1. ELEMENTOS BASICOS DE LA INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización.

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó el área de reclutamiento y selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

***El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización***, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables:

Los objetivos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Objetivos corporativos:** Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

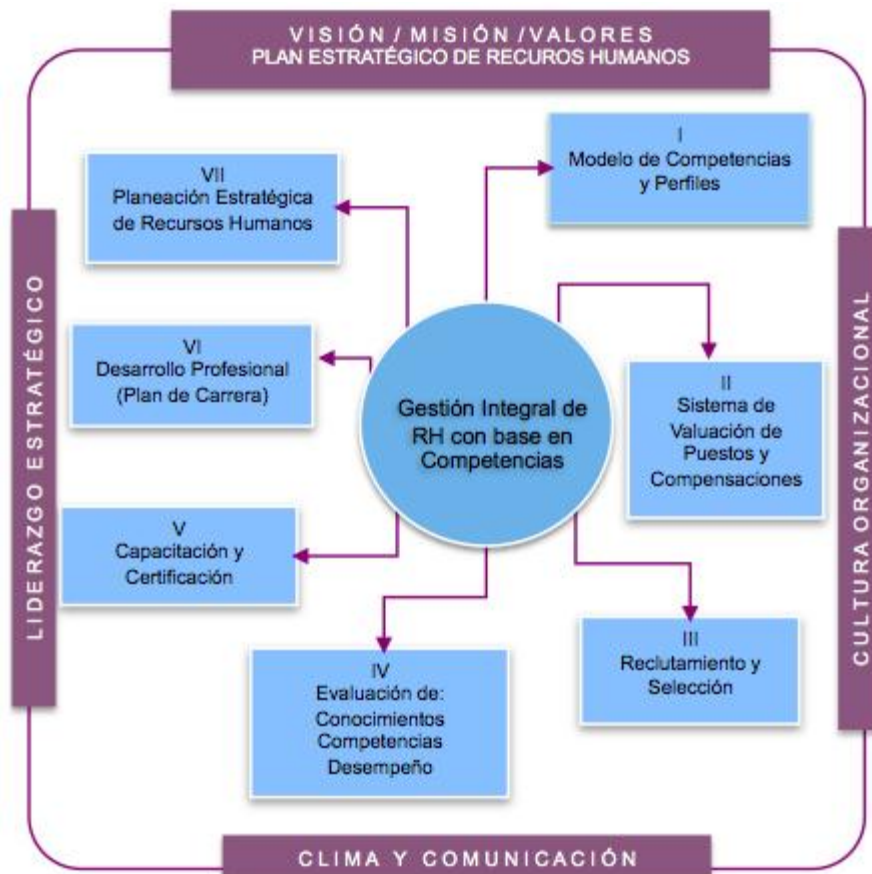
## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.
- **Objetivos sociales:** El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

- **Objetivos personales:** El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación.



## 3.1.1 VALUACIÓN DE PUESTOS

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

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

**“La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”**

---

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

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



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

4. **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:
  - *Determinación de los factores esenciales.* Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.
  - *Determinación de los niveles de los factores.* Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
  - *Adjudicación de puntos a cada subfactor.* Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.
  - *Adjudicación de puntos a los niveles.* Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
  - *Desarrollo del manual de evaluación.* El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.
  - *Aplicación del sistema de puntuación.* Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas.

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.

## **Aspectos que se pretenden combatir con la valuación de puestos**

- Favoritismo.
- Descontentos del trabajador y del propio sindicato respecto a ciertos salarios originados precisamente por desconocimientos de la razón de de las diferencias.
- Elimina los cálculos defectuosos al pagar por los puestos de nueva creación.
- La fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en relación con su personal.
- La confusión existente entre el aspecto objetivo del trabajador y los aspectos subjetivos o personales del trabajador.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## **Omisiones más frecuentes para la implantación del programa**

- Suficiente compromiso de los mandos intermedios, el personal, los representantes sindicales y los directivos en la implantación y mantenimiento del sistema.
- Formación de los analistas y miembros del comité evaluador.
- Fijación de objetivos, adopción de política y formulación de eficientes programas de acciones para instrumentar el sistema de valuación.
- Aspectos particulares del plan; por ejemplo, en la elección de los factores, su ponderación, la fijación del número conveniente de los grados etc.
- Determinación de los puestos típicos.
- Flexibilidad en los programas que impida adaptarlos a las exigencias múltiples de la organización.
- Uso indebido del sistema para justificar los salarios que se están pagando.
- Utilización de los resultados con demasiado rigor, olvidando los principios de excepción.

## **3.1.2. ANÁLISIS DE PUESTOS**

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

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

Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes:

- Cuando se funda la organización
- Cuando se crea nuevos puestos
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa

Igualmente, si se presenta los siguientes síntomas es necesario que la administración considere evaluar la implementación de un proceso de análisis de puesto:

- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
- .La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

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

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Actividades orientadas al trabajador
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos)
- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos personales para el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

El administrador del programa instituye procedimientos, confecciona modelos, dirige la reunión de datos, verifica la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución. Puede ser el gerente de recursos humanos o algún otro.

Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones, asegurar que éstas estén redactadas en un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación, y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos.

Por esto, ***quien sea nombrado administrador del programa debe estar familiarizado con la compañía, sus unidades de trabajo y divisiones funcionales.*** Debe ser respetado por todos, desde los administradores superiores a los supervisores de línea. El administrador del programa y los supervisores de línea deben tener una meta común y confianza mutua.

Algunas compañías se valen de un consultor externo para presentar un nuevo programa de descripción de puestos. Se los emplea en medida diferente, que a veces va hasta la total responsabilidad por la preparación del manual definitivo de descripciones de puestos de la empresa.

Algunas compañías contratan al consultor para que actúe como asesor del administrador. Puede fijar rumbos, compartir sus experiencias, sugerir métodos o proporcionar aquellos servicios críticos de que carece la compañía. Aumenta la pericia del administrador del programa durante su evolución.

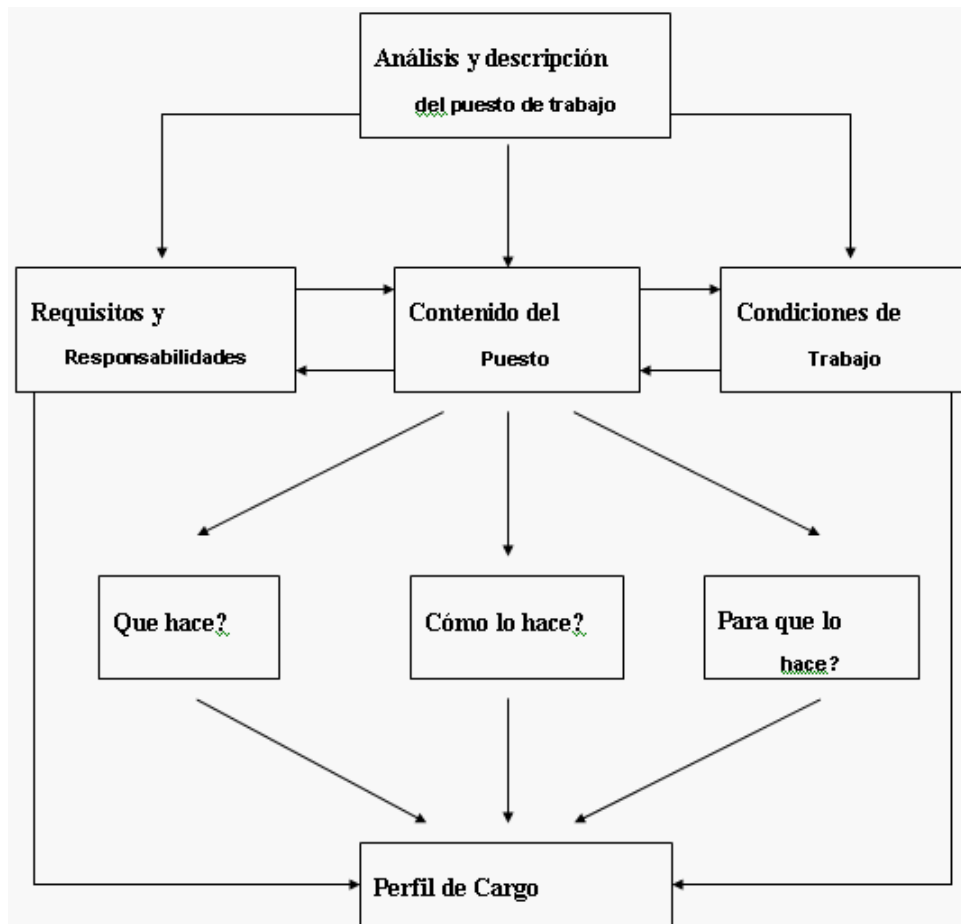
# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## Proceso de obtención de información para el análisis de puestos

1. Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible.
2. Identificar los puestos que es necesario analizar.
3. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos
4. Reunir y organizar la información obtenida
5. Revisar la información con los participantes
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto

Derivado de lo anterior, a continuación mostramos el proceso de análisis y descripción del puesto, a fin de determinar el perfil del puesto o cargo.



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## 3.1.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

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

Mondy y Noe, (1997): *“la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.*

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

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

En general, la descripción del puesto presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. ***La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa;*** es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

### **Descripción detallada:**

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

En lo fundamental, tareas o atribuciones son los elementos que conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo o puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. En resumen, la descripción de puestos esta orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. Ejemplo (*ver siguiente página*):

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

2

### RECURSOS HUMANOS

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Puesto:</b>                        | Coord. de Sistemas de Calidad ISO-9001:2000 |
| <b>Departamento/Área:</b>             | Sistemas de Calidad                         |
| <b>Puesto del Jefe Inmediato:</b>     | Gerente General                             |
| <b>Puestos que le reportan:</b>       | N/A   |
| <b>Puestos coblerales:</b>            | N/A   |
| <b>Relaciones Internas (Puestos):</b> | Todo el personal (Empleado y obrero)        |
| <b>Relaciones externas (Puestos):</b> | Clientes y Proveedores                      |

**Última actualización:**  
25/ sep / 2007 (V-01)

**Revisó y aprobó**  
Coord ISO 9000

firma

Fecha

### RESPONSABILIDADES:

- 1- Dar capacitación a todo el personal, referente al Sistema de Calidad, Norma ISO-9001:2000, Auditorías Internas/Externas.
- 2- Programar reuniones para elaborar los "borradores" de la documentación.
- 3- Documentar en formatos oficiales, los "borradores".
- 4- Generar la documentación relacionada con el departamento, "Evaluar en las instalaciones del proveedor o mediante cuestionario.
- 5- Colocar hologramas sellos con la leyenda "COPIA NO CONTROLADA" a los documentos/registros, ya capturados en sus formatos oficiales, y distribuirlos para su revisión.
- 6- Colocar hologramas con la leyenda "COPIA CONTROLADA" a los documentos/registros, que ya se revisaron y aprobaron, y distribuirlos a las áreas donde aplican.
- 7- Dar de alta los documentos/registros que se distribuyeron, en el listado maestro de documentos o en el listado maestro de registros-formatos.
- 8- Coordinar las propuestas de cambios para documentos y/o registros (Generar, revisar, distribuir las nuevas versiones, identificar/eliminar los documentos "OBSOLETOS", y actualizar el listado maestro de documentos y el listado maestro de registros/formatos).
- 9- Coordinar la aplicación de las auditorías internas/externas (Planeación, ejecución, informe, y seguimiento y cierre)
- 10- Aplicar la evaluación escrita al personal prospecto para ser auditor interno, y dar de alta a los que pasaron la evaluación escrita.
- 11- Generar y publicar indicadores del departamento de Sistemas de Calidad.
- 12- Coordinar los cambios en la documentación debidos a: propuesta de cambio, auditoria interna/externa, revisión de la dirección, acción correctiva o preventiva.
- 13- Verificar y asegurar que las actividades que están bajo su cargo se realicen conforme a lo establecido en la documentación del sistema de calidad.

### PERFIL DEL PUESTO:

- **Escolaridad mínima:** Universitarios.
- **Carrera:** IA/IMA/LAE/IDA o afines
- **Experiencia mínima:** 2 años
- **Sexo:** Masculino / Femenino
- **Edad:** Mayor de 22 años.
- **Cursos especiales:** Auditor Líder ISO-9001:2000/Norma ISO-9001:2000 /Documentación de manuales de calidad y procedimientos.
- **Otros requerimientos:**
  - a)- Buena presentación.
  - b)- Facilidad de palabra.
  - c)- Organizado
  - d)- Trabajo mediante programas o planes de trabajo
  - e)- Manejo del Office (Word/Excel/Power Point/Works)

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación:

- **Descripción genérica:** Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. Por ejemplo, una descripción genérica de “Contador” incluye el campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas —cuentas por pagar y cuentas por cobrar, especialización en el libro mayor— o las unidades organizacionales menores dentro del Departamento Contable del que depende el puesto.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

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

- **Descripción específica:** Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales.

Por ejemplo el puesto específico de “Contador a cargo del libro mayor” debe identificar las relaciones de dependencia del puesto dentro del Departamento Contable. Expone el tipo de sistemas contables utilizados el tipo y frecuencia de los partes financieros que deben confeccionarse y los límites de responsabilidad dentro de los sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía.

Las descripciones de puestos específicas sirven otros propósitos:

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

## **Elementos que componen las descripciones de puesto**

- ✓ *Designación del puesto,*
- ✓ *Unidad organizacional y*
- ✓ *Relación de dependencia*

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



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## 3.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

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

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

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

De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000), reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

### 3.2.1. IMPORTANCIA

Tradicionalmente, el reclutamiento se define como un procedimiento adecuado para encontrar al hombre/mujer que cubre el puesto adecuado. ¿Pero, que significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es *“la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.”*

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

## **Colocación**

Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades que puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

## **Orientación**

En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc. en resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que está decidida si pueden ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado.

La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos.

## **Ética Profesional**

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función.

Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato.

Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización.

Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## 3.2.2. RECLUTAMIENTO INTERNO

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

### Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso y aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.

### Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades; cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de su posición actual.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestra, en principio, competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas.

- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a mediad de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

### 3.2.3. RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

#### Ventajas del reclutamiento externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada pro lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

#### Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

### 3.2.4. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

En la actualidad la globalización obliga a las empresas a ser competitivas al máximo y, por ende, la capacidad productiva y la contratación de los recursos humanos, tanto intelectuales como físicos son esenciales en el ámbito empresarial, es necesario tener al alcance la información respecto a las fuentes de reclutamiento que habrán de proporcionar a los candidatos que por sus características y capacidad podrán desempeñar los puestos vacantes y de nueva creación.

Considerando la problemática que representa el reclutamiento y selección de personal, en esta edición se plantea un análisis de los medios de reclutamiento que son una herramienta indispensable para las empresas.

***“Los medios de reclutamiento son las fuentes de las que se vale una organización para enviar un mensaje que interese y atraiga a los candidatos que cubran sus requerimientos de personal.”***

Los medios para solicitar personal disponible para las empresas en general están clasificados en cuatro grupos, de acuerdo con lo siguiente:

- *Abierto.* Se refiere a la difusión de anuncios a través de radio o televisión, publicación en periódicos o revistas especializadas, volantes, recomendaciones del personal y reclutamiento directo.
- *Selectivo.* Por medio del Servicio Estatal de Empleo, Internet, escuelas especializadas técnicas o profesionales donde los requerimientos de las empresas son más técnicos y de calidad.
- *Especializadas en el ámbito ejecutivo.* En esta clasificación participan

### 3.2.5. TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

Para cumplir con esa responsabilidad es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

Las principales técnicas de reclutamiento son:

**Consulta de los archivos de candidatos.** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículo o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.

El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

**Candidatos presentados por empleados de la empresa.** También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado.

Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

**Carteles o anuncios en la portería de la empresa.** Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc.

En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

**Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.** Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos.

Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.

Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

**Conferencias y charlas en universidades y escuelas.** Estos métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales (películas, dispositivos, etc.

En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado.

**Viajes de reclutamiento a otras localidades.** Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.





# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa locales.

Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías.

**Anuncios en diarios y revistas.** El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.



**Agencias de reclutamiento.** Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal.

Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos.

El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

## 3.2.6. 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.

***“Con el uso del 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.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

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:

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.

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.

Cultura organizacional: Estilos de trabajo y culturales de la empresa.

La mayoría de los buscadores en Internet ya brindan la posibilidad de aplicar filtros por sexo, edad, domicilio, nivel de educación, conocimientos de idiomas o sistemas informáticos, pretensiones de remuneración y hasta permiten hacer preguntas referidas a la experiencia laboral anterior que los postulantes deben contestar para poder aplicar al proceso, complementado, en algunos casos con exámenes técnicos o de idiomas online.

En el corto y mediano plazo los aspirantes a cualquier tipo de puesto aplicarán a través de videos en los que se presentarán y explicarán por qué tienen interés en determinada función, cuáles son sus competencias y qué valor agregarán a la compañía.





# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## 3.3. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS

### 3.3.1. PROCESO DE SELECCIÓN

#### ■ Definición de entrevista

En sentido estricto se puede decir que entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizara y su duración.

#### ■ Entrevista de selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que eso implica una *interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador*, que van a ejercer una acción recíproca; y aún que es uno de los medios más antiguos para llegar a la información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se están seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador quiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los perjuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

Platería del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizara la entrevista y el cual puede considerarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer.

En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe el solicitante.

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

#### ■ Clasificación de los tipos de entrevistas.

Existen múltiples clasificaciones de los tipos de entrevistas. Sobre la base de la información revisada se estructuró la clasificación siguiente:

- ✓ *Según el grado de estructuración:*
  1. Estructurada
  2. Semi-estructurada
  3. No estructurada
  
- ✓ *Según el grado de orientación:*
  1. Directiva
  2. No directiva
  
- ✓ *Según la relación entrevistados-entrevistadores:*
  1. Individual
  2. Grupal

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

### 3. Panel

- ✓ Según su finalidad:
  1. Diagnóstica
  2. Intervención
  3. Orientación
  4. Terapéutica
  5. Evaluación
  6. Opinión

### ■ Centros de Evaluación

Los Centros de Evaluación es uno de los métodos que mejores resultados viene reflejando en la ejecución de procesos de selección de personal. Sikula A (1994) refiere: *"La definición más sencilla de centro de evaluación dice que es un lugar donde se efectúan las evaluaciones."*

En este sentido, las evaluaciones son un conjunto de juicios de varios directores entrenados especialmente y que usan diversos criterios para evaluar el desempeño de una persona, según atraviesa por diferentes situaciones de trabajo.

Actualmente es un método efectivo pero costoso pues implica la permanencia de los candidatos y los seleccionadores durante períodos de tiempo relativamente largos, lo cual evidentemente implica gastos.

| Factores para elaborar una opinion sobre el candidato               |  |  |
|---|--|--|
| Características del candidato (edad, sexo, presentación, formación) | Primera impresión del entrevistador sobre el candidato | Características del entrevistador (actitudes, prejuicios, teorías) |
| Comportamiento del entrevistador                                    | Comportamiento del entrevistado                        | Formación y experiencia del entrevistador                          |
| Caractísticas psicológicas del entrevistado                         | Evaluación del candidato por el entrevistado           | Juicio global y decisión final                                     |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## 3.3.2. EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS

### Pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Por ejemplo un abogado que rinde un examen sobre Código Civil.

|  |   |
|--|---|
| ¿Cómo supervisar?                            | Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión (gerentes, supervisores) |
| Cuestionario de opiniones sobre el liderazgo | Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores)       |
| Prueba general de aptitud                    | Mide la habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificados)   |

### Pruebas de desempeño

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo.

|   |   |
|---|---|
| Prueba Stromberg de destreza            | Mide la coordinación física (dependientes de almacenes)                                   |
| Prueba revisada de expresión documental | Mide la visualización espacial (diseñadores)  |
| Prueba para oficinistas                 | Mide la habilidad para trabajar con nombres y números (oficinistas)                       |
| Prueba de simulación de trabajo         | Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales) |

### Pruebas de respuesta gráfica

Miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. Por ejemplo: el detector de mentiras y su uso es prácticamente inexistente.

### Pruebas de capacidad y conocimiento

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

#### Según la manera como las pruebas se apliquen, éstas pueden ser:

- Orales: preguntas y respuestas verbales.
- Escritas: preguntas y respuestas escritas.
- De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía o la fabricación de alguna pieza.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

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

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

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

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

### *Ventajas de las pruebas tradicionales:*

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

### *Desventajas de las pruebas tradicionales:*

- ✓ Son de corrección difícil, subjetiva y demorada.
  - ✓ La revisión debe hacerla especialistas.
  - ✓ Revisión difícil de los resultados.
- **Objetivas:** Poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen preguntas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.

### *Ventajas de las pruebas objetivas:*

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

### *Desventajas de las pruebas objetivas*

- ✓ Organización demorada.
  - ✓ Permiten acertar al azar.
  - ✓ Conceden al candidato mínima libertad de expansión.
  - ✓ No miden profundidad.
- **Mixtas (se utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva):** constan, por lo menos, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertarías.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## 3.3.3. MEDICIÓN PSICOLÓGICA

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas, la utilidad de cada una es limitada y no se las puede considerar un instrumento universal.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, es ahí donde se instruye sobre la confiabilidad de la misma y sus resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Las pruebas psicológicas que se enfocan en la personalidad, son las menos confiables y su validez es discutible ya que la relación entre personalidad y desempeño son vaga y subjetiva.

|   |   |
|---|---|
| Inventario multifásico de la personalidad       | Mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial) |
| Inventario psicológico                          | Mide la personalidad (ejecutivos, gerentes y supervisores)                        |
| Guía Guillot-Zimmerman del temperamento         | Mide la personalidad (personal de ventas)   |
| Evaluación crítica del raciocinio Watson Glaser | Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)     |
| Prueba Owens de creatividad                     | Mide la creatividad y la habilidad (ingenieros)                                   |

### Pruebas de personalidad

Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

### Pruebas psicométricas

Se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se refiere a capacidades, aptitudes o características del comportamiento humano e incluye la determinación del cuánto.

Pueden proyectarse para medir la elegibilidad de admisión, transferencia, ascenso, capacitación o retención, y pueden incluir medidas de inteligencia general, aprendizaje, aptitud mecánica, administrativa, coordinación, actitudes, etc. L

*Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.*

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

L. L. Thurstone desarrolló la teoría multifactorial, partiendo de la teoría factorial. Según esa teoría, la estructura mental la conforma una cantidad relativamente pequeña de grandes factores, más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una aptitud.

Thurstone definió siete factores y organizó una serie de pruebas para medirlos, que denominó pruebas de habilidades primarias.

Los siete factores son:

- **Factor V o comprensión verbal:** principal factor encontrado en pruebas que incluyen lectura, analogías verbales, frases en desorden, vocabulario, etc.
- **Factor W o fluidez verbal (word frequency):** se encuentra en pruebas de anagramas, rimas, pruebas en que se escriben palabras que comienzan con la misma letra. Es la ampliación del vocabulario.
- **Factor N o numérico:** se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos.
- **Factor S o relaciones espaciales (space relations):** es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.
- **Factor M o memoria asociativa:** se identifica principalmente mediante pruebas de memoria mecánica y apareamiento; incluye memorización.
- **Factor P o rapidez perceptual:** es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o reconocer con rapidez similitudes y diferencias.
- **Factor Recompensas o raciocinio:** Thurstone, postuló en principio la existencia de dos raciocinios (inductivo y deductivo), pero al no encontrar evidencia empírica de la diferenciación entre ambos, propuso un único factor de raciocinio. Además de los siete factores específicos, Thurstone establecía un factor general, el factor G o inteligencia general.

## Diseño de pruebas

En la elaboración de pruebas objetivas, hay algunos pasos que deben seguirse:

- Buscar la colaboración de personas especialistas en la materia o de expertos en técnicas de selección.
- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- Analizar las áreas que deben examinarse.
- Proceder a la discriminación minuciosa de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítems de la prueba, en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma.
- Proceder a la elaboración de los ítems en forma de test.
- Clasificar los ítems en cuanto al nivel de dificultad.
- Construir cierto número de ítems.
- Elaborar las normas de aplicación.
- Presentación gráfica del examen es muy importante.
- La impresión debe ser nítida y correcta, y la disposición de los ítems en el papel debe ser armónica y organizada.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## 1.3.4. EXAMEN MÉDICO

Uno de los elementos componentes del éxito en el desempeño de una actividad, unido a los aspectos cognitivos y afectivos, son las condiciones físicas y el estado de salud, como factores que se interrelacionan.

Por eso todo sistema de selección de personal dentro de su concepción debe llevar incluido la realización del examen médico, ya que **“permite determinar el nivel de aptitud del candidato para el desempeño del cargo u ocupación, en cuanto al estado de salud y condiciones físicas exigidas.”**

El examen médico permite precisar el estado de salud del candidato, si presenta alguna enfermedad contagiosa, si ya padece determinada enfermedad que puede agudizarse por el tipo de trabajo, con las consecuentes implicaciones con respecto a la seguridad laboral, y determinar si posee las condiciones físicas, aptitudes, habilidades necesarias para el desempeño exitoso del cargo.

Entre los principales aspectos a valorar en el examen médico se encuentran la capacidad de trabajo, presencia de limitaciones físicas para el cargo, características físicas (estatura, fuerza, complexión), estado de salud general, hábitos tóxicos, antecedentes patológicos, personales y familiares y otros.

## 3.4. CAPACITACIÓN

La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad. Aunque están aumentando los presupuestos para capacitación en muchas compañías, debe observarse que la mayor parte de las empresas no ofrecen una capacitación adecuada y efectiva.

No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.

***“Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.”***

Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- ✓ *Eleva su nivel de vida:* La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- ✓ *Eleva su productividad:* esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo. **La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.**

La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para 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.

## **Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

## **Beneficios de la Capacitación**

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

¿Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones?

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
  
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Cómo beneficia la capacitación al personal:
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.



## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización. Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso.

Por lo tanto ***la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.***

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador con la organización.

### **Objetivos de la Capacitación:**

- ***Productividad:*** Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- ***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 y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.
- ***Planeación de los Recursos Humanos:*** la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.
- ***Prestaciones indirectas:*** Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- ***Salud y Seguridad:*** La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.
- ***Prevención de la Obsolescencia:*** Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos. La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo. La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

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

## **Formulación y contenidos del Programa:**

### **Fase 1: Detectar necesidades de capacitación (DNC)**

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización.

Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cual es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales.

### **Fase 2: Diseño del programa de capacitación**

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en 4 cuestiones relacionadas:

1. *Objetivos de capacitación*
2. *Deseo y motivación de la persona*
3. *Principios de aprendizaje*
4. *Características de los instructivos*

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

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- ✓ *La efectividad respecto al costo.*
- ✓ *El contenido deseado del programa.*
- ✓ *La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.*
- ✓ *Las preferencias y la capacidad de las personas.*
- ✓ *Las preferencias y capacidad del capacitador.*
- ✓ *Los principios de aprendizaje a emplear.*

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

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

*Criterio 1. Reacción:* Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

*Criterio 2. Aprendizaje:* Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

*Criterio 3. Comportamiento:* El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto.

*Criterio 4. Resultados:* Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Tal es el caso del modelo *Benchmarking*, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- ✓ *Planear*
- ✓ *Hacer*
- ✓ *Comprobar*
- ✓ *Actuar.*

## Capacitación en el puesto

Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo.

En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia.

La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

## 3.5. SEGURIDAD E HIGIENE

Todos sabemos que las condiciones en que realizamos algo repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de nuestra actividad. Sea que estudiemos, leamos, cambiemos un neumático o laboremos en una línea de montaje, el ambiente inmediato no deja de influir en la motivación para ejecutar la tarea y la destreza con que la ejecutamos.

***“Si las condiciones físicas son inadecuadas, la producción mermará, por mucho cuidado que ponga una compañía en la selección de los candidatos más idóneos, en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera óptima de trabajo.”***

Los psicólogos industriales han realizado programas de investigación exhaustiva sobre todos los aspectos del ambiente físico del trabajo. En diversas situaciones analizan factores como la temperatura, humedad, iluminación, ruido, y jornada laboral. Establecen pautas preferentes al nivel óptimo de cada uno de esos factores.

Se cuenta con gran acervo de conocimiento acerca de los rasgos del ambiente físico que facilitan el redimiendo. Nadie duda de que el ambiente incomodo ocasione efectos negativos: disminución de la productividad, aumento de errores, mayor índice de accidentes y más rotación de personal.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Cuando se mejora el ambiente laboral haciéndolo más cómodo y agradable la producción se eleva así sea temporalmente. Pero la interpretación de los cambios plantea un grave problema al psicólogo y a la gerencia.

Quizá la opinión y la reacción emocional de los empleados y no los cambios sean lo que elevó la producción y el redimiendo. Sea como fuere, la compañía obtiene sus metas y el personal está más contento y satisfecho. Aunque los resultados podrían ser iguales prescindiendo de la causa, es indispensable que el psicólogo y la organización averigüen la causa exacta del aumento de la productividad. Por ejemplo, supongamos que se debía a un mejoramiento de la actitud de los empleados, pues pensaban que la empresa no tenía interés en ellos como seres humanos sino que los veía, como meras piezas de una máquina o mecanismos. De ser así, podrían influirse en su actitud y al hacerlo elevar la producción mediante otros medios menos costosos de cambio de ambiente físico.

En muchas industrias se encuentran ejemplos de una eficiencia óptima a pesar de ser intolerables, o al menos incómodos las condiciones de trabajo. Y por otra parte se dan abundantes ejemplos de baja productividad y moral en instalaciones modernas, cómodas y muy adecuadas.

## **Conocimiento y motivación en seguridad**

Quizá la función más importante de un programa de seguridad sea motivar a los gerentes, supervisores y subordinados para que estén conscientes de las cuestiones de seguridad.

## **Programas de concienciación en materia de seguridad**

La mayoría de las organizaciones tiene un programa de este tipo, que supone el uso de distintos medios de comunicación. Las conferencias sobre seguridad, películas comerciales, videocasetes especiales y otros medios como folletos, son útiles para enseñar y motivar a los empleados a seguir los procedimientos de seguridad en el trabajo.

## **Seguridad y la administración de la calidad total**

Es interesante que los conceptos que promueven un producto servicio de calidad mediante la administración de calidad total se apliquen asimismo a los programas de concientización sobre seguridad. Estos conceptos incluyen:

- La seguridad como producto exige mejora continua.
- Una cultura organizacional fuerte, que acentúa tolerancia cero respecto de prácticas inseguras.
  
- Ceder autoridad a los empleados, lo cual les permite participar en el diseño de políticas de seguridad y en la toma de decisiones relativas
- Una administración de seguridad que se base en información, medidas, datos y análisis.

En términos de administración de calidad total en materia de seguridad, lo que se puede medir puede administrarse y mejorarse.

## **Función de comunicar del supervisor**

Una de las responsabilidades principales de un supervisor es comunicar a los empleados la necesidad de trabajar con seguridad. La seguridad comienza con la orientación a los empleados de nuevo ingreso, la seguridad debe acentuarse de manera continua.

## **Programas de capacitación en materia de seguridad**

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Los programas de capacitación en cuanto a seguridad que se encuentran en muchas organizaciones cubren primeros auxilios, manejo a la defensiva, técnicas de prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso y procedimientos de emergencia.

## **Motivación para la seguridad mediante incentivos**

Los beneficios de un programa eficaz de incentivos de seguridad son muchos. Los empleados sufren menos accidentes y lesiones, se preocupan más por la seguridad y piensan más a menudo en ella. Los empleados perciben a la dirección como preocupaba y proactiva por un entorno laboral seguro.

## **Cumplimiento de las reglas de seguridad**

Las reglas y reglamentos específicos respecto a la seguridad se comunican a través de los supervisores, notas en los tableros de avisos, manuales de empleados y letreros adheridos al equipo.

## **Investigación y registro de accidentes**

Un supervisor y un miembro del comité de seguridad e higiene debe investigar todo accidente, aun aquellos que se consideran menores. Tal investigación puede determinar los factores que se contribuyeron al accidente y revelar las acciones correctivas necesarias para impedir que ocurra de nuevo.

Entre acciones correctivas se incluyen reacondicionar los lugares de trabajo, colocar controles o guardias de seguridad o, con mayor frecuencia, dar a los empleados capacitación adicional sobre seguridad y reforzar su motivación sobre el tema.

## **Creación de un entorno laboral sano**

Debido al dramático impacto de los accidentes de trabajo, los gerentes y empleados por igual podrían prestar más atención a este tipo de aspectos inmediatos de seguridad que a las condiciones laborales peligrosas para la salud.

## **Riesgos y aspectos relativos a la salud**

Alguna vez los riesgos de salud se relacionaron básicamente con puestos operativos en procesos industriales. Sin embargo, en los últimos años se han reconocido los riesgos de trabajo fuera de la planta, en lugares como oficinas, instalaciones para el cuidado de la salud y aeropuertos, y se han adoptado métodos preventivos:

- **Humo de tabaco.** Hoy es el tabaquismo rara vez se tolera en un entorno de trabajo.
- **Terminales de computadora.** El creciente uso de computadoras y monitores de computadoras en el lugar de trabajo ha generado un intenso debate sobre los riesgos posibles a los que el usuario está expuesto.
- **Lesiones producidas por movimientos repetitivos.** Quienes cortan carne o pescado, cocineros, dentistas y mecánicos dentales, trabajadores textiles, violinistas, azafatas, personas que trabajan en terminales de computadora y todos los que realizan trabajos que requieren movimientos repetitivos en los dedos, manos y brazos, informan cada vez mas lesiones.
- **SIDA.** En los años recientes, pocos temas han recibido tanta atención con el síndrome de inmunodeficiencia adquirida (Sida). Han surgido muchas preguntas médicas y legales y han hecho imperativo que los patrones respondan a todas las personas que se preocupan.

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

El sida es una discapacidad cubierta por estatutos de protección en los ámbitos federal, estatal y local. Los patrones que deben sujetarse a estos estatutos quedan obligados a contratar o retener a un enfermo de sida calificado para desempeñar las funciones esenciales del puesto.

- **Violencia en el lugar de trabajo.** La mayor parte de los homicidios en horas de trabajo ocurren a los taxistas, a las personas que trabajan en el cuidado a la salud, en servicios a la comunidad y comercios en la vía pública, que son las ocupaciones con mayor riesgo de sufrir ataques no mortales.

Junto con entornos de trabajo más seguros y saludables, muchos patrones establecen programas que alientan a los empleados a mejorar sus hábitos de salud. Algunas de las grandes organizaciones han abierto clínicas de cuidado preventivo en materia de la salud para sus empleados y dependientes a fin de proporcionarles mejor servicio en este ámbito y reducir costos. **Los programas de bienestar enfatizan el ejercicio, nutrición, control de peso y evitan el uso de sustancias dañinas, dan servicio a los empleados de todos niveles de la organización.**

Casi todas las organizaciones grandes y muchas pequeñas han encontrado que los programas de asistencia son benéficos para todos. Por otro lado, es evidente que problemas emocionales, crisis personales, alcoholismo y abuso de drogas que muchas veces se consideran problemas personales, afectan el comportamiento en el trabajo e interfieren con el desempeño laboral.

Un programa de asistencia laboral proporciona en casos necesarios asistencia profesional por medio de consejeros internos o profesionales externos.

Al contratar personal externo, las empresas, por medio de su departamento de recursos humanos, deben dar especial atención a sus antecedentes.

- ¿Qué es el estrés? El estrés o tensión es cualquier demanda sobre la persona que requiere un manejo del comportamiento. Ocurre a partir de dos fuentes principales: la actividad física y la emocional o mental.

### **Tensiones relativas al trabajo**

Si bien el organismo experimenta cierto grado de estrés en todas las situaciones, en esta sección se hablará en particular de la tensión relacionada con el entorno laboral.

#### *Fuentes de tensión relativa al trabajo:*

Las causas de las tensiones son muchas; sin embargo, las principales son cargas de trabajo y presiones excesivas, despidos, reestructuración organizacional y las condiciones económicas globales además de estar en desacuerdo con los jefes.

Agotamiento es la etapa más grave de la angustia. Por lo general el agotamiento laboral ocurre cuando una persona comienza a cuestionar sus valores personales. La depresión, frustración y merma en la productividad son los síntomas del agotamiento.

**“Las organizaciones necesitan emprender acciones para rediseñar y enriquecer los puestos, definir con claridad la función del empleado en la empresa, corregir factores físicos en el entorno y cualquier otra acción que ayude a reducir el estrés en el trabajo.”**

El mejoramiento de la gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional en las organizaciones es un elemento de gran importancia para lograr los niveles de calidad y productividad requeridos en los momentos actuales.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Este proceso precisa del diagnóstico sistemático para la elaboración de planes de acción que permitan la eliminación de los problemas existentes en este campo.

## UNIDAD IV. COMPRAS Y/O ADQUISICIONES

### 4.1. GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS

Dentro de una organización empresarial existen diversos elementos (áreas o departamentos) que ordenados a través de funciones básicas de administración permiten lograr de manera coordinada o sistemática el objetivo común de la empresa.

El departamento de compras como integrante de este sistema debe tener muy claro las creencias y políticas que se manejan dentro de la empresa, también debe tener muy claro los objetivos deseados y lo que se tiene que realizar para lograrlo.

La actividad de compras se considera tan antigua como las ventas mismas. Las ventas y las compras se complementan unas a otras, pues no puede existir aislada de la otra, independientemente de la clasificación que se les dé a éstas.

Las compras son básicas para el progreso de toda empresa -micro, pequeña, mediana o grande empresa-, comprador o vendedor ponen especial interés en las negociaciones que realizan.

En la actualidad las compras y adquisiciones deben integrarse al comercio, a la organización funcional especializada y a las técnicas que impone el comercio; han alcanzado tal importancia en forma creciente que la productividad y la comercialización dependen de ellas.

Los principios y las técnicas de una buena función de compras son determinantes, actualmente se busca realizar actos de un modo más perfecto y con un mayor nivel de eficiencia y actuación a sus acciones de compra.

Toda empresa, productora, comercializadora o servicios, independientemente del giro, debe de buscar la secuencia o técnica más lógica y eficiente de un procedimiento de compras, con el fin de proveerse en forma continua de materias primas, mercancías u otros materiales para su correcto funcionamiento, con lo que podrá enfrentar las necesidades del mercado y cumplir con sus objetivos, en una expectativa superior a la esperada.

Cotidianamente cuando se va a comprar algo, uno solo paga y le entregan lo que necesita, después de haber escogido un producto o servicio, pero dentro de una organización no es tan simple como pareciera a “simple vista”, es un proceso metódico que tiene que seguirse correctamente para lograr y alcanzar el objetivo deseado.

Podemos decir que las compras son **“operaciones que se proponen a suministrar, a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materias primas y productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etc.) que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma”**.

Cabe considerar las siguientes características que derivan del concepto de compras:



## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- a) *La administración de materiales*, conceptúa a la Compra como uno o más actos que se relacionan con la planeación, adquisición y la utilización de los materiales en el proceso productivo, dichos actos coordinados por un dirigente encargado de los materiales.
- b) *La palabra Compras*, describe un proceso que incluye lo siguiente:
  - Surgimiento de una necesidad.
  - Elección del proveedor.
  - Adquisición del material.

Considerando los puntos que hemos visto con anterioridad podemos decir que comprar es conseguir los bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una entidad de manera eficiente y eficaz.

Hay diferentes situaciones por las cuales se pueden originar las compras, una porque el Departamento de Compras reciba una requisición de compras por parte de un “Solicitante” (persona o departamento de otra área), que es quien decide ocupar objetos o servicios, o bien que el propio encargado de compras identifique las necesidades de abastecimiento de su propia sección de compras.

Actualmente las compras deben considerarse como una función vital para el éxito de cualquier empresa, debe considerar dentro de su estructura organizacional un Departamento de Compras cuyo objetivo será adquirir las materias primas y los artículos indispensables para la fabricación de los bienes a que se dedica o bien de productos terminados para su venta o brindar los servicios adecuados evaluando a los proveedores que mejor se adapten para conseguirlo.

Desde el punto de vista económico, es el área de Compras la que debe utilizar de la mejor manera posible los recursos monetarios de la empresa, pues es su responsabilidad obtener en esencia la mejor calidad, el mejor precio, las mejores condiciones de entrega y pago, así como los servicios de postventa, para lograr el objetivo fundamental.

Por otra parte, las compras deben hacer una aportación significativa a la productividad, comercialización o servicios (según sea el caso) por medio de las negociaciones que observe, ya que cualquier ahorro en el costo de las materias primas, servicios o mercancías adquiridas mejorará la posición competitiva de la empresa y redundará indudablemente en beneficios importantes para la misma.

Además, el enfoque mercadológico que Compras aplica con sus proveedores es vital, dado que se aplica tanto para publicidad y promoción, determinando los canales de distribución, en el diseño de nuevos empaques o envases para la propia empresa, y de igual manera para la investigación de mercados para facilitar la venta, ofrecer sus productos o servicios a nuevos mercados. El encargado de este análisis para su mayor ventaja es este departamento, cubriendo las siguientes actividades:

- Recabar muestras y catálogos de cada proveedor.
- Recibir información sobre los artículos y hacer ciertos arreglos, para que puedan ser adquiridos.
- Forma para producir.
- Relación de costos y precios.
- Investigación de mercados para ofrecer asesorías al comprar bienes o servicios.
- Relacionar todos los elementos que conforman la operación, referente a fijar a precios.

### 4.2. ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA COMPRA



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Un elemento es aquella herramienta que complementa las funciones o requisitos de un objeto tangible o intangible, asimismo el elemento de la compra va a ser cualquier complemento que permite al Comprador generar una adquisición funcional y adecuada conforme a las necesidades y capacidad de la empresa.

Cuando se pretende comprar o adquirir “algo”, debemos considerar 4 principios básicos:

- **Calidad:** Se debe cumplir con la conveniencia, disponibilidad, costo, sistematización y control, para que los productos sean del agrado de los clientes.
- **Cantidad:** Es conveniente considerar los factores de regulación tales como necesidad, precio, promedio de compras, emisión de pedidos, costo de la transacción, pedido y mantenimiento. Dichos factores se ven afectados por éstos de elementos:
  - ✓ Tiempo adecuado de entrega, recepción y producción.
  - ✓ Almacenaje y mantenimiento.
  - ✓ Mercado, condiciones y tendencias.
  - ✓ Control de inventarios.
- **Precio:** Es uno de los elementos más importantes pues se relaciona con otros factores como la cantidad, la calidad y el servicio, los cuales deben considerarse como un medio para el logro de diversos objetivos.
- **Proveedor:** Consiste en buscar la mejor fuente de abastecimiento, considerando calidad, cantidad, precio, servicio y financiamiento para el surtido de los pedidos.

## 4.3. PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

En las compras existe un orden en que deben ejecutarse los pasos necesarios para efectuar una adquisición. Es claro que no es una regla común para todas las empresas, ya que cada empresa tiene sus propios procedimientos, pero podemos hacer una lista ordenada de los pasos que pueden ser generales para tal función.

### 1. Análisis de las necesidades

La primera toma de decisiones suele ser muy importante, por eso deben ser formuladas las preguntas: qué pedir, cuándo pedir y cuánto pedir.

- Si los suministradores son industriales, se pondrá más énfasis en:
  - ✓ Asistencia técnica y adiestramiento que proporciona el proveedor
  - ✓ Costes
  - ✓ Calidad del producto
  - ✓ Plazos de entrega
  - ✓ Condiciones financieras de las ofertas
- Si los suministradores son comerciales, se pondrá más énfasis en:
  - ✓ Calidad del producto
  - ✓ Prontitud en servicio

### 2. Requisición de material al departamento de compras

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

La requisición es un formato especial por medio del cual los diferentes departamentos de una empresa, solicitan al departamento de compras la adquisición de materiales y servicios necesarios para la producción, mantenimiento general de toda la planta, además de equipo de cómputo, mobiliario de oficina, papelería, etc.

### **3. Análisis de mercados**

Este estudio requiere un análisis de la disponibilidad de material, precios actuales y materiales que regularmente se compran. El comprador debe llevar estadísticas, registrar hechos y datos importantes del comportamiento de los mercados de cada material, siendo esto una base importante para tomar decisiones al realizar las compras.

### **4. Selección de proveedores**

El propósito de la selección es establecer una lista de aquellas empresas u organizaciones que ofrecen productos o materias primas, propios a las necesidades de la empresa para posteriormente pedir las cotizaciones correspondientes. Por tanto, se muestran dos modelos de utilidad para seleccionar al proveedor adecuado:

#### **■ Modelo de selección de LEHMAN**

Se basa en el cálculo de la media ponderada de 17 atributos que tendrían importancia distinta dependiendo del producto:

- ✓ La reputación general del proveedor.
- ✓ Condiciones financieras.
- ✓ Flexibilidad del suministrador para adaptarse a las necesidades de la empresa.
- ✓ Experiencia con el suministrador en situaciones análogas.
- ✓ Servicio técnico ofrecido.
- ✓ Confianza con el vendedor.
- ✓ Comodidad en el suministro del pedido.
- ✓ Datos sobre la adecuación del pedido.
- ✓ El precio.
- ✓ Especificaciones técnicas.
- ✓ Facilidades de uso del producto.
- ✓ Preferencias del usuario principal del producto.
- ✓ Formación ofrecida por el suministrador.
- ✓ Tiempo de formación requerida.
- ✓ Confianza en la fecha de entrega prometida
- ✓ Facilidad del mantenimiento.
- ✓ Servicio postventa.

#### **■ Modelo de SHETH.**

Tiene en cuenta los siguientes elementos:

- 1) Las características psicológicas de los individuos implicados en la decisión de compra.
- 2) Factores condicionantes de la toma de decisiones conjuntas realizadas por las distintas personas implicadas en el proceso de compra. Estos factores pueden ser específicos del producto o de la organización.
- 3) El proceso de toma de decisiones conjuntas implica el surgimiento de conflictos y la resolución de los mismos. El proceso de compra sería una decisión autónoma o conjunta dependiendo del

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

producto y de la empresa. Entre los factores específicos del producto se incluyen: el tipo de compra, el riesgo percibido y la presión del tiempo. Si la compra es la primera será una decisión conjunta.

## 5. Control de las compras

Para el control de las compras es necesario:

- Conseguir los objetivos de toda índole dentro de los plazos oportunos.
- Mantener motivado al equipo humano implicado en su consecución.
- Revisión presupuestaria.
- El precio real sea menor o igual al precio previsto.
- La cantidad real consumida sea mayor o igual que la cantidad prevista.
- Establecer Indicadores.
- Verificar periódicamente el índice de devoluciones para ir prescindiendo de aquellos proveedores que no nos sirven los productos con la calidad adecuada.

## 6. Negociación de la compra.

La negociación se debe considerar como el arte de lograr ventajas que no solo benefician a una parte, sino que sean equitativas tanto para el proveedor como para el comprador, sin que esto cree fricciones o rivalidades entre ellos.

Los elementos de negociación entre el comprador y el proveedor son:

- La calidad
- El precio
- Garantía y servicio
- Tiempo de entrega
- Condiciones de pago
- Condiciones contractuales

## 7. Elaboración de la Orden de Compra.

La Orden de Compra es un elemento por medio del cual se comprometen tanto el proveedor como el comprador al cumplimiento de las condiciones pactadas en la adquisición de materiales.

Esta Orden de Compra incluye un número consecutivo que sirve como identificador de la transacción, mismo número es utilizado por el proveedor como clave para realizar el embarque y la facturación de la mercancía vendida.

- Generalmente consta de:
  - ✓ Número de la Orden de Compra
  - ✓ Fecha en que se formula
  - ✓ Nombre y razón social del comprador y proveedor

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- ✓ Partida
- ✓ Cantidad
- ✓ Unidad de medida
- ✓ Descripción del material
- ✓ Precio unitario y total
- ✓ Condiciones de entrega de los materiales o productos
- ✓ Condiciones de pago
- ✓ Firmas correspondientes
- ✓ Observaciones
- ✓ Cláusulas a las que se sujetarán el comprador y vendedor

### **8. Seguimiento de la Orden de Compra**

Se debe dar seguimiento a los pedidos para asegurar las entregas de materiales a tiempo, conforme a las fechas de vencimiento establecidas y acordes con los programas de producción.

La función de revisar un pedido hecho a cierto proveedor, varía de acuerdo a su importancia cuando:

- Es prioridad que un pedido se cumpla en la fecha de entrega acordada.
- El embarque es un complemento de otro pedido o bien, se trata de un pedido consolidado.
- El material comprado es de fabricación y diseño especial.
- La capacidad del proveedor está en duda, en lo que respecta al cumplimiento del convenio.
- Existe un programa regular de entregas.
- Los materiales pedidos son de uso estándar y son controlados con el sistema de máximos y mínimos en el almacén.

### **9. Recepción y comprobación de los materiales**

Esto corresponde a los departamentos que tienen la responsabilidad de verificar las entregas que hacen los proveedores, generalmente son el almacén o tráfico.

Las funciones de estos departamentos son verificar el contenido de la orden de compra o pedido contra el contrato de transporte, para que no haya faltantes o deterioros significativos en el peso o contenido de los materiales o productos que se reciben.

### **10. Revisión de documentos y pago de facturas**

El departamento de contabilidad a través del área de Cuentas por Pagar, recibe las facturas para su revisión y pago correspondiente. (Generalmente el proveedor presenta sus facturas a cobro antes de su vencimiento).

El área de Cuentas por Pagar extiende contra-recibo al proveedor en el que se indica la fecha en que debe presentarse a cobro, o bien en la que se hará el pago vía depósito en la cuenta de cheques del citado proveedor, lo anterior en virtud de las condiciones de pago que se hayan pactado en la Orden de Compra o pedido.

*“Los procedimientos garantizan ciertas ventajas, tales como: Delimitación de responsabilidades y autoridades, deberes y funciones, las instrucciones están escritas, describen el departamento, clasifican*

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

*al personal involucrado, son de gran ayuda en la preparación de presupuestos y fijación de costos, son base para determinar sueldos y en los cambios de la organización se constituyen como la base.”*

## 4.4. ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE LAS COMPRAS

Un diagrama de flujo es la *representación gráfica de una secuencia de acciones rutinarias*. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación.

Este documento proporciona la secuencia de pasos necesarios para la construcción de un Diagrama de Flujo.

Muestra la importancia de dos aspectos clave en este proceso:

- La planificación previa a la construcción requiere la definición clara del objetivo de su desarrollo y el establecimiento, a priori, del resultado de dicho proceso.
- El Diagrama de Flujo debe expresar fielmente el proceso real en estudio.

Dota de una simbología y una metodología comunes para todos los diagramas, por lo que se simplifica la interpretación de los mismos:

### ■ OBJETIVO Y ALCANCE

Definir las reglas básicas a seguir para la construcción y la correcta interpretación de los Diagramas de Flujo, resaltando las situaciones en que pueden, o deben, ser utilizados.

### ■ RESPONSABILIDADES

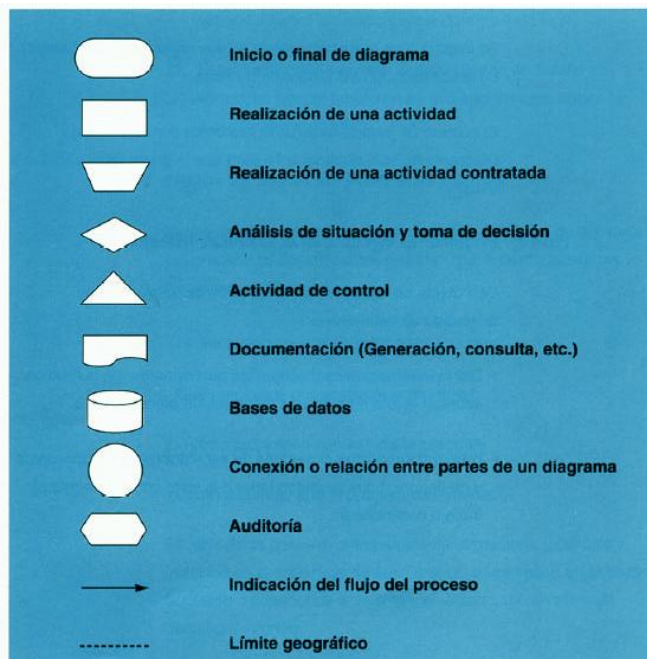
- a) Grupo de trabajo o persona responsable del estudio:
- b) Dirección de Calidad:

### ■ DEFINICIONES / CONCEPTOS

Resalta el glosario de términos técnicos.

### ■ SIMBOLOGÍA

Para la construcción de los Diagramas de Flujo se utilizarán los símbolos que a continuación se muestran:



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## ■ COMPRENSIÓN DEL PROCESO

Una de las aplicaciones del Diagrama de Flujo es la obtención de un conocimiento global y específico de un proceso.

Esta herramienta posibilita un conocimiento común que sirva de base para un determinado estudio, planificación, etc.

El Diagrama de Flujo es una herramienta de gran aplicación en la solución de problemas:

- En la fase de definición de proyectos para identificar oportunidades de mejora, guiar la estimación de costes asociados al problema, identificar los organismos implicados en el mismo y establecer las fronteras de la misión del grupo de trabajo que debe abordarlo.
- En el inicio de cualquier proyecto, para unificar el conocimiento básico de los participantes en el mismo.
- En la fase de diagnóstico, para la planificación de las recogidas de datos y para la elaboración de teorías sobre las causas.
- En la fase de diseño de soluciones, para guiar en el diseño de sistemas de control y para la identificación de posibles focos de resistencia al cambio.
- En la fase de implantación de soluciones, para mostrar el proceso y los cambios realizados y para identificar las necesidades de formación existentes.

## **Diagrama de Flujo de las Compras**

Con base en la información referente al diagrama de flujo, podemos resumir el flujo de actividades que competen a las Compras o Adquisiciones.

El ciclo de adquisición incluye algunas funciones como:

- Adquisición de bienes, mercancías, servicios y mano de obra
- Pago de adquisiciones
- Clasificación, resúmenes e informes de lo que se adquirió y lo que se pagó

Principales funciones típicas de compras:

- Selección de proveedor
- Solicitar compras
- Comprar

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

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

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

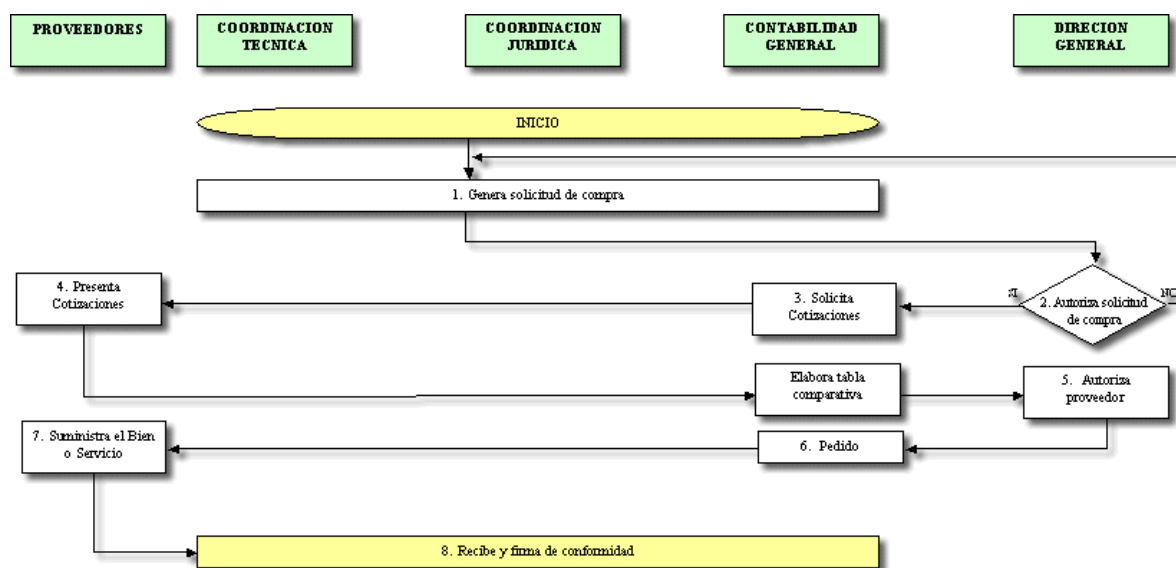
La función de Compras tiene como objetivos:

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

Los principales indicadores del Departamento de Compras son:

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

Por lo tanto, el diagrama de compras se puede ver de la siguiente forma:



## 4.5. LICITACIONES PUBLICAS

La licitación pública inicia con la publicación de la convocatoria y, en el caso de invitación a cuando menos tres personas, con la entrega de la primera invitación; ambos procedimientos concluyen con la emisión del fallo o, en su caso, con la cancelación del procedimiento respectivo.

Las adquisiciones, arrendamientos y servicios se adjudicarán, por regla general, a través de licitaciones públicas, mediante convocatoria pública, para que libremente se presenten propuestas, solventes en sobre cerrado, que será abierto públicamente, a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad, crecimiento económico, generación de empleo, eficiencia energética, uso responsable del agua, optimización y uso sustentable de los recursos, así como la protección al medio ambiente y demás circunstancias pertinentes, de acuerdo conforme a lo que establece Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

De acuerdo al Artículo 26 de la Ley antes mencionada, la licitación pública puede ser presentada de a través de las siguientes formas:

- **Presencial**, en la cual los licitantes exclusivamente podrán presentar sus propuestas en forma documental y por escrito, en sobre cerrado, durante el acto de presentación y apertura de propuestas, o bien, si así se prevé en la convocatoria a la licitación, mediante el uso del servicio postal o de mensajería.
- **Electrónica**, en la cual exclusivamente se permitirá la participación de los licitantes a través de CompraNet, se utilizarán medios de identificación electrónica.
- **Mixta**, en la cual los licitantes, a su elección, podrán participar en forma presencial o electrónica en la o las juntas de aclaraciones, el acto de presentación y apertura de propuestas y el acto de fallo.

El sobre que contenga la propuesta de los licitantes deberá entregarse en la forma y medios que prevea la convocatoria a la licitación. Las propuestas presentadas deberán ser firmadas por los licitantes o sus apoderados; en el caso de que éstas sean enviadas a través de medios remotos de comunicación electrónica, se emplearán medios de identificación electrónica, los cuales producirán los mismos efectos que las leyes otorgan a los documentos correspondientes y, en consecuencia, tendrán el mismo valor probatorio.

### 4.5.1. NACIONALES

La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, en su Artículo 28, establece que el carácter de las licitaciones públicas es Nacional, en la cual únicamente podrán participar personas de nacionalidad mexicana y los bienes a adquirir sean producidos en el país y cuenten, por lo menos, con un cincuenta por ciento de contenido nacional, el que se determinará tomando en cuenta la mano de obra, insumos de los bienes y demás aspectos que determine la Secretaría de Economía mediante reglas de carácter general, o bien, por encontrarse debajo de los umbrales previstos en los tratados, o cuando habiéndose rebasado éstos, se haya realizado la reserva correspondiente.

De igual manera, la convocatoria a la licitación pública, en la cual se establecerán las bases en que se desarrollará el procedimiento y en las cuales se describirán los requisitos de participación, debe contener la siguiente información:

- El nombre, denominación o razón social de la dependencia o entidad convocante;
- La descripción detallada de los bienes, arrendamientos o servicios, así como los aspectos que el convocante considere necesarios para determinar el objeto y alcance de la contratación;
- La fecha, hora y lugar de celebración de la primera junta de aclaración a la convocatoria a la licitación, del acto de presentación y apertura de propuestas y de aquella en la que se dará a conocer el fallo, de la firma del contrato, en su caso, la reducción del plazo, y si la licitación será presencial, electrónica o mixta y el señalamiento de la forma en la que se deberán presentar las propuestas;
- El carácter de la licitación y el idioma o idiomas, además del español, en que podrán presentarse las propuestas. Los anexos técnicos y folletos en el o los idiomas que determine la convocante;
- Los requisitos que deberán cumplir los interesados en participar en el procedimiento, los cuales no deberán limitar la libre participación, concurrencia y competencia económica;



## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

- El señalamiento de que para intervenir en el acto de presentación y apertura de propuestas, bastará que los licitantes presenten un escrito en el que su firmante manifieste, bajo protesta de decir verdad, que cuenta con facultades suficientes para comprometerse por sí o por su representada, sin que resulte necesario acreditar su personalidad jurídica;
- La forma en que los licitantes deberán acreditar su existencia legal y personalidad jurídica, para efectos de la suscripción de las propuestas, y, en su caso, firma del contrato. Asimismo, la indicación de que el licitante deberá proporcionar una dirección de correo electrónico, en caso de contar con él;
- Modelo de contrato al que para la licitación de que se trate se sujetarán las partes.

La entrega de propuestas se hará en sobre cerrado que contendrá la oferta técnica y económica. En el caso de las propuestas presentadas a través de CompraNet, los sobres serán generados mediante el uso de tecnologías que resguarden la confidencialidad de la información de tal forma que sean inviolables.

Dos o más personas pueden presentar conjuntamente una propuesta sin necesidad de constituir una sociedad, o una nueva sociedad en caso de personas morales; para tales efectos, en la propuesta y en el contrato se establecerán con precisión las obligaciones de cada una de ellas, así como la manera en que se exigirá su cumplimiento.

En este supuesto la propuesta deberá ser firmada por el representante común que para ese acto haya sido designado por el grupo de personas, ya sea autógrafamente o por los medios de identificación electrónica autorizados por la Secretaría de la Función Pública.

Cuando la propuesta conjunta resulte adjudicada con un contrato, dicho instrumento deberá ser firmado por el representante legal de cada una de las personas participantes en la propuesta, a quienes se considerará, para efectos del procedimiento y del contrato, como responsables solidarios o mancomunados, según se establezca en el propio contrato.

El acto de presentación y apertura de propuestas se lleva a cabo en el día, lugar y hora previstos en la convocatoria a la licitación, conforme a lo siguiente:

- Una vez recibidas las propuestas en sobre cerrado, se procederá a su apertura, haciéndose constar la documentación presentada, sin que ello implique la evaluación de su contenido;
- De entre los licitantes que hayan asistido, éstos elegirán a uno, que en forma conjunta con el servidor público que la dependencia o entidad designe, rubricarán las partes de las propuestas que previamente haya determinado la convocante en la convocatoria a la licitación, las que para estos efectos constarán documentalmente, y
- Se levantará acta que servirá de constancia de la celebración del acto de presentación y apertura de las propuestas, en la que se harán constar el importe de cada una de ellas; se señalará lugar, fecha y hora en que se dará a conocer el fallo de la licitación, fecha que deberá quedar comprendida dentro de los veinte días naturales siguientes a la establecida para este acto y podrá diferirse, siempre que el nuevo plazo fijado no exceda de veinte días naturales contados a partir del plazo establecido originalmente.

Una vez hecha la evaluación de las propuestas, el contrato se adjudicará al licitante cuya oferta resulte solvente, porque cumple con los requisitos legales, técnicos y económicos establecidos en la convocatoria a la licitación, y por tanto garantiza el cumplimiento de las obligaciones respectivas y, en su caso:

1. *La propuesta haya obtenido el mejor resultado en la evaluación combinada de puntos y porcentajes, o bien, de costo beneficio;*

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

2. *De no haberse utilizado las modalidades mencionadas en la fracción anterior, la propuesta hubiera ofertado el precio más bajo, siempre y cuando éste resulte conveniente. Los precios ofertados que se encuentren por debajo del precio conveniente, podrán ser desechados por la convocante, y*
3. *A quien oferte el precio más bajo que resulte del uso de la modalidad de ofertas subsecuentes de descuentos, siempre y cuando la propuesta resulte solvente técnica y económicamente.*

### 4.5.2. INVITACIÓN RESTRINGIDA A, CUANDO MENOS, TRES PROVEEDORES

Según el Artículo 43 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas se sujeta a lo siguiente:

- *Se difundirá la invitación en CompraNet y en la página de Internet de la dependencia o entidad;*
- *El acto de presentación y apertura de propuestas podrá hacerse sin la presencia de los correspondientes licitantes, pero invariablemente se invitará a un representante del órgano interno de control en la dependencia o entidad;*
- *Para llevar a cabo la adjudicación correspondiente, se deberá contar con un mínimo de tres propuestas susceptibles de analizarse técnicamente;*
- *Los plazos para la presentación de las propuestas se fijarán para cada operación atendiendo al tipo de bienes, arrendamientos o servicios requeridos, así como a la complejidad para elaborar la propuesta. Dicho plazo no podrá ser inferior a cinco días naturales a partir de que se entregó la última invitación.*

### 4.5.3. ADJUDICACIÓN DIRECTA

Según la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, pueden contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, a través de los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, cuando:

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

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

trate, en este supuesto las cantidades o conceptos deberán limitarse a lo estrictamente necesario para afrontarla;

- Se haya rescindido un contrato adjudicado a través de licitación pública, en cuyo caso se podrá adjudicar al licitante que haya obtenido el segundo o ulteriores lugares, siempre que la diferencia en precio con respecto a la propuesta inicialmente adjudicada no sea superior a un margen del diez por ciento. Tratándose de contrataciones en las que la evaluación se haya realizado mediante puntos y porcentajes o costo beneficio, se podrá adjudicar al segundo o ulterior lugar, dentro del referido margen;
- Se haya declarado desierta una licitación pública, siempre que se mantengan los requisitos establecidos en la convocatoria a la licitación cuyo incumplimiento haya sido considerado como causa de desechamiento porque afecta directamente la solvencia de las propuestas;
- Existan razones justificadas para la adquisición o arrendamiento de bienes de marca determinada;
- Se trate de adquisiciones, arrendamientos o servicios cuya contratación se realice con campesinos o grupos urbanos marginados, como personas físicas o morales;
- Se trate de la adquisición de bienes que realicen las dependencias y entidades para su comercialización directa o para someterlos a procesos productivos que las mismas realicen en cumplimiento de su objeto o fines propios expresamente establecidos en el acto jurídico de su constitución;
- Se trate de adquisiciones de bienes provenientes de personas que, sin ser proveedores habituales, ofrezcan bienes en condiciones favorables, en razón de encontrarse en estado de liquidación o disolución, o bien, bajo intervención judicial;
- Se trate de servicios de mantenimiento de bienes en los que no sea posible precisar su alcance, establecer las cantidades de trabajo o determinar las especificaciones correspondientes;
- El objeto del contrato sea el diseño y fabricación de un bien que sirva como prototipo para efectuar las pruebas que demuestren su funcionamiento. En estos casos la dependencia o entidad deberá pactar que los derechos sobre el diseño, uso o cualquier otro derecho exclusivo, se constituyan a favor de la Federación o de las entidades según corresponda.
- Se trate de equipos especializados, sustancias y materiales de origen químico, físico químico o bioquímico para ser utilizadas en actividades experimentales requeridas en proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico, siempre que dichos proyectos se encuentren autorizados por quien determine el titular de la dependencia o el órgano de gobierno de la entidad.

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## Descripción de la Empresa

El 16 de octubre de 2002 el Dr. Ahorro abrió su primera farmacia en el microcentro de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina), con el objetivo de acercarle medicamentos de excelente calidad a bajo precio a muchas personas que se vieron sorpresivamente excluidas del beneficio de la salud, tras la crisis económica y política que había sufrido el país un año antes.

El grupo tiene como actividad principal la comercialización de productos farmacéuticos, biológicos y químicos; estimulando la compra de medicamentos a laboratorios nacionales, priorizando los parámetros de calidad de producción y transfiriendo los beneficios conseguidos a sus propios clientes.

Comercializando más de 600 medicamentos con descuentos de hasta el 75%, Farmacias del Dr. Ahorro da cobertura al 85% de las enfermedades más frecuentes de la población.

- **Misión:** mejorar el nivel de vida de la sociedad ofreciendo productos de salud con calidad al alcance de todos.
  
- **Visión:** ser reconocida como modelo de calidad con procesos eficientes y en un ambiente laboral agradable que genere un orgullo de pertenencia.
  
- **Principios:** Integridad, honestidad, respeto y lealtad.
  
- **Valores:** responsabilidad. Generosidad y compromiso.
  
- **Valores meta:** confianza, humildad, alegría y trabajo en equipo.

Como parte fundamental para obtener el éxito en cada departamento de la empresa, se debe precisar con exactitud y cuidado hacia donde va, y cual es el rumbo que le conviene tomar, para lo cual debe determinar los principios que definan a la organización en su concepción y en el futuro que se pretende alcanzar, definiendo claramente su filosofía organizacional.

Derivado de lo anterior, el presente manual de procedimientos se centra en la actividad del departamento de Recursos Humanos de Farmacias del Dr. Ahorro, con la finalidad de generar una mejora continua y estable, monitoreo de cada actividad y evaluación periódica para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## CALCULO DE PLATILLAS Y REGISTRO DE VANCANTES

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción de Talento

### I. OBJETIVO

Realizar el cálculo de la plantilla de personal operativo autorizado con base a las ventas, para realizar la validación de las vacantes solicitadas por Gerencia de Ventas a fin de contar con las plantillas de personal cubiertas en tiempo y forma.

### II. POLÍTICAS

- Para que sea autorizado el personal nocturno deben de registrar ventas superiores a \$30,000.00. (*mensual*) y solo se considera para las sucursales que aperturen ese turno.
- Si una sucursal cuenta con excedentes en su plantilla no proceden las solicitudes de contratación.
- Todos los cambios de potencial de ventas deben ser autorizados por Dirección de Ventas y notificados al área de Atracción de Talento.

### III. ENTRADAS

- A. Reporte de ventas (*servicio nocturno y venta total*)
- B. Reportes de cambios de categorías
- C. Reporte de incapacidades.
- D. Formato de ascensos y cambios FO-RH-38.
- E. Reportes de aperturas

### IV. DIAGRAMA DE FLUJO

[PE-RS-01\\_Calculo de plantillas y registro de vacantes](#)

### V. DESCRIPCIÓN

| Puesto ó área              | Actividades   |
|----------------------------|---|
| Asistente de Movimientos y | <b>Cálculo de Plantillas</b><br>1.A1. Recibe mensualmente ( <i>los primeros 3 días</i> ) por parte de |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CALCULO DE PLANTILLAS Y REGISTRO DE VACANTES

PE-RS-01

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción de Talento

|  |  |
|--|--|
| Plantillas                                   | <p>nominas el reporte de ventas turno nocturno (<i>Excel</i>) y venta total (<i>Open</i>) y realiza el ingreso de las ventas en Excel.</p> <p>1.A2. Realiza un comparativo del número de sucursales contenidas en la base de datos de Excel con el número de sucursales ingresadas en el directorio. <i>Ver especificación a.</i></p> <p>1.A3. Realiza el cálculo de la plantilla en Excel, compara plantilla autorizada contra plantilla real considerando los rangos de venta. <i>Ver especificación b y c. Ver IT-RS-01 Generación de plantillas.</i></p> <p>1. A3.a1. Verifica qué sucursales tienen turno nocturno para la autorización del empleado (<i>en caso de que se quite el turno se quita el empleado</i>).</p> <p>1.A4. Genera reportes de plantillas en Excel considerando el reporte de incapacidades entregado por seguridad social.</p> <p>1.A5. Aplica cambios y movimientos (<i>los días 1° y 15 de cada mes</i>) en OPEN.</p> <p>1.A6. Realiza reportes y los entrega a la Coordinación de Administración de Capital Humano para Vo. Bo.</p> |
| Coordinador Administración de Capital Humano | <p>1.A7. Da Vo.Bo. al reporte de plantillas, lo pasa al área de Administración de RH y envía notificación de plantillas vía correo electrónico a Dirección de Ventas.</p>  |
| Asistente de Movimientos y Plantillas        | <p><b>Registro de Vacantes.</b></p> <p>1.B1. De acuerdo al calendario de nóminas los días 10 y 25 de cada mes se recibe por parte de la gerencia de ventas el formato de cambios y ascensos FO-RH-38.</p> <p>1.B2. Verifica las vacantes solicitadas vs. las justificadas en la base de ventas. <i>Ver procedimiento PE-RS-09 Cambios de sucursal.</i></p>   |

## VI. SALIDAS



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## CALCULO DE PLANTILLAS Y REGISTRO DE VACANTES

PE-RS-01

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción de Talento

1. Reporte de plantilla real y autorizada
2. Vacante operativa

### VII. ESPECIFICACIONES

- a. En caso de haber diferencia con el directorio se verifica con Datos Maestros y se realizan las aclaraciones correspondientes.

Además se valida la correcta emisión de la plantilla en base a lo siguiente:

- Verifica que el cálculo de personal autorizado sea correcto de todas las sucursales.
  - Verifica que el personal real que calculó en la plantilla, sea correcto de acuerdo a las personas que se tienen físicamente en las sucursales. Haciendo el comparativo entre plantilla real (*generada al día*) vs. Plantilla de personal autorizado.
- b. Para hacer el comparativo de ventas se obtiene el promedio de 6 meses (por periodo).
  - c. Las autorizaciones especiales de personal deben de ser solicitadas por escrito mediante un correo electrónico a Coordinación de Capital Humano especificando compromiso de venta y vigencia.

### VIII. ANEXOS

- IT-RS-01 Generación de Plantillas.



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CALCULO DE PLANTILLAS Y REGISTRO DE VACANTES

PE-RS-01

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción de Talento

| PLANTILLA AUTORIZADA |           |           |              |      |         |                      |                   |          |            |        |            |            |       |
|----------------------|-----------|-----------|--------------|------|---------|----------------------|-------------------|----------|------------|--------|------------|------------|-------|
|                      | VENTA     |           | No. PERSONAS | JEFE | SUBJEFE | VENDEDOR RESPONSABLE | VENDEDOR NOCTURNO | VENDEDOR | BOTARGUERO | CAJERO | INTENDENTE | AUX. ADVO. | TOTAL |
| 1                    | 1,250,000 | 1,500,000 | 18           | 1    | 1       |                      | 1                 | 10       | 1          | 2      | 2          | 1          | 18    |
| 2                    | 1,100,000 | 1,250,000 | 17           | 1    | 1       |                      | 1                 | 9        | 1          | 2      | 2          | 1          | 17    |
| 3                    | 1,000,000 | 1,100,000 | 16           | 1    | 1       |                      | 1                 | 9        | 1          | 2      | 1          | 1          | 16    |
| 4                    | 900,000   | 100,000   | 15           | 1    | 1       |                      | 1                 | 8        | 1          | 2      | 1          | 1          | 15    |
| 5                    | 800,000   | 900,000   | 14           | 1    | 1       |                      | 1                 | 7        | 1          | 2      | 1          | 1          | 14    |
| 6                    | 700,000   | 800,000   | 13           | 1    | 1       |                      | 1                 | 6        | 1          | 2      | 1          | 1          | 13    |
| 7                    | 600,000   | 700,000   | 12           | 1    | 1       |                      | 1                 | 5        | 1          | 2      | 1          | 1          | 12    |
| 8                    | 500,000   | 600,000   | 11           | 1    | 1       |                      | 1                 | 4        | 1          | 2      | 1          | 1          | 11    |
| 9                    | 450,000   | 500,000   | 10           | 1    | 1       |                      | 1                 | 4        | 1          | 2      | 1          | 0          | 10    |
| 10                   | 400,000   | 450,000   | 9            | 1    | 1       |                      | 1                 | 3        | 1          | 2      | 1          | 0          | 9     |
| 11                   | 350,000   | 400,000   | 8            | 1    | 1       |                      | 1                 | 3        | 1          | 1      | 1          | 0          | 8     |
| 12                   | 300,000   | 350,000   | 7            | 1    | 1       |                      | 0                 | 3        | 1          | 1      | 0          | 0          | 7     |
| 13                   | 250,000   | 300,000   | 6            | 1    | 1       |                      | 0                 | 2        | 1          | 1      | 0          | 0          | 6     |
| 14                   | 200,000   | 250,000   | 5            | 1    | 1       |                      | 0                 | 2        | 1          | 0      | 0          | 0          | 5     |
| 15                   | 150,000   | 200,000   | 4            | 0    | 1       |                      | 0                 | 2        | 0          | 1      | 0          | 0          | 4     |
| 16                   | 75,000    | 150,000   | 3            | 0    | 0       | 1                    | 0                 | 2        | 0          | 0      | 0          | 0          | 3     |
| 17                   | 0,01      | 75,000    | 2            | 0    | 0       | 1                    | 0                 | 1        | 0          | 0      | 0          | 0          | 2     |

| PLANTILLA AUTORIZADA (APERTURAS) |              |      |         |                      |          |            |        |            |            |       |  |
|----------------------------------|--------------|------|---------|----------------------|----------|------------|--------|------------|------------|-------|--|
| POTENCIAL                        | No. PERSONAS | JEFE | SUBJEFE | VENDEDOR RESPONSABLE | VENDEDOR | BOTARGUERO | CAJERO | INTENDENTE | AUX. ADVO. | TOTAL |  |
| Más de \$300,000                 | 10           | 1    | 1       | 0                    | 4        | 1          | 2      | 1          | 0          | 10    |  |
| De \$200,001 a \$300,000         | 8            | 0    | 2       | 0                    | 3        | 1          | 1      | 1          | 0          | 8     |  |
| \$200,000 o menos                | 6            | 0    | 1       | 0                    | 2        | 1          | 1      | 1          | 0          | 6     |  |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

FS-PE-RS-12

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### I. OBJETIVO

Documentar las actividades, tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos que conforman las diferentes áreas de Farmacias de Similares.

### II. POLÍTICAS

- Se debe mantener actualizadas las descripciones de puesto de acuerdo al catalogo de puestos de la empresa (actualizaciones semestrales) considerando que es necesario realizar las descripciones de forma inmediata para los siguientes casos:
  - Reestructura de un área.
  - Creación de nuevos puestos
- Es responsabilidad de todos los Jefes de Área notificar al área de Atracción del Talento cuando existen cambios en las actividades o responsabilidades de un puesto o la integración de nuevos procedimientos al mismo.
- En caso de tratarse de una solicitud para la creación de un nuevo puesto, es responsabilidad del área solicitante entregar al área de Atracción del Talento requisición de personal, descripción de puesto y memorando autorizado por la Vicepresidencia y Dirección de Recursos Humanos.

### III. ENTRADAS

- A. Formato de Descripción de Puestos FS-FO-RH-45
- B. Formato Requisición de Personal FS-FO-RH-42

### IV. DIAGRAMA DE FLUJO

FS-PE-RS-12 Descripción de Puestos.

### V. DESCRIPCIÓN

| Puesto ó área                      | Actividades  |
|------------------------------------|--|
| Jefe Inmediato<br>(Diversas Áreas) | <b>NUEVA CREACIÓN</b><br>1. Entrega requisición de personal, descripción de puesto y |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

FS-PE-RS-12

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento:

|   |  |
|---|--|
|   | memorándum autorizado al área de Atracción del Talento para la elaboración de la Descripción de Puestos. <b>Pasa a actividad 1.A1.</b>   |
| Analista de Atracción de Talento (Reclutadora)                            | <p><b>SOLICITUD DE DESCRIPCIÓN PUESTOS</b></p> <p>1.A1. Valida la existencia de la Descripción de Puestos del puesto de la vacante a cubrir, en caso de que no se cuente con ella, solicita su elaboración. <b>Pasa a actividad 4.A1.</b></p>  |
| Analista de Atracción de Talento (Organigramas y Descripciones de Puesto) | <p>2. Recibe y Verifica la documentación entregada por el área.</p> <p>3. Valida la información proporcionada en la requisición de personal y verifica las funciones especificadas.</p> <p><b>Nota:</b> En caso de que las funciones, actividades o responsabilidades sean iguales o similares a otro puesto ya existente, se notifica al área solicitante. Por lo que ya no se considerará como una descripción de puesto por nueva creación.</p> <p><b>ACTUALIZACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p> <p>4. Valida si está elaborada la descripción y verifica la fecha de última actualización.</p> <p>4.A1. En caso de no estar actualizada o de no contar con la Descripción solicitada, elabora la programación (<i>Asignación de día y hora</i>) de los levantamientos en Excel.</p> <p>4.A2. Envía programación de levantamientos de información vía correo electrónico al área jefe del área solicitante.</p> <p><b>Nota:</b> El Jefe de área será el responsable de notificar a su personal a cargo que participará en el levantamiento de información de Descripción de Puestos.</p> |
| Jefe Inmediato (área solicitante)   | 4.A3. Confirma o modifica la fecha de la programación vía correo electrónico a Atracción del Talento.  |
| Analista de Atracción de Talento (Organigramas y Descripciones de Puesto) | <p>4.A4. Informa a la Jefatura de Atracción del Talento la programación confirmada para la realización del los levantamientos.</p> <p><b>Nota:</b> El levantamiento de información se puede realizar en alguna sala de juntas o en el área de Atracción del Talento.</p>   |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

FS-PE-RS-12

*Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento:*

- b. Se generan dos carpetas una para el área Solicitante y otra para el área de Atracción del Talento.

### VIII. ANEXOS

FS-FO-RH-42 Formato Requisición de Personal  
FS-FO-RH-45 Formato de Descripción de Puestos

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL FORÁNEO

FS-PE-RS-03

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### I. OBJETIVO

Describir el proceso y los criterios a utilizar para realizar el reclutamiento del personal que aspira a ocupar un puesto operativo (*Foráneo – Interior de la república*), a fin de validar que sea la persona idónea para el puesto vacante.

### II. POLÍTICAS

#### ***Contratación de Familiares***

- Se realiza reclutamiento y contratación de la persona (familiar) únicamente con la autorización de la Gerencia de Capital Humano y que el ingreso sea en una empresa diferente a la del familiar (administrativos y operativos).

#### ***Selección y Contratación de candidatos***

- Se debe tomar en cuenta para la cobertura de la vacante, la promoción Interna, siempre y cuando reúnan los requisitos para el perfil requerido.
- La selección final del candidato que ocupará un puesto dado en la organización, es decisión del jefe de Atracción de Talento.

#### ***Contratación de personal que laboró en Franquicia***

- Cuando el candidato ha laborado en alguna franquicia de la empresa, debe esperar un periodo de 1 año para poder ingresar a alguna sucursal propia y debe presentar carta de consentimiento por parte del Franquiciatario.

#### ***Reingresos (Ver procedimiento FS-PE-RS-06 Reingresos)***

- Para poder reingresar a la empresa el personal debió laborar por lo menos 5 meses y debieron transcurrir 3 meses después de terminada la relación laboral considerando que para el personal de sucursales no se puede contratar en puestos superiores al último laborado.

### III. ENTRADAS

- A. Solicitud de Empleo
- B. Documentación (*exámenes elaborados y documentos personales*)

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL FORÁNEO

FS-PE-RS-03

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

C. Plantilla real y autorizada

### IV. DIAGRAMA DE FLUJO

FS-PE-RS-03 Reclutamiento y contratación de personal foráneo

### V. DESCRIPCIÓN

| Puesto ó área                                   | Actividades  |
|---|--|
| Analista de Atracción del Talento (Reclutadora) | <p>1. Recibe plantilla actualizada y autorizada, valida vacantes a cubrir de acuerdo a la zona asignada y selecciona la fuente de reclutamiento a utilizar. <i>Ver especificación a.</i></p> <p><b>“Cuando son numerosas las vacantes por cubrir se realiza reclutamiento masivo. Definiendo fecha y lugar en dónde se realizará (Sucursal)”</b></p> <p>2. Realiza la publicación de vacantes por las fuentes de reclutamiento seleccionadas.</p>  |
| Jefe de sucursal / Supervisor                   | <p>3. Recibe al candidato, realiza entrevista inicial, entrega solicitud de empleo y aplica exámenes (<i>Técnicos de acuerdo al puesto y médico</i>) <i>Ver especificación b.</i></p> <p>4. Solicita y envía documentación (<i>Vía Fax</i>) al corporativo para evaluación y continuar con el proceso <i>Ver especificación c. Ver IT-VT-03 Guía de actividades del encargado.</i></p>   |
| Analista de Atracción del Talento (Reclutadora) | <p>5. Revisa la documentación analiza y evalúa las pruebas, verifica que cumpla con el perfil del puesto solicitado, registra en formato correspondiente las referencias laborales (<i>Se debe contar con por lo menos 1 referencia laboral, en caso de no contar con la referencia laboral se solicitan 2 personales</i>), verifica que no tenga familiares en la empresa (<i>En caso de que se cuente con familiar, se apega a lo establecido en la política de contratación de familiares</i>). Valida si es reingreso. <i>Ver especificación d. Ver procedimiento FS-PE-RS-06 Reingresos.</i></p> <p>5.A1. Si cuenta con familiares indica que debe elaborar carta compromiso dirigida a la Gerencia de Capital Humano, en dónde se establezca que no habrá ningún tipo de relación o conflicto personal y que se cumplirán todas las políticas establecidas por la empresa y que en caso de que se presenten anomalías, conflictos u otra situación que afecte la relación laboral esto será causa de</p> |



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL FORÁNEO

FS-PE-RS-03

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|  |  |
|--|--|
|  | <p>15. Realiza la impresión del paquete de contratación (<i>Verifica con base en el folio asignado en OPEN HR</i>), envía a la sucursal y registra el envío de la documentación en el formato <i>FS-FO-RH-21 Check list de seguimiento a la contratación. Ver especificación Ver especificación h, i.</i></p> <p>16. Elabora gafete. <i>Ver especificación j. Ver instructivo FS-IT-RH-08 Elaboración y reposición de Gafetes.</i></p> |
| Jefe de Sucursal / Candidato Seleccionado                      | 17. Recibe y entrega paquete de contratación al empleado. Indica los campos en donde se debe firmar y envía por mensajería la documentación firmada al área de Atracción de Talento. ( <i>Atracción del talento debe verifica con base en el formato de seguimiento a la contratación, si se devuelve la misma documentación a la que fue enviada</i> )  |
| Analista de Atracción del Talento (Reclutadora)                | 18. Da seguimiento a la asistencia del empleado, durante los 3 primeros días, solicita lista de asistencia firmada por el colaborador. ( <i>la recibe vía fax ó correo electrónico</i> ). Registra en el formato <i>FS-FO-RH-21 Check list de seguimiento a la contratación la confirmación de la asistencia. Ver especificación i.</i>  |
| Analista de Atracción del Talento (Contratación)               | 19. Revisa, firma ( <i>en la sección de testigos</i> ) y entrega contratos firmados a Representante Legal. <i>Ver especificación k.</i>  |
| Representante Legal ó Dirección de Recursos Humanos            | 20. Recibe y firma contratos y los entrega Atracción de Talento  |
| Analista de Atracción del Talento (Contratación)               | 21. Elabora relación de contratos que ingresan al archivo y solicita al área de archivo que integre los contratos al expediente del empleado.  |
| Analista de Atracción del Talento (Contratación – Reclutadora) | <p><b>SEGUIMIENTO POSTERIOR A LA CONTRATACIÓN</b></p> <p>22. Verifica y da seguimiento a la entrega del paquete de tarjeta bancaria (<i>contratos, NIP, tarjeta bancaria</i>) del colaborador de nuevo ingreso. <i>Ver procedimiento FS-PE-NO-03 Tarjetas bancarias y a la entrega de la tarjeta de Vales de Despensa (de acuerdo al cumplimiento del periodo de antigüedad y/o fecha de</i></p>                                       |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL FORÁNEO

FS-PE-RS-03

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|  |   |
|--|---|
|  | <i>onomástico) Ver procedimiento FS-PE-NO-08 Vales de Despensa. Ver especificación i.</i> |
|--|---|

### VI. SALIDAS

1. Reporte de altas de personal.
2. Reporte de cobertura de vacantes.
3. Solicitud de estudio socioeconómico.
4. Contrato firmado, paquete de contratación.

### VII. ESPECIFICACIONES

a. Las fuentes de reclutamiento utilizadas son:

- Ferias de empleo
- Bolsa Nacional del empleo
- Juntas de Intercambio
- Poster, Volantes o Mantas
- Periódicos de circulación nacional y Siminforma
- Internet (Mi Chamba)
- Simi - Reclutamiento (Reclutamiento en sucursal)

b. Es responsabilidad del médico de la sucursal (Fundación Best) realizar los exámenes médicos, en los cuales se deben descartar cualquier padecimiento físico ó mental que pudiera afectar la relación laboral. En caso de ser negativo el dictamen del médico se concluirá el proceso de selección.

La aplicación de exámenes antidoping se realiza cuando existen Campañas de Salud.

La solicitud de papelería (*solicitudes de empleo y exámenes*) la realiza la Gerencia de Ventas, el supervisor de la zona o bien la sucursal al área de Atracción del Talento cuando ya no se cuenta con la misma.

Atracción del Talento deberá mantener stock de papelería en todo momento, la requisición para solicitudes de empleo se realiza a partir de que se cuenta solo con 1,000 en existencia.



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL FORÁNEO

FS-PE-RS-03

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

c. La documentación solicitada es la siguiente:

| Documentación   |                      |
|---|----------------------|
| Solicitud de empleo   | Original             |
| Fotografías tamaño infantil ( <i>color</i> )  | 2                    |
| Acta de nacimiento  | Original y Copia (1) |
| Comprobante de afiliación al IMSS   | Original y Copia (1) |
| Certificación de afiliación al IMSS<br>( <i>En caso de tener más de un número</i> )       | Original y Copia (1) |
| Comprobante de crédito INFONAVIT  | Original y Copia (1) |
| CURP  | Original y Copia (1) |
| Credencial de elector IFE   | Original y Copia (1) |
| Pliego Testamentario  | Original y Copia (1) |
| Comprobante de domicilio ( <i>Agua, Luz o Teléfono - Máximo de dos meses anteriores</i> ) | Original y Copia (1) |
| Comprobante de último grado de estudios   | Original y Copia (1) |
| 2 Cartas de Recomendación   | Original y Copia (1) |
| Estado de cuenta débito Bancomer  | Original y Copia (1) |
| Carta de antecedentes no penales.   | Original y Copia (1) |
| Examen médico   |                      |
| Examen técnico o de conocimientos   |                      |

En caso de que falte algún documento se debe dar seguimiento hasta su entrega con el Jefe de la sucursal.

Confirmada la contratación del candidato, los documentos originales (deben ser enviados vía mensajería) – Copia de originales.

d. Criterios de reclutamiento y selección de personal:

- Cuando se lleva a cabo la entrevista con el candidato y sin importar el puesto el Jefe de Sucursal y Analista de AT (Reclutador) debe dejar asentado además de todo lo necesario en la entrevista, cuatro aspectos importantes:

- 1) Salario y Prestaciones
- 2) Horario, lugar y condiciones de trabajo,
- 3) Aplicación de estudio socioeconómico
- 4) Principales Funciones a desarrollar

- Contemplar los siguientes aspectos para poder hacer la selección del personal:

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL FORÁNEO

FS-PE-RS-03

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

- Que no haya ocupado puestos sindicales en otras empresas ó sus familiares directos
- Que no haya sido liquidado por otras empresas por conflictos laborales
- Que las referencias laborales hayan sido favorables
- En caso de que cuente con familiares dentro de la empresa, se debe cumplir lo requerido en la política de Contratación de Familiares.
- Que las causales de baja en anteriores trabajos hayan sido por siguientes motivos:
  - Renuncia Voluntaria
  - Terminación de Contrato
- Aquellos que hayan tenido problemas legales, demandas, o cualquier problema laboral, se comunicarán al Jefe de Atracción de Talento para su análisis.

En caso de tratarse de un reingreso de personal, también se deben ser verificados los siguientes aspectos:

- Motivos de la separación
- Se recomienda al personal para contratarlo
- Estabilidad
- Honestidad y Honradez
- Desempeño
- Se debe preguntar al candidato si tiene tatuajes. En caso de que sea afirmativa la respuesta se debe verificar el lugar en donde se tiene, el tamaño y la figura. El candidato podrá seguir el proceso de reclutamiento y selección siempre y cuando el tatuaje no esté visible. . Quedará a criterio del Analista de AT (Reclutador) con previa autorización del Jefe de Atracción del Talento.

- e. Se evalúa al candidato, a los comentarios que da el Analista de AT (Reclutador) y/o Jefe de sucursal o supervisor de ventas, así como también con base en la solicitud de empleo y a los resultados de los exámenes, validación de documentos y referencias laborales.

En caso de que la vacante se haya cubierto por algún movimiento autorizado aplicado previamente en la sucursal, se informa al candidato y se reasigna sucursal en la que será contratado, si el candidato acepta sigue el proceso de contratación.

- f. Se notifica a los colaboradores que el primer día de labores se presenten en el turno matutino en la sucursal asignada. Posteriormente el Jefe de sucursal asignará el horario.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL FORÁNEO

FS-PE-RS-03

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

- g.** El reporte de altas debe ser entregado a más tardar a las 14:00hrs, en el reporte de altas se considera la siguiente información:
- RFC
  - CURP
  - Número de Seguridad Social
  - Numero de empleado
  - Nombre del empleado
  - Número de Centro de Costo
  - Nombre del Área
  - Recinto
  - Fecha de ingreso
  - Salario Diario
  - Salario Integrado
  - Salario Mensual
  - Tipo de Nómina
  - Observaciones
  - INFONAVIT
  - Coincidencia de nombre con IMSS
  - Reclutador
  - Observaciones de documentos

El área de seguridad social deberá entregar al área de Atracción del talento el formato de alta ante el IMSS (IDSE).

- h.** El paquete de contratación está conformado por lo siguiente:
- Contrato Laboral
  - Convenio de Confidencialidad: convenio entre la empresa y el colaborador en el cual se tiene que salvaguardar información que manejará en su área de trabajo.
  - El anexo A en el cual se refiere a que si recibió o percibe ingresos por concepto de sueldo y otras empresas deberá efectuar los pagos de impuesto correspondientes.
  - El anexo B nos indica que no percibió ningún otro ingreso proveniente de otra fuente. (como por ejemplo honorarios)
  - Carta Responsiva
  - Pliego Testamentario
  - Gafete o credencial que lo acredita como empleado de la empresa (*Acuse de recibido*)

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL FORÁNEO

FS-PE-RS-03

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

- Carta de aceptación para realizar el trámite de tarjeta de banco.
- Carta de bienvenida: se incluye el nombre de la sucursal o centro de trabajo donde laborará el colaborador, debiendo contar con la dirección a la cual fue asignado y la fecha en la que se debe de presentar.
- Autorización de aplicación de Estudio socioeconómico

### Check List de seguimiento a la contratación

- i. A todo colaborador que ingrese a la empresa, se le dará seguimiento desde su contratación y posterior a esta por medio del formato **FS-FO-RH-21 Check list de seguimiento a contratación**, con la finalidad de asegurar que se entregó documentación y/o beneficios que brinda la empresa.
- Contrato Laboral
  - Convenio de confidencialidad
  - Anexo A
  - Anexo B
  - Carta responsiva
  - Pliego testamentario
  - Gafete – Credencial – Acuse de recibo
  - Carta de autorización para trámite en banco
  - Carta de bienvenida
  - Autorización de aplicación de Estudio Socioeconómico
  - Seguimiento de asistencia 3 primeros días
  - Alta ante IMSS (IDSE)
  - Código de Vestido
  - Manual de bienvenida
  - Lista de asistencia a curso de inducción
  - Tarjeta bancaria
  - Tarjeta de Vales Personalizada (Despensa)

Para el personal operativo foráneo la tarjeta bancaria y tarjeta de vales se entrega vía mensajería debiendo solicitar firma de acuse de entrega.

En la entrega del formato del IDSE es importante señalarle al colaborador, que con este documento deberá hacer el trámite de alta en la clínica familiar que le corresponda.

- j. El gafete del colaborador se debe entregar en un plazo máximo de 2 días posteriores a la contratación (Vía mensajería).

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL FORÁNEO

FS-PE-RS-03

*Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento*

- k. Los contratos se entregan al Representante Legal (de Relaciones Laborales) los contratos del personal operativo y al Representante Legal (de Capital Humano) los contratos del personal administrativo.  
En ausencia de alguno de los representantes legales mencionados en el párrafo anterior la DRH puede firmar dichos contratos.

### VIII. ANEXOS

- FS- IT-RS-04 Reclutamiento y Contratación de Personal
- FS-IT-RH-08 Elaboración y reposición de Gafetes.
- FS- IT-RS-09 Captura de Integrales
- FS-FO-RH-21 Check list de seguimiento a la contratación.





# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### I. OBJETIVO

Describir el proceso y los criterios a utilizar para realizar el reclutamiento del personal que aspira a ocupar un puesto administrativo a fin de contar con la persona idónea para cada puesto.

### II. POLÍTICAS

#### ***Contratación de Familiares***

- Se realiza reclutamiento y contratación de la persona (familiar) únicamente con la autorización de la Gerencia de Capital Humano y que el ingreso sea en una empresa diferente a la del familiar (administrativos y operativos).

#### ***Selección y Contratación de candidatos***

- Se debe tomar en cuenta para la cobertura de la vacante, la promoción Interna, siempre y cuando reúnan los requisitos para el perfil requerido.
- La selección final del candidato que ocupará un puesto dado en la organización, es decisión del jefe de Atracción de Talento.

#### ***Reingresos (Ver procedimiento FS-PE-RS-06 Reingresos)***

- Para poder reingresar a la empresa el personal debió laborar por lo menos 5 meses y debieron transcurrir 3 meses después de terminada la relación laboral considerando que para el personal de sucursales no se puede contratar en puestos superiores al último laborado.

### III. ENTRADAS

- FS-FO-RH-42 Requisición de personal (*Autorizada*)
- Descripción del puesto
- Memorándum de creación de plaza o puesto autorizado (*Cuando aplique*)
- Solicitud de Empleo
- Curriculum Vitae

### IV. DIAGRAMA DE FLUJO

FS-PE-RS-04 Reclutamiento y contratación de personal administrativo

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”



## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### V. DESCRIPCIÓN

| Puesto ó área   | Actividades  |
|---|--|
| Jefatura de Atracción de Talento                        | 1. Recibe formato FS-FO-RH-42 Requisición de Personal, verifica que esté debidamente autorizada y valida contra el organigrama ( <i>Org Plus</i> ) del área solicitante, si existe la vacante ó si es de nueva creación.   |
| Dirección Recursos Humanos – Gerencia de Capital Humano | 1.A1 En caso de tratarse de una solicitud para la creación de un nuevo puesto, evalúa la justificación de la solicitud y verifica que se cuente con autorización de la Vicepresidencia, así como la Descripción del Puesto. <i>Ver especificación a.</i><br><br>1.A2 En caso de ser aprobada o rechazada la solicitud, notifica a la Jefatura de Atracción de Talento para que se continúe o se detenga el proceso.<br><br>El tiempo de respuesta para la autorización de un puesto de nueva creación es de 48 hrs y de 2 semanas para la selección del candidato dependiendo del puesto y resultado del Estudio Socioeconómico.   |
| Jefatura de Atracción de Talento                        | 1.A3 En caso de ser rechazada la solicitud notifica al área solicitante el motivo del mismo.<br><br>2. En caso de ser aprobada, entrega el formato de Requisición de Personal, al Analista de AT (Reclutadora) de acuerdo al puesto que se solicite. <i>Ver especificación a y b.</i>  |
| Analista de Atracción del Talento (Reclutadora)         | 3. Registra, asigna folio y responsable de la vacante en control de requisiciones (Excel).<br><br>4. Elabora y actualiza reporte semanal de Vacantes Administrativas<br><br>5. Valida la descripción del puesto a cubrir y selecciona la fuente de reclutamiento a utilizar. <i>Ver especificación c.</i><br><br><b>Nota:</b> En caso de que no se cuente con la Descripción del puesto de la vacante a cubrir, se solicita al responsable la realice. <i>Ver procedimiento FS-PE-RS-12 Descripción de Puestos.</i><br><br>6. Realiza la publicación en internet de la vacante y verifica si se cuentan con solicitudes en cartera que cubran con el perfil de la vacante. |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|  |  |
|--|--|
|  | <p><b>Recepción Vía correo Electrónico y/o de diversas fuentes electrónicas</b></p> <p>6.A1. Revisa las diversas fuentes electrónicas y correo electrónico de candidatos postulados o interesados en la vacante y evalúa currículos enviados.</p> <p>6.A2. Verifica si es reingreso de personal. <i>Ver procedimiento FS-PE-RS-06 Reingresos.</i></p> <p>6.A3. Realiza programación de entrevistas con candidatos.</p>   |
| Aspirante  | <p>7. Asiste a las instalaciones y le informa a recepción el motivo de la visita. <i>Ver especificación d.</i></p>   |
| Recepción del Corporativo                          | <p>8. Registra a aspirante (<i>nombre, puesto para el que asiste y reclutador que brindará seguimiento al reclutamiento</i>) en concentrado de visitas. (Excel)</p> <p>El concentrado se entrega semanalmente a la Jefatura de Atracción de Talento.</p>   |
| Recepción, control y seguimiento de Ingresos en AT | <p>9. Da la bienvenida, recibe a los candidatos, registra los datos generales de los mismos en base de Excel.</p> <p><b>Nota:</b> Si el candidato asiste por cita, se entrega solicitud de empleo, si el candidato asiste por iniciativa se le realiza entrevista filtro.</p> <p>9.A1. Si el candidato no entrega solicitud de empleo, entrega solicitud para que sea requisitada.</p> <p><b>Nota:</b> En caso de que el candidato cuente con el perfil requerido de la vacante, se le aplican las pruebas técnicas y psicométricos al momento de la entrega de la solicitud.</p> <p>10. Recibe y evalúa las curriculas enviadas por candidatos interesados en la vacante y programa entrevistas.</p> <p>11. Entrega a Analista responsable de dar seguimiento al reclutamiento del candidato.</p> |



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|  |  |
|--|--|
| <p>Analista de Atracción del Talento (Reclutadora)</p> | <p>12. Realiza entrevista profunda con base en la solicitud y curriculum vitae para conocer los aspectos del candidato tanto laboral como personal. <b>Ver especificación e.</b></p> <p>En caso de que se detecte que el aspirante no cuenta con el perfil de la vacante, se le agradece por el tiempo invertido</p> <p>13. Realiza explicación del sistema de pago por compensaciones por medio del formato de Check List de Compensaciones. <b>Ver especificación f.</b></p> <p>14. Cuando el candidato es viable, realiza la aplicación de los exámenes (Técnicos y Psicométricos) de acuerdo al puesto.</p> <p>15. Realiza la evaluación de exámenes aplicados al candidato, corrobora y registra en formato correspondiente las referencias laborales (<i>Se debe contar con por lo menos 2 referencias</i>) y verifica en el sistema OPEN HR si cuenta con familiares dentro de la empresa o grupo.</p> <p>15.A1. Si cuenta con familiares indica que debe elaborar carta compromiso dirigida a la Gerencia de Capital Humano, en dónde se establezca que no habrá ningún tipo de relación o conflicto personal y que se cumplirán todas las políticas establecidas por la empresa y que en caso de que se presenten anomalías, conflictos u otra situación que afecte la relación laboral esto será causa de rescisión de contrato para ambas partes.</p> <p>En caso del Administrativo se deberá contratar en una empresa diferente a la del familiar.</p> <p>16. Realiza revisión en página de INFONAVIT si el empleado cuenta con crédito y si los empleos registrados en la solicitud de empleo coincide con lo reportado en dicha página.</p> <p>17. Selecciona a los candidatos que aprobaron de forma satisfactoria los exámenes y referencias laborales. Entrega el expediente del candidato a la Jefatura de Atracción de Talento.</p> |
|--|--|

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|  |  |
|--|--|
| <p>Jefatura de Atracción de Talento</p>                | <p>18. Evalúa al candidato, de acuerdo a la entrevista y a los comentarios que da la reclutadora, así como también con base en la solicitud de empleo y las referencias laborales.<br/><b>Para llevar a cabo la selección del personal administrativo, por lo menos se consideran 3 candidatos evaluados y viables para el puesto.</b></p> <p>19. Revisa clave del puesto, sueldo, documentación del candidato.<br/><b>Ver especificación g.</b></p> <p style="padding-left: 40px;">En caso de que se detecte que el aspirante no cuenta con el perfil de la vacante, se le agradece por el tiempo invertido.</p> <p>20. Realiza entrevista y evalúa al candidato</p> <p>21. Autoriza o declina continuar con el proceso con el candidato e informa al Analista de AT (Reclutador).</p>  |
| <p>Analista de Atracción del Talento (Reclutadora)</p> | <p>22. Realiza programación de entrevista con Jefe Inmediato (área solicitante).</p> <p>23. Realiza cita con candidato y solicita documentación al candidato.<br/><b>Ver especificación h.</b></p> <p>24. Canaliza a candidato para la realización de examen médico (examen general y antidoping). <b>Ver especificación i. Ver procedimiento FS-PE-SL-01 Consulta general, examen médico para empleados de nuevo ingreso y control de RPBI.</b></p> <p>25. Solicita al candidato firme formato de autorización para aplicación de Estudio Socioeconómico. <b>Ver procedimiento FS-PE-RS-05 Estudios Socioeconómicos. Ver especificación j.</b></p> <p>26. Ingresa información del candidato, asigna folio en el sistema OPEN HR. <b>Ver Instructivo FS-IT-RS-09 Captura de Integrales</b></p> <p>27. Integra expediente del candidato con los documentos previamente solicitados y entrega expediente del candidato a Analista de Atracción del Talento (Contratación).</p> <p>28. Canaliza al candidato a entrevista con Jefe Inmediato, de acuerdo a la programación realizada con el área solicitante y entrega formato de evaluación al candidato (Aceptación o rechazo).</p> |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|   |   |
|---|---|
| Jefe Inmediato<br>(Área Solicitante)                | <p>29. Realiza entrevista y requisita formato entregado por Atracción del Talento y firma.</p> <p>30. En caso de ser aceptado se confirma a Atracción del talento y se sigue con el proceso de contratación.<br/>En caso de ser rechazado se notifica a Atracción del Talento.</p>  |
| Analista de Atracción del Talento<br>(Contratación) | <p>31. Confirma la aplicación y entrega de los resultados del Estudio Socioeconómico y entrega a Jefatura de Atracción del Talento, <i>(En caso de ser negativo el resultado en el estudio no procede la contratación). Ver procedimiento FS-PE-RS-05 Estudios Socioeconómicos.</i></p> <p>32. Realiza la impresión del paquete de contratación <i>(Verifica con base en el folio asignado en OPEN HR) Ver especificación k.</i></p> <p>33. Elabora gafete. <i>Ver especificación l y m. Ver instructivo FS-IT-RH-08 Elaboración y reposición de Gafetes.</i></p> |
| Analista de Atracción del Talento<br>(Reclutadora)  | <p>34. Realiza contratación, se apega al protocolo de contratación y verifica que todos los documentos estén debidamente firmados, aclara cualquier tipo de duda, entrega gafete, entrega tarjeta de vales comedor <i>(personal corporativo)</i> y registra la entrega de la documentación en el formato <i>FS-FO-RH-21 Check list de seguimiento a la contratación. Ver especificación m y n.</i></p>  |
| Aspirante   | <p>35. Firma contrato y es programado para curso de inducción.</p> <p>En caso de cambio en la programación del Curso de Inducción se le informa al colaborador. <i>Ver procedimiento FS-PE-RS-08 Curso de Inducción.</i></p>  |
| Analista de Atracción del Talento<br>(Reclutadora)  | <p>36. Integra el expediente del candidato y entrega para realizar el alta.</p>   |
| Analista de Atracción del Talento<br>(Contratación) | <p>37. Realiza el alta del empleado en OPEN HR, genera reporte de altas e imprime el reporte de altas.</p> <p>38. Entrega reporte de altas al área de Seguridad Social (14:00hrs). <i>Ver procedimiento FS-PE-SS-01 Afiliaciones al IMSS. Ver especificación o.</i></p>   |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|   |   |
|---|---|
| Analista de Atracción del Talento (Reclutadora)     | <p>39. Elabora reporte de cobertura de vacantes y entrega a Jefatura de Atracción del Talento.</p> <p>40. Entrega los paquetes de contratación firmados.</p>  |
| Analista de Atracción del Talento (Contratación)    | 41. Revisa, firma ( <i>en la sección de testigos</i> ) y entrega contratos firmados a Representante Legal. <b>Ver especificación p.</b>   |
| Representante Legal ó Dirección de Recursos Humanos | 42. Recibe, revisa, firma contratos y entrega a Atracción del Talento.  |
| Analista de Atracción del Talento (Contratación)    | 43. Elabora relación de contratos que ingresan al archivo y solicita al área de archivo que integre los contratos al expediente del empleado.   |
| Analista de Atracción del Talento (Reclutadora)     | <p><b>En el primer día de ingreso del colaborador:</b></p> <p>44. Realiza presentación del colaborador con el personal de Seguridad y de Recepción.</p> <p>45. Realiza recorrido en las instalaciones para darle a conocer las áreas comunes y lo acompaña a su área de trabajo.</p> <p><b>Seguimiento posterior a la contratación</b></p> <p>46. Verifica y da seguimiento a la entrega personal del paquete de tarjeta bancaria (<i>contratos, NIP, tarjeta bancaria</i>) del colaborador de nuevo ingreso. <b>Ver procedimiento FS-PE-NO-03 Tarjetas bancarias</b> y la entrega de la tarjeta de Vales de Despensa (<i>de acuerdo al cumplimiento del periodo de antigüedad y/o fecha de onomástico</i>) <b>Ver procedimiento FS-PE-NO-08 Vales de Despensa. Ver especificación n.</b></p> |

### VI. SALIDAS

1. Reporte de altas de personal.
2. Resultado de Estudio Socioeconómico.
3. Reporte de cobertura de vacantes.
4. Contrato firmado, paquete de contratación.
5. Seguimiento a contratación.



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### VII. ESPECIFICACIONES

- a. En caso de tratarse de un nuevo puesto, se realiza la actualización del organigrama en el sistema ORG-PLUS.

No se podrán crear nuevas plazas o puestos, para estos casos, será necesario entregar memorando dirigido a la Dirección de Recursos Humanos, el cual debe contener la justificación de la solicitud, misma que será analizada, posterior a esto se canalizará para su revisión y autorización a la Vicepresidencia.

Se debe tomar en cuenta para la cobertura de la vacante, la promoción Interna, siempre y cuando reúnan los requisitos para el perfil requerido.

- b. La Gerencia de Capital Humano dará seguimiento al reclutamiento y contratación de las vacantes de puestos ejecutivos.

Se debe tomar en cuenta para la cobertura de la vacante, la promoción Interna, siempre y cuando reúnan los requisitos para el perfil requerido.

- c. Independiente a que en la cartera se tengan candidatos viables para reclutar y seleccionar, será necesario hacer publicaciones en diferentes medios (*de acuerdo al tipo de puesto*).

- Internet (*OCC Mundial, Boomerang, Computrabajo, Empleo.gob, American Chamber etc.*)
- Delegaciones
- Universidades
- Juntas de Intercambio
- Periódico
- Grupos de intercambio
- Ferias de empleo

- d. También se considerarán a los candidatos que por iniciativa propia, asistan al corporativo y no cuenten con cita programada.

- e. Criterios de reclutamiento y selección de personal:

- Cuando se lleva a cabo la entrevista con el candidato y sin importar el puesto el Analista de AT (Reclutador) debe dejar asentado además de todo lo necesario en la entrevista, cuatro aspectos importantes:

- 1) Salario y Prestaciones
- 2) Horario, lugar y condiciones de trabajo,

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

3) Aplicación de estudio socioeconómico

4) Principales Funciones a desarrollar

- Contemplar los siguientes aspectos para poder hacer la selección del personal:

- Que no haya ocupado puestos sindicales en otras empresas ó sus familiares directos
- Que no haya sido liquidado por otras empresas por conflictos laborales
- Que las referencias laborales hayan sido favorables
- En caso de que cuente con familiares dentro de la empresa, se debe cumplir lo requerido en la política de Contratación de Familiares.

- Que las causales de baja en anteriores trabajos hayan sido por siguientes motivos:

- Renuncia Voluntaria
- Terminación de Contrato

- Aquellos que hayan tenido problemas legales, demandas, o cualquier problema laboral, se comunicarán al Jefe de Atracción de Talento para su análisis.

En caso de tratarse de un reingreso de personal, también se deben ser verificados los siguientes aspectos:

- Motivos de la separación
- Se recomienda al personal para contratarlo
- Estabilidad
- Honestidad y Honradez
- Desempeño

- Se debe preguntar al candidato si tiene tatuajes. En caso de que sea afirmativa la respuesta se debe verificar el lugar en donde se tiene, el tamaño y la figura. El candidato podrá seguir el proceso de reclutamiento y selección siempre y cuando el tatuaje no esté visible. Quedará a criterio del analista de AT (Reclutadora) con previa autorización del Jefe de Atracción del Talento.

### f. **Check List de Compensaciones**

Registra en formato la fecha, el nombre del candidato, el puesto al que aspira y departamento solicitante.

Realiza el cálculo de compensación de Bienvenida + Sueldo Base

Realiza el cálculo de compensación con cuota media + Sueldo Base

Señala las prestaciones de ley a las que tiene derecho.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

Señala las prestaciones que otorga la empresa (Adicionales a la ley): Explica el beneficio de cada una.

Solicita firma de enterado al candidato.

- g. Se evalúa al candidato, de acuerdo a la entrevista y a los comentarios que da la reclutadora, así como también con base en la solicitud de empleo y a los resultados de los exámenes, validación de documentos y referencias laborales.

En caso de ser necesario que la Jefatura realice entrevista al candidato, notifica a Analista de Atracción del Talento (Reclutadora).

- h. La documentación solicitada es la siguiente:

| Documentación   |                      |
|---|----------------------|
| Solicitud de empleo   | Original             |
| Fotografías tamaño infantil ( <i>color</i> )  | 2                    |
| Acta de nacimiento  | Original y Copia (1) |
| Comprobante de afiliación al IMSS   | Original y Copia (1) |
| Certificación de afiliación al IMSS<br>( <i>En caso de tener más de un número</i> )       | Original y Copia (1) |
| Comprobante de crédito INFONAVIT  | Original y Copia (1) |
| CURP  | Original y Copia (1) |
| Credencial de elector IFE   | Original y Copia (1) |
| Pliego testamentario  | Original y Copia (1) |
| Comprobante de domicilio ( <i>Agua, Luz o Teléfono - Máximo de dos meses anteriores</i> ) | Original y Copia (1) |
| Comprobante de último grado de estudios   | Original y Copia (1) |
| 2 Cartas de Recomendación   | Original y Copia (1) |
| Estado de cuenta débito Bancomer  | Original y Copia (1) |
| Carta de antecedentes no penales.   | Original y Copia (1) |

- i. Es responsabilidad del médico de la empresa realizar esta prueba, en la cual se debe descartar cualquier padecimiento físico ó mental que afecte a la relación laboral. En caso de ser negativo el dictamen del médico se concluirá el proceso de selección.
- j. Para todo personal Administrativo que ingrese a la empresa, deberá aplicarse previamente a su ingreso el Estudio Socioeconómico, de lo contrario no se realizará

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

la contratación. (El tiempo promedio es de 4 a 8 días posteriores a la selección del candidato)

- k. El paquete de contratación está conformado por lo siguiente:
- Contrato Laboral
  - Convenio de Confidencialidad: convenio entre la empresa y el colaborador en el cual se tiene que salvaguardar información que manejará en su área de trabajo.
  - El anexo A en el cual se refiere a que si recibió o percibe ingresos por concepto de sueldo y otras empresas deberá efectuar los pagos de impuesto correspondientes.
  - El anexo B nos indica que no percibió ningún otro ingreso proveniente de otra fuente. (como por ejemplo honorarios)
  - Carta Responsiva
  - Pliego Testamentario
  - Gafete o credencial que lo acredita como empleado de la empresa (*Acuse de recibido*)
  - Carta de aceptación para realizar el trámite de tarjeta de banco.
  - Carta de bienvenida: se incluye el nombre de la sucursal o centro de trabajo donde laborará el colaborador, debiendo contar con la dirección a la cual fue asignado y la fecha en la que se debe de presentar.
  - Autorización de aplicación de Estudio socioeconómico
- l. En caso de que el candidato no haya presentado las fotografías a color previamente solicitadas, se le tomará una fotografía en ese momento para la elaboración y entrega del gafete.
- m. En caso de que no se pueda entregar el gafete al momento de la contratación, se debe entregar en un plazo máximo de 2 días posteriores a la contratación o bien cuando el colaborador asista al curso de inducción. **Ver procedimiento FS-PE-RS-10 Curso de Inducción**

### Check List de seguimiento a la contratación

- n. A todo colaborador que ingrese a la empresa, se le dará seguimiento desde su contratación y posterior a esta por medio del formato **FS-FO-RH-21 Check list de seguimiento a contratación**, con la finalidad de asegurar que se entregó documentación y/o beneficios que brinda la empresa.
- Contrato Laboral
  - Convenio de confidencialidad
  - Anexo A



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

- Anexo B
- Carta responsiva
- Pliego testamentario
- Gafete – Credencial – Acuse de recibo
- Carta de autorización para trámite en banco
- Carta de bienvenida
- Autorización de aplicación de Estudio Socioeconómico
- Seguimiento de asistencia 3 primeros días
- Alta ante IMSS (IDSE)
- Código de Vestido
- Manual de bienvenida
- Lista de asistencia a curso de inducción
- Tarjeta bancaria
- Tarjeta de Vales Personalizada (Despensa)

Para el personal administrativo del corporativo, la tarjeta bancaria y tarjeta de vales se entrega directamente al empleado, solicitando firma de acuse de entrega.

En la entrega del formato del IDSE es importante señalarle al colaborador, que con este documento deberá hacer el trámite de alta en la clínica familiar que le corresponda.

- o. El reporte de altas debe ser entregado a más tardar a las 14:00hrs, en el reporte de altas se considera la siguiente información:
  - RFC
  - CURP
  - Número de Seguridad Social
  - Número de empleado
  - Nombre del empleado
  - Número de Centro de Costo
  - Nombre del Área
  - Recinto
  - Fecha de ingreso
  - Salario Diario
  - Salario Integrado
  - Salario Mensual
  - Tipo de Nómina
  - Observaciones
  - INFONAVIT
  - Coincidencia de nombre con IMSS
  - Reclutador
  - Observaciones de documentos

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

FS-PE-RS-04

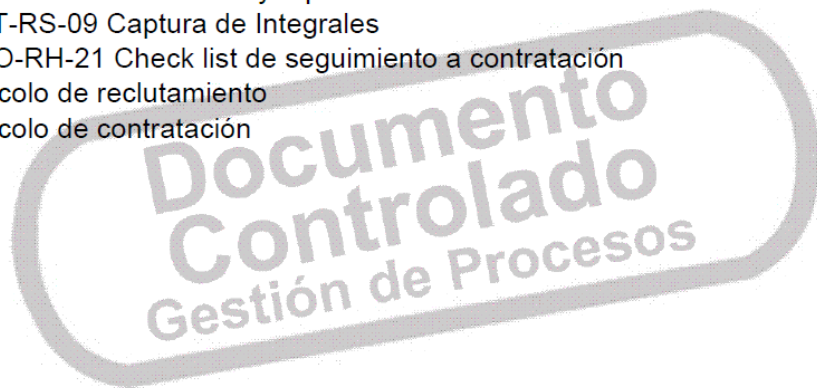
*Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento*

El área de seguridad social deberá entregar al área de Atracción del talento el formato de alta ante el IMSS (IDSE).

- p. Los contratos se entregan al Representante Legal (de Relaciones Laborales) los contratos del personal operativo y al Representante Legal (de Capital Humano) los contratos del personal administrativo.  
En ausencia de alguno de los representantes legales mencionados en el párrafo anterior la DRH puede firmar dichos contratos.

### VIII. ANEXOS

- FS-FO-RH-45 Descripción de puestos.
- FS- IT-RS-04 Reclutamiento y Contratación de Personal
- FS-IT-RH-08 Elaboración y reposición de Gafetes.
- FS- IT-RS-09 Captura de Integrales
- FS-FO-RH-21 Check list de seguimiento a contratación
- Protocolo de reclutamiento
- Protocolo de contratación



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO LOCAL

FS-PE-RS-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### I. OBJETIVO

Describir el proceso y los criterios a utilizar para realizar el reclutamiento, selección y contratación del personal que aspira a ocupar un puesto operativo (en el área metropolitana) a fin de que sea el idóneo para cubrir el puesto vacante.

### II. POLÍTICAS

#### **Contratación de Familiares**

- Se realiza reclutamiento y contratación de la persona (familiar) únicamente con la autorización de la Gerencia de Capital Humano y que el ingreso sea en una empresa diferente a la del familiar (administrativos y operativos).

#### **Selección y Contratación de candidatos**

- Se debe tomar en cuenta para la cobertura de la vacante, la promoción Interna, siempre y cuando reúnan los requisitos para el perfil requerido.
- La selección final del candidato que ocupará un puesto dado en la organización, es decisión del jefe de Atracción de Talento.

#### **Contratación de personal que laboró en Franquicia**

- Cuando el candidato ha laborado en alguna franquicia de la empresa, debe esperar un periodo de 1 año para poder ingresar a alguna sucursal propia y debe presentar carta de consentimiento por parte del Franquiciatario.

#### **Reingresos (Ver procedimiento FS-PE-RS-06 Reingresos)**

- Para poder reingresar a la empresa el personal debió laborar por lo menos 5 meses y debieron transcurrir 3 meses después de terminada la relación laboral considerando que para el personal de sucursales no se puede contratar en puestos superiores al último laborado.

### III. ENTRADAS

- A. Solicitud de Empleo
- B. Documentación (*exámenes elaborados y documentos personales*)
- C. Plantillas actuales (*vacantes reales*)

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO LOCAL

FS-PE-RS-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### IV. DIAGRAMA DE FLUJO

FS-PE-RS-02 Reclutamiento y contratación de personal operativo local

### V. DESCRIPCIÓN

| Puesto ó área                                      | Actividades  |
|--|--|
| Analista de Atracción del Talento (Reclutadora)    | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recibe plantilla actualizada y autorizada, valida vacantes a cubrir de acuerdo a la zona asignada y selecciona la fuente de reclutamiento a utilizar. <i>Ver especificación a.</i></li><li>2. Elabora semanalmente (<i>Viernes</i>) plan de trabajo (<i>en campo u oficina</i>) y entrega a la Jefatura de Atracción del Talento para revisión y autorización.<br/><br/><i>“Cuando son numerosas las vacantes por cubrir se realiza reclutamiento masivo. Definiendo fecha de recepción de currículum y lugar en dónde se realizará (Corporativo o Sucursal)”</i></li><li>3. Realiza la publicación de vacantes por las fuentes de reclutamiento seleccionadas.</li></ol> |
| Recepción, control y seguimiento de Ingresos en AT | <ol style="list-style-type: none"><li>4. Da la bienvenida, registra los datos generales de los candidatos, realiza entrevista filtro y recibe solicitud de empleo <i>Ver especificación b y c.</i><br/><br/>4.A1. En caso de que el candidato no entregue solicitud de empleo entrega solicitud de la empresa para que sea requisitada y realiza entrevista filtro.<br/><br/><b>Nota:</b> En caso de que el candidato cuente con el perfil requerido de la vacante, se le aplican las pruebas técnicas y psicométricos al momento de la entrega de la solicitud. <i>Pasa a actividad 9.</i></li></ol>  |
| Aspirante  | <ol style="list-style-type: none"><li>4.A2. Requisita la solicitud de empleo y entrega al responsable Recepción, control y seguimiento de ingresos en AT.</li></ol>  |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO LOCAL

FS-PE-RS-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|  |   |
|--|---|
| Recepción, control y seguimiento de Ingresos en AT | <p>5. Recibe solicitud y entrega a Analista (reclutador) responsable de dar atención al candidato.</p>  |
| Analista de Atracción del Talento (Reclutadora)    | <p>6. Revisa la solicitud, evalúa y analiza si la experiencia y conocimientos son afines al puesto a ocupar, realiza la entrevista profunda para conocer aspectos del candidato tanto laborales como personales y valida es si un reingreso (ya que debe contar con la autorización del Gerente de Ventas y Visto Bueno del Supervisor <i>-con el último con el que laboró el solicitante-</i>). <i>Ver especificación c y d. Ver procedimiento FS-PE-RS-06 Reingresos.</i></p> <p>7. Explica el sistema de pago por compensaciones por medio del formato de Check List de Compensaciones. <i>Ver especificación e.</i></p> <p style="padding-left: 40px;">En caso de que se detecte que el aspirante no cuenta con el perfil de la vacante, se le agradece por el tiempo invertido.</p> <p>8. Cuando el candidato es viable, canaliza al responsable de Recepción, control y seguimiento de ingresos en AT para la aplicación de los exámenes correspondientes al puesto. (Exámenes técnicos y Psicométricos)</p> <p>9. Realiza la evaluación de exámenes aplicados al candidato, corrobora y registra en formato correspondiente, las referencias laborales (<i>Se debe contar con por lo menos 1 referencia laboral, en caso de no contar con la referencia laboral se solicitan 2 personales</i>) y verifica en el sistema OPEN HR si cuenta con familiares dentro de la empresa o grupo. <i>Ver especificación f.</i></p> <p>9.A1. Si cuenta con familiares indica que debe elaborar carta compromiso dirigida a la Gerencia de Capital Humano, en dónde se establezca que no habrá ningún tipo de relación o conflicto personal y que se cumplirán todas las políticas establecidas por la empresa y que en caso de que se presenten anomalías, conflictos u otra situación que afecte la relación laboral esto será causa de rescisión de contrato para ambas partes.<br/>En caso del personal de las Sucursales se deberá contratar en una empresa diferente a la del familiar.</p> |



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO LOCAL

FS-PE-RS-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|  |   |
|--|---|
|  | <p>10. Realiza revisión en página de INFONAVIT si el empleado cuenta con crédito y si los empleos registrados en la solicitud de empleo coincide con lo reportado en dicha página.</p> <p>11. Verifica plantilla nuevamente para asegurar que se cuenta con la vacante. <i>Ver especificación g.</i></p> <p>12. Los candidatos que aprobaron de forma satisfactoria los exámenes y referencias laborales se les solicita la documentación para autorización. <i>Ver especificación h.</i></p> <p>13. Canaliza para la realización de examen médico (<i>examen general</i>). <i>Ver especificación i. Ver procedimiento FS-PE-SL-01 Consulta general, examen médico para empleados de nuevo ingreso y control de RPBI.</i><br/>En caso de que se detecte que no es un candidato viable, se le agradece por el tiempo invertido.</p> <p>14. Si el candidato es viable y el resultado es favorable en el Examen médico, informa a la Jefatura de Atracción del Talento y entrega documentación para revisión y autorización.</p> |
| <p>Jefatura de Atracción de Talento</p>                | <p>15. Valida vacante en plantilla, revisa clave del puesto, sueldo, documentación del candidato, autoriza la contratación e informa al Analista de AT (Reclutador) <i>Ver especificación j.</i></p> <p>En caso de que se detecte que el aspirante no cuenta con el perfil de la vacante, se le agradece por el tiempo invertido.</p>   |
| <p>Analista de Atracción del Talento (Reclutadora)</p> | <p>16. Ingresar información del candidato, captura folio en el sistema OPEN HR, e informa al aspirante que se le realizará examen antidoping. <i>Ver Instructivo FS-IT-RS-02 Captura de Integrales</i></p> <p>17. Cita a candidato para realizar la firma del paquete de contratación.</p> <p><b>“Como premisa del área, no se podrá revelar en ningún momento el motivo del rechazo, únicamente se agradecerá el tiempo invertido en el proceso”</b></p>   |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO LOCAL

FS-PE-RS-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|   |  |
|---|--|
| Analista de Atracción del Talento (Contratación)          | <p>18. Realiza la impresión del paquete de contratación (<i>Verifica con base en el folio asignado en OPEN HR</i>) <i>Ver especificación k.</i></p> <p>19. Elabora gafete. <i>Ver especificación l y m. Ver instructivo FS-IT-RH-08 Elaboración y reposición de Gafetes.</i></p>   |
| Analista de Atracción del Talento (Reclutadora)           | <p>20. Realiza contratación, se apega al protocolo de contratación y verifica que todos los documentos estén debidamente firmados, aclara cualquier tipo de duda, entrega gafete y registra la entrega de documentación en el formato <i>FS-FO-RH-21 Check list de seguimiento a la contratación. Ver especificación l, m y n.</i></p>   |
| Aspirante   | <p>21. Firma contrato y recibe fecha para curso de inducción.</p> <p>En caso de cambio en la programación del Curso de Inducción se le informa al colaborador <i>Ver procedimiento FS-PE-RS-10 Curso de Inducción. Ver especificación l</i></p>  |
| Analista de Atracción del Talento (Reclutadora)           | <p>22. Integra el expediente del candidato y entrega para realizar el alta.</p>  |
| Analista de Atracción del Talento (Plantilla de Personal) | <p>23. Elabora reporte de cobertura de vacantes y actualiza plantilla de personal. <i>FS-PE-RS-01 Calculo de Plantillas y Registro de Vacantes.</i></p>  |
| Analista de Atracción del Talento (Contratación)          | <p>24. Realiza el alta del empleado en OPEN HR, genera reporte de altas e imprime el reporte de altas. <i>Ver instructivo FS-IT-RS-04 Reclutamiento y Contratación de Personal</i></p> <p>25. Entrega reporte de altas al área de Seguridad Social (antes de las 14:00 hrs). <i>Ver procedimiento FS-PE-SS-01 Afiliaciones al IMSS. Ver especificación o.</i></p> <p>26. Realiza solicitud de estudio socioeconómico. <i>Ver procedimiento FS-PE-RS-05 Estudios Socioeconómicos.</i></p> |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO LOCAL

FS-PE-RS-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|  |   |
|--|---|
| Analista de Atracción del Talento (Reclutadora)                | 27. Entrega contratos firmados, da seguimiento a la asistencia del empleado, durante los 3 primeros días (responsabilidad de Atracción de talento), solicita lista de asistencia firmada por el colaborador <i>(la recibe vía fax ó correo electrónico)</i> , envía alta ante el IMSS (IDSE) e indica que debe darse de alta en su clínica familiar correspondiente. <i>(Es necesario registrar en el formato FS-FO-RH-21 el seguimiento a la asistencia y entrega de IDSE)</i>   |
| Analista de Atracción del Talento (Contratación)               | 28. Revisa, firma <i>(en la sección de testigos)</i> y entrega contratos firmados a Representante Legal. <b>Ver especificación p.</b>   |
| Representante Legal ó Dirección de Recursos Humanos            | 29. Recibe, revisa, firma contratos y entrega a Atracción del Talento.  |
| Analista de Atracción del Talento (Contratación)               | 30. Elabora relación de contratos que ingresan al archivo y solicita al área de archivo que integre los contratos al expediente del empleado.   |
| Analista de Atracción del Talento (Contratación – Reclutadora) | <p style="text-align: center;"><b>SEGUIMIENTO POSTERIOR A LA CONTRATACIÓN</b></p> <p>31. Verifica y da seguimiento a la entrega del paquete de tarjeta bancaria <i>(contratos, NIP, tarjeta bancaria)</i> del colaborador de nuevo ingreso. <b>Ver procedimiento FS-PE-NO-03 Tarjetas bancarias</b> y a la entrega de la tarjeta de Vales de Despensa <i>(de acuerdo al cumplimiento del periodo de antigüedad y/o fecha de onomástico)</i> <b>Ver procedimiento FS-PE-NO-08 Vales de Despensa. Ver especificación I.</b></p> |

### VI. SALIDAS

1. Reporte de altas de personal.
2. Reporte de cobertura de vacantes.
3. Solicitud de estudio socioeconómico.
4. Contrato firmado, paquete de contratación.
5. Seguimiento a la contratación



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO LOCAL

FS-PE-RS-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### VII. ESPECIFICACIONES

- a. Las fuentes de reclutamiento utilizadas son:
- Ferias de empleo
  - Bolsa Nacional del empleo
  - Juntas de Intercambio
  - Poster, Volantes o Mantas
  - Periódicos de circulación nacional y Siminforma
  - Internet (Mi Chamba)
  - Simi - Reclutamiento (Reclutamiento en sucursal)
- b. En caso de que en la entrevista filtro se detecte que el aspirante no cuenta con el perfil de la vacante, se le agradece por el tiempo invertido y se hace referencia que se mantendrá en cartera por 3 meses.
- c. Se apega al protocolo correspondiente para informar de la vacante, sueldo y prestaciones que otorga la empresa.
- d. Criterios de reclutamiento y selección de personal:
- Cuando se lleva a cabo la entrevista con el candidato y sin importar el puesto el Analista de AT (Reclutador) debe dejar asentado además de todo lo necesario en la entrevista, cuatro aspectos importantes:
    - 1) Salario y Prestaciones
    - 2) Horario, lugar y condiciones de trabajo,
    - 3) Aplicación de estudio socioeconómico
    - 4) Principales Funciones a desarrollar
  - Contemplar los siguientes aspectos para poder hacer la selección del personal:
    - Que no haya ocupado puestos sindicales en otras empresas ó sus familiares directos
    - Que no haya sido liquidado por otras empresas por conflictos laborales
    - Que las referencias laborales hayan sido favorables
    - En caso de que cuente con familiares dentro de la empresa, se debe cumplir lo requerido en la política de Contratación de Familiares.
  - Que las causales de baja en anteriores trabajos hayan sido por siguientes motivos:
    - Renuncia Voluntaria
    - Terminación de Contrato

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO LOCAL

FS-PE-RS-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

- Aquellos que hayan tenido problemas legales, demandas, o cualquier problema laboral, se comunicarán al Jefe de Atracción de Talento para su análisis. En caso de tratarse de un reingreso de personal, también se deben ser verificados los siguientes aspectos:
  - Motivos de la separación
  - Se recomienda al personal para contratarlo
  - Estabilidad
  - Honestidad y Honradez
  - Desempeño
  
- Se debe preguntar al candidato si tiene tatuajes. En caso de que sea afirmativa la respuesta se debe verificar el lugar en donde se tiene, el tamaño y la figura. El candidato podrá seguir el proceso de reclutamiento y selección siempre y cuando el tatuaje no esté visible. Quedará a criterio del Analista de AT (Reclutador) con previa autorización del Jefe de Atracción del Talento.

### e. Check List de Compensaciones

Registra en formato la fecha, el nombre del candidato, el puesto al que aspira y departamento solicitante.

Realiza el cálculo de compensación de Bienvenida + Sueldo Base  
Realiza el cálculo de compensación con cuota media + Sueldo Base

Señala las prestaciones de ley a las que tiene derecho.

Señala las prestaciones que otorga la empresa (Adicionales a la ley): Explica el beneficio de cada una.

Solicita firma de enterado al candidato.

- f. Es responsabilidad del área de Atracción del Talento solicitar referencias del candidato con el Franquiciatario, asimismo de corroborar la carta de consentimiento emitida por éste.
  
- g. En caso de que la vacante se haya cubierto por algún movimiento autorizado aplicado previamente en la sucursal, se informa al candidato y se reasigna sucursal en la que será contratado. *(De acuerdo a su domicilio, se verifica la distancia del centro de trabajo al mismo, el candidato definirá si continua con su proceso de contratación).*

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO LOCAL

FS-PE-RS-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

h. La documentación solicitada es la siguiente:

| Documentación  |                      |
|--|----------------------|
| Solicitud de empleo  | Original             |
| Fotografías tamaño infantil ( <i>color</i> )   | 2                    |
| Acta de nacimiento   | Original y Copia (1) |
| Comprobante de afiliación al IMSS  | Original y Copia (1) |
| Certificación de afiliación al IMSS<br>( <i>En caso de tener más de un número</i> )                | Original y Copia (1) |
| Comprobante de crédito INFONAVIT   | Original y Copia (1) |
| CURP   | Original y Copia (1) |
| Credencial de elector IFE  | Original y Copia (1) |
| Pliego testamentario   | Original y Copia (1) |
| Comprobante de domicilio ( <i>Agua, Predial, Luz o Teléfono - Máximo de dos meses anteriores</i> ) | Original y Copia (1) |
| Comprobante de último grado de estudios  | Original y Copia (1) |
| 2 Cartas de Recomendación  | Original y Copia (1) |
| Estado de cuenta débito Bancomer   | Original y Copia (1) |
| Carta de antecedentes no penales.<br>( <i>En caso de contar con carta</i> )                        | Original y Copia (1) |

- i. Es responsabilidad del médico de la empresa realizar esta prueba, en la cual se debe descartar cualquier padecimiento físico ó mental que pudiera afectar la relación laboral. En caso de ser negativo el dictamen del médico se concluirá el proceso de selección.
- j. Se evalúa al candidato, de acuerdo a la entrevista y a los comentarios que da el Analista de AT (Reclutador), así como también con base en la solicitud de empleo y a los resultados de los exámenes, validación de documentos y referencias laborales.
- k. El paquete de contratación está conformado por lo siguiente:
- Contrato Laboral
  - Convenio de Confidencialidad: convenio entre la empresa y el colaborador en el cual se tiene que salvaguardar información que manejará en su área de trabajo.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO LOCAL

FS-PE-RS-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

- El anexo A en el cual se refiere a que si recibió o percibe ingresos por concepto de sueldo y otras empresas deberá efectuar los pagos de impuesto correspondientes.
- El anexo B nos indica que no percibió ningún otro ingreso proveniente de otra fuente. (como por ejemplo honorarios)
- Carta Responsiva
- Pliego Testamentario
- Gafete o credencial que lo acredita como empleado de la empresa (*Acuse de recibido*)
- Carta de aceptación para realizar el trámite de tarjeta de banco.
- Carta de bienvenida: se incluye el nombre de la sucursal o centro de trabajo donde laborará el colaborador, debiendo contar con la dirección a la cual fue asignado y la fecha en la que se debe de presentar.
- Autorización de aplicación de Estudio socioeconómico

### Check List de seguimiento a la contratación

- I. A todo colaborador que ingrese a la empresa, se le dará seguimiento desde su contratación y posterior a esta por medio del formato **FS-FO-RH-21 Check list de seguimiento a contratación**, con la finalidad de asegurar que se entregó documentación y/o beneficios que brinda la empresa.
  - Contrato Laboral
  - Convenio de confidencialidad
  - Anexo A
  - Anexo B
  - Carta responsiva
  - Pliego testamentario
  - Gafete – Credencial – Acuse de recibo
  - Carta de autorización para trámite en banco
  - Carta de bienvenida
  - Autorización de aplicación de Estudio Socioeconómico
  - Seguimiento de asistencia 3 primeros días
  - Alta ante IMSS (IDSE)
  - Código de Vestido
  - Manual de bienvenida
  - Lista de asistencia a curso de inducción
  - Tarjeta bancaria
  - Tarjeta de Vales Personalizada (Despensa)

Para el personal operativo local la tarjeta bancaria y tarjeta de vales se entrega vía mensajería debiendo solicitar firma de acuse de entrega.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO LOCAL

FS-PE-RS-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

En la entrega del formato del IDSE es importante señalarle al colaborador, que con este documento deberá hacer el trámite de alta en la clínica familiar que le corresponda.

- m. En caso de que el candidato no haya presentado las fotografías a color previamente solicitadas, se le tomará una fotografía en ese momento para la elaboración y entrega del gafete.
- n. En caso de que no se pueda entregar el gafete al momento de la contratación, se debe entregar en un plazo máximo de 2 días posteriores a la contratación (Vía mensajería) o bien cuando el colaborador asista al curso de inducción. **Ver procedimiento FS-PE-RS-10 Curso de Inducción**
- o. El reporte de altas debe ser entregado a más tardar a las 14:00hrs, en el reporte de altas se considera la siguiente información:
  - RFC
  - CURP
  - Número de Seguridad Social
  - Numero de empleado
  - Nombre del empleado
  - Número de Centro de Costo
  - Nombre del Área
  - Recinto
  - Fecha de ingreso
  - Salario Diario
  - Salario Integrado
  - Salario Mensual
  - Tipo de Nómina
  - Observaciones
  - INFONAVIT
  - Coincidencia de nombre con IMSS
  - Reclutador
  - Observaciones de documentos

El área de seguridad social deberá entregar al área de Atracción del talento el formato de alta ante el IMSS (IDSE).

- p. Los contratos se entregan al Representante Legal (de Relaciones Laborales) los contratos del personal operativo y al Representante Legal (de Capital Humano) los contratos del personal administrativo.



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO LOCAL

FS-PE-RS-02

*Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento*

En ausencia de alguno de los representantes legales mencionados en el párrafo anterior la DRH puede firmar dichos contratos.

### VIII. ANEXOS

- FS- IT-RS-04 Reclutamiento y Contratación de Personal
- FS-IT-RH-08 Elaboración y reposición de Gafetes.
- FS- IT-RS-09 Captura de Integrales
- FS-FO-RH-21 Check list de seguimiento a la contratación
- Protocolo de reclutamiento
- Protocolo de contratación



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CULTURA ORGANIZACIONAL

PE-CA-03

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Capacitación

### I. OBJETIVO

Impartir la suma de valores, motivación, excelencia al servicio y creencias culturales del Grupo por un País Mejor por medio de conferencias, talleres y/o diplomados a los trabajadores con el fin de reflejarse en los objetivos de la organización.

### II. POLÍTICAS

- Los diplomados solo se imparten para los niveles de coordinadores a directores.

### III. ENTRADAS

- A. Programación del Proveedor
- B. Formato presupuesto de viáticos (FO-RH-65)
- C. Tarifas autorizadas

### IV. DIAGRAMA DE FLUJO

[PE-CA-03 Cultura Organizacional](#)

### V. DESCRIPCIÓN

| Puesto ó área               | Actividades   |
|-----------------------------|---|
| Responsable de capacitación | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Elabora la programación probable de las actividades relacionadas con cultura organizacional en conjunto con el consultor que impartirá los cursos, talleres ó módulos correspondientes.</li><li>2. Verifica la disponibilidad de fechas de las actividades del personal a capacitar con las áreas, se llega a un acuerdo y se le comunica al consultor las modificaciones de la programación mensual.</li><li>3. Genera programación de actividades de cultura organizacional y presupuesto para cada área (<i>determina si se requiere viajar</i>) y se pasa a la Gerencia de Capital Humano para su visto bueno.</li></ol> |



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CULTURA ORGANIZACIONAL

PE-CA-03

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Capacitación

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Gerencia Capital Humano       | 4. Recibe el programa, valida con Dirección Recursos Humanos y en su caso pide modificaciones y regresa para nueva revisión.  |
| Responsable de capacitación   | 5. Recibe programación con visto bueno y genera la emisión de comunicados para cada área y se envía por dirección las fechas, además realiza formato presupuesto de viáticos (FO-RH-65) cuando el curso es en el interior de la república utilizando tarifas autorizadas. <b>Ver especificación a.</b>  |
| Asistente de capacitación     | 6. Realiza el bloqueo ( <i>apartado</i> ) de instalaciones según la capacidad del personal ( <i>determina si es un hotel, universidad, oficinas ó plantas</i> ) y cuando es necesario realiza un prorrato de viajes en el interior de la república mexicana, los viáticos y pago de hoteles.  |
| Responsable de capacitación   | 7. Inicia la programación de la logística y prorrata los sueldos del instructor, viáticos y costos de instalaciones bloqueadas.   |
| Instructor                    | 8. Lleva a cabo el(los) curso(s) con la gente programada.   |
| Responsable de capacitación   | 9. Realiza seguimiento del curso mediante encuesta de reacción. <b>Ver especificación b.</b><br><br>10. Genera mensualmente el reporte de gastos de capacitación en OPEN y Excel, vacía la información de evaluaciones a Excel donde se genera análisis del impacto de capacitación ( <i>se tiene 15 días para entregar el reporte</i> ) y se entrega a la Dirección de Recursos Humanos. |
| Dirección de Recursos Humanos | 11. Recibe reporte para su conocimiento   |
| Responsable de capacitación   | 12. Realiza seguimiento de evaluaciones de los servicios. <b>Ver especificación c.</b><br><br>13. Realiza junta con el consultor de capacitación para poder generar reporte de seguimiento de evaluaciones ( <i>se tiene 30 días posteriores para entregarlo</i> ) y se envía a la Gerencia de Capital Humano con propuestas de mejora.   |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CULTURA ORGANIZACIONAL

PE-CA-03

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Capacitación

### VI. SALIDAS

1. Reporte de seguimiento a evaluaciones
2. Reporte de gastos

### VII. ESPECIFICACIONES

- a. Las tarifas autorizadas son las siguientes:

| CONCEPTO | A         | B         | C           |
|----------|-----------|-----------|-------------|
| DESAYUNO | \$ 45.00  | \$ 75.00  | \$ 125.00   |
| COMIDA   | \$ 90.00  | \$ 120.00 | \$ 200.00   |
| CENA     | \$ 60.00  | \$ 85.00  | \$ 150.00   |
| HOTEL    | \$ 370.00 | \$ 600.00 | \$ 1,500.00 |

- b. Para que el colaborador acredite el diplomado debe cumplir con la asistencia al total de sesiones.
- c. Las Evaluaciones de Seguimiento que realiza son:
- Por medio de exámenes a las personas capacitadas, correos a los jefes (*en caso de diplomado y cursos en general*) para saber la retroalimentación de los participantes.
  - El conferencista se evalúa por medio de indicadores de desempeño para determinar el impacto del curso (*como nivel de ventas, temporada, índice de rotación, la sucursal por zona*).

### VIII. ANEXOS

“No aplica”

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

PE-CA-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Capacitación

### I. OBJETIVO

Establecer acciones de capacitación orientadas hacia el fortalecimiento de mejores métodos de trabajo; a la adquisición y actualización de sus conocimientos, al desarrollo profesional e individual que contribuyan a elevar la productividad, eficiencia y eficacia de sus labores.

### II. POLÍTICAS

- Para el pago de curso de capacitación, si es menor a \$500.00 se paga por medio de la caja chica de Recursos Humanos y si es mayor se solicita a Cuenta por Pagar la elaboración del cheque.
- Cuando el monto de la capacitación es mayor a \$5,000.00 (*cinco mil pesos 00/100 M.N.*), el 80% del mismo será cubierto por la empresa y el 20% restante por el colaborador, aplicando dicho descuento vía compensación en 2 ó 3 pagos según sea el caso.
- La empresa cubre el costo total de la capacitación, siempre y cuando el curso, taller, diplomado ó seminario no exceda los \$5,000.00 (*cinco mil pesos M.N.*) por persona (*incluye IVA*).
- En caso de que algún participante estuviera interesado en algún curso, y sea pagado por su cuenta, Capacitación analizará el temario del curso y podrá otorgar días de permiso con goce de sueldo, siempre y cuando el personal cubra con el requisito de 6 meses como mínimo de antigüedad.
- En caso de que algún trabajador participe de algún tipo de capacitación externa (*seminario, curso, taller, conferencia etc. con recursos de la empresa*) menor a \$5,000.00 y decida retirarse de la empresa en un periodo inmediato de tres meses de haber concluido el curso, este será descontado de las prestaciones a su favor del finiquito correspondiente.
- En cursos mayores a \$5,000.00 el colaborador deberá firmar carta responsiva donde se especifique que durante el tiempo en que reciba la capacitación y 24 meses después de haber recibido la misma, el empleado no puede abandonar el

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

PE-CA-02

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Capacitación

empleo ni dar por terminada la relación de trabajo ó causar baja; de lo contrario se pagará el 100% del costo de la capacitación recibida con apoyo económico de la empresa.

- El colaborador deberá tener por lo menos 3 meses laborando en la empresa para poder asistir a un curso pagado por la misma

### III. ENTRADAS

- A. Solicitud de capacitación FO-RH-10
- B. Plan de capacitación

### IV. DIAGRAMA DE FLUJO

[PE-CA-02 Capacitación y desarrollo profesional](#)

### V. DESCRIPCIÓN

| Puesto ó área               | Actividades  |
|-----------------------------|--|
| Responsable de capacitación | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Elabora el plan de capacitación y ajusta con las solicitudes de capacitación (FO-RH-10) que se reciben y lo divide por trimestre.</li><li>2. Identifica qué cursos se pueden impartir internamente y qué otros se impartirán con un proveedor.<ol style="list-style-type: none"><li>2.A1. Revisa el catalogo de proveedores que se tiene, genera evaluaciones dependiendo del curso y realiza análisis comparativo para seleccionar al mejor proveedor.</li></ol></li><li>3. Determina los gastos por hora-hombre de los cursos (<i>tiempos invertidos, materiales, proyector, cafetería, sueldo del instructor</i>). <i>Ver especificación a.</i></li><li>4. Genera prorateo de costos de los cursos, cada plan trimestral de capacitación se realiza otra división mensual para dar solidez a todos lo requerimientos y se entrega la programación (<i>Excel</i>) y costos de cursos (<i>el último día del mes</i>) a la Gerencia de Capital Humano especificando cuantos son de forma interna y externa.</li></ol> |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

PE-CA-02

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Capacitación

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Gerencia Capital Humano     | 5. Recibe el programa de cursos, revisa para ver si es viable y en su caso pide modificaciones y regresa para nueva revisión.  |
| Responsable de capacitación | 6. Recibe programa autorizado y dependiendo del costo de cada curso solicita se realice el pago ( <i>por caja chica u orden de expedición de pago FO-CP-05</i> ).  |
| Asistente Capacitación      | 7. Recibe factura y entrega a Administración con la solicitud de autorización para realizar el pago de los cursos de capacitación. <b>PE-CP-14 Pago Solicitudes Diarias. Ver especificación b.</b>   |
| Responsable de capacitación | 8. Envía convocatoria para la impartición del curso. <b>Ver especificación c.</b><br>9. Inicia la programación y logística de las actividades de los cursos con los instructores y la gente programada.<br>10. Lleva a cabo el curso, solicita a la gente programa registre su asistencia en la lista del curso y aplica evaluación con formato <i>FO-RH-11 Evaluación del curso. Ver especificación d.</i><br>11. Captura lista de asistencia en OPEN y Excel y genera reporte del curso y entrega ( <i>semanal y mensualmente</i> ) para conocimiento. |

### VI. SALIDAS

1. Plan mensual de capacitación autorizado
2. Constancia de capacitación

### VII. ESPECIFICACIONES

- a. Cuando el curso se imparte por el departamento de capacitación se prepara material.  
Cuando el curso lo imparte un externo, éste proporciona el material del mismo.
- b. Cuando es curso para directivos, jefaturas en Recursos Humanos ó mayor a \$10,000.00 autoriza Dirección de Recursos Humanos.  
Cuando es de colaboradores en general autoriza Gerencia de Capital Humano.



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

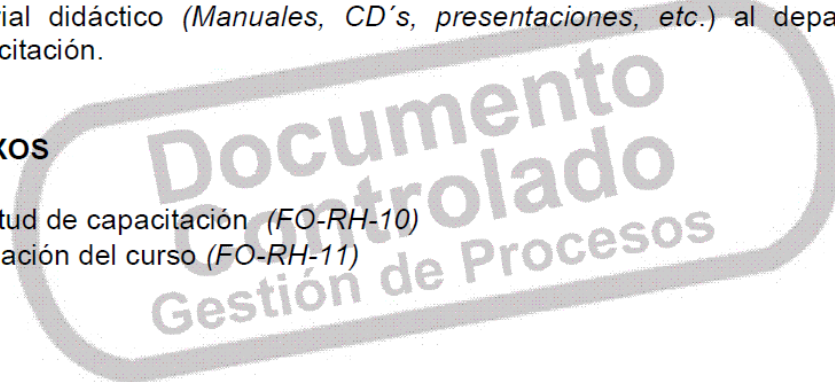
PE-CA-02

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Capacitación

- c. Si algún participante no pudiera acudir al curso, deberá notificarlo al departamento de Capacitación a más tardar cuatro días hábiles antes del inicio del curso; En caso de que otra persona pueda asistir al curso debe tener el mismo perfil del solicitante, la propuesta de cambio deberá ser enviada en un memorándum en donde se explique el motivo de inasistencia y deberá contener el nombre de la persona que tomará su lugar, así como la firma de autorización del jefe inmediato y en caso de que un participante no se presente a un curso, y no haya propuesto a alguien que tome su lugar se retendrá al participante al costo total del curso. Si se cancela con anticipación la asistencia del participante, se aplicará el descuento que indique la política de cancelación de cada proveedor quedando el departamento de Capacitación exento de toda responsabilidad por dicha cancelación.
- d. El participante al finalizar el curso deberá entregar una copia de la Constancia y/o Diploma obtenido por el término satisfactorio del curso, además de una copia del material didáctico (*Manuales, CD's, presentaciones, etc.*) al departamento de Capacitación.

### VIII. ANEXOS

- Solicitud de capacitación (*FO-RH-10*)
- Evaluación del curso (*FO-RH-11*)



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL

FS-PE-RS-07

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### I. OBJETIVO

Realizar la aplicación y administración correcta de los movimientos del personal, que son solicitados por las Gerencias de Ventas, Jefes o Responsables de área, que por necesidades de la operación o de la empresa se requiera, para mantener la estructura en un grado óptimo para su operación.

### II. POLITICAS

- Es necesario que previo a la solicitud del cambio se verifique que se cuente con la vacante, de lo contrario no podrá realizarse el cambio.

#### Cambio de Vendedores

- Para que los cambios solicitados procedan adecuadamente deberán realizarse conforme a lo siguiente:

| Fecha máxima de Solicitud del cambio | Fecha de aplicación del cambio por parte de Recursos Humanos |
|--------------------------------------|--|
| Día 10 de cada mes                   | Aplica en la 2a quincena del mes                             |
| Día 25 de cada mes                   | Aplica en la 1a quincena del mes                             |

*\*Las solicitudes de cambios se aplicarán de acuerdo a lo anterior con la finalidad de no afectar el pago del empleado, la operación y los cortes del área de Nóminas.*

- Los cambios de sucursal de las personas que tenga una antigüedad en la empresa menor a 6 meses se considerarán como de nuevo ingreso y procederán sin revisar sus antecedentes. El personal que tengan más de 6 meses y menos de 12, se realizarán promedios para determinar su comportamiento y se sujetarán a las políticas establecidas.

#### Cambio por cierre de sucursal

- La notificación de cambio por cierre de sucursal se debe realizar por lo menos 15 días antes de que se realice el cierre.



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL

FS-PE-RS-07

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### Cambio de empresa

- Se debe notificar al personal que para el cambio de empresa que genera la baja en la primer empresa (debe recibir finiquito correspondiente) y el alta en la empresa a la que se cambia.

### Cambio por Descenso de puesto

Las solicitudes de cambios por descenso de se aplicarán únicamente bajo el siguiente esquema

| Fecha máxima de Solicitud del cambio | Fecha de aplicación del cambio por parte de Recursos Humanos |
|--------------------------------------|--|
| Día 10 de cada mes                   | Aplica en la 2a quincena del mes                             |
| Día 25 de cada mes                   | Aplica en la 1a quincena del mes                             |

*Las solicitudes de cambios se aplicarán de acuerdo a lo anterior con la finalidad de no afectar el pago del empleado, la operación y los cortes del área de Nóminas*

### Cambio de área

- El cambio se realizará siempre y cuando exista la vacante en el área a aplicar el cambio.
- Se consideran las mismas fechas de aplicación de cambio, mencionadas en los puntos anteriores.
- Los movimientos deben solicitarse por medio del formato *FS-FO-RH-38 Ascensos y Cambios* con anticipación mínima de 5 días, para realizar el mismo y cuando se refiere a un descenso de puesto el formato debe ser firmado por el Gerente del área.

### Cambio de puesto o nombramiento a personal Ejecutivo

Estos cambios se realizan cuando existe algún nombramiento al personal ejecutivo, que implica un cambio de puesto y un cambio de sueldo (promoción).

- Los nombramientos a ejecutivos deben ser autorizados (por medio de correo electrónico o memorando) por la Vicepresidencia y/o la Dirección de Recursos Humanos.

### Cambio de Residencia (Nacional)

- El cambio se realizará siempre y cuando exista la vacante en el área a aplicar el cambio.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL

FS-PE-RS-07

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### Cambio de Residencia (Internacional)

- Se apoya al colaborador con el pago de viáticos de acuerdo a lo que autorice la Vicepresidencia. Se debe considerar el tiempo en el que residirá en el extranjero.

### III. ENTRADAS

- A. FS-FO-RH-38 Formato de ascensos y cambios (**autorizado**)
- B. FS-FO-RH-36 Descensos de puesto
- C. Memorándum de cambio de puesto / Cambio de empresa / Cambio de Residencia
- D. Plantilla autorizada / Organigrama actualizado

### IV. DIAGRAMA

FS-PE-RS-07 Movimientos de personal.

### V. DESCRIPCIÓN

| Puesto ó área  | Actividades  |
|--|--|
| Analista de Atracción del Talento (Plantilla de Personal / Organigramas) | <p><b>Descenso de puesto y Cambios de Empresa</b></p> <p>1.A1. Recibe formato y documentación de descenso de puesto <i>Ver especificación a y b</i> por parte de Gerencia de Ventas y/o área solicitante y revisa en OPEN HR si la persona cuenta con promoción.</p> <p>1.A2. Si cuenta con promoción, ésta se elimina en el sistema OPEN HR, debido a que no ha sido aplicada la nivelación. <i>Pasa a actividad 2</i></p> <p>1.B1. Recibe formato y documentación por cambio de empresa <i>Ver especificación a y c</i> por parte de Gerencia de Ventas y/o área solicitante. <i>Pasa a actividad 2</i></p> <p>2. Genera plantilla de personal operativo de sucursal, revisa organigrama en caso de personal administrativo y valida si la existencia de la vacante. <i>(En caso de que no exista la vacante la solicitud no procede o se en su caso se considerará como plaza de nueva creación, siguiendo los lineamientos establecidos cuando apliquen estos casos)</i></p> <p>3. Entrega reporte de descensos y cambios de empresa a aplicar al área de Relaciones Laborales para efectuar el movimiento correspondiente. <i>Ver Procedimiento de FS-PE-RL-01 Finiquitos</i></p> |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL

FS-PE-RS-07

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|  |  |
|--|--|
|  | <p><b>Nota:</b> La solicitud de baja debe ser entregada a Relaciones Laborales un día antes de la fecha de baja del empleado antes de las 12:00 hrs.</p> <p>4. Da seguimiento a la aplicación de la baja de personal para generar el alta del empleado en el nuevo puesto y/o empresa a cambiar.</p> <p>5. Realiza el alta del empleado en OPEN HR, genera e imprime reporte de altas.</p> <p>6. Genera concentrado de ingresos (<i>coloca el motivo del alta</i>) en Excel y entrega (<i>vía correo electrónico</i>) a Seguridad Social, Nóminas y Relaciones Laborales para realizar alta del empleado ante IMSS. <b>Ver FS-PE-SS-01 Afiliaciones al IMSS.</b></p> <p>7. Entrega reporte de altas al área de Seguridad Social. <b>Ver procedimiento FS-PE-SS-01 Afiliaciones al IMSS.</b></p> <p>8. Realiza la impresión del paquete de contratación y elabora gafete solo en caso de cambio de empresa <b>Ver instructivo FS-IT-RH-08 Elaboración y reposición de Gafetes.</b></p> <p>9. Realiza contratación del colaborador y verifica que todos los documentos estén debidamente firmados y entrega gafete.</p> <p>10. Integra el expediente del colaborador con la documentación generada</p> <p>11. Entrega contratos firmados y da seguimiento a la asistencia del empleado, durante los 3 primeros días, solicita lista de asistencia firmada por el colaborador. (<i>La recibe vía fax ó correo electrónico</i>).</p> <p><b>Cambio de personal en sucursales</b></p> <p>1.C1. Recibe formato de Ascensos y Cambios o documentación de cambio autorizada. (Vía correo electrónico o física) <b>Ver especificación a y d.</b></p> |
|--|--|

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL

FS-PE-RS-07

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

|  |  |
|--|--|
|  | <p>1.C2. Genera plantilla de personal operativo de sucursal, valida la existencia de la vacante (<i>en caso de que no exista la vacante la solicitud no procede,</i>) verifica el personal al que se le solicita cambio cuenta con promoción y que no haya nivelaciones aplicadas. <i>Ver especificación a y e.</i></p> <p>1.C3. Realiza análisis de desempeño de vendedores de acuerdo a lo establecido en los criterios de movimientos de personal (cambios de vendedores de Sucursal), para aceptar o rechazar el movimiento.</p> <p>1.C4. Captura movimientos en OPEN HR y obtiene consecutivo.</p> <p>1.C5. Coloca respuesta en concentrado de Excel (<i>aceptado ó rechazado</i>), así como los motivos del rechazo y envía vía correo electrónico a Gerencia de Ventas. <i>Ver especificación f.</i></p> <p>1.C6. Genera concentrado de movimientos y cambios en OPEN HR, exporta da formato y entrega a Jefatura de Atracción del Talento.</p> <p>1.C7. Genera reporte previo de cambios (<i>Excel</i>) y entrega a nóminas. <i>Ver especificación g y h.</i></p> <p><b>Cambio de área – Cambio de Centro de trabajo (Nacional)</b></p> <p>1.D1. Recibe solicitud de cambio de área o de centro de trabajo autorizado. <i>Ver especificación a.</i></p> <p>1.D2. Revisa organigrama del área al que cambia el colaborador valida la existencia de la vacante (<i>en caso de que no exista la vacante la solicitud no procede y se notifica al área el motivo</i>)<br/><i>Ver Procedimiento FS-PE-EV-01 Promoción de Puesto Administrativa</i></p> <p>1.D3. Realiza movimiento en el OPEN HR y actualiza organigrama <i>Ver Documento FS-DO-RH-05 Actividades Atracción de Talento.</i></p> |
|--|--|

## VI. SALIDAS

1. Notificación y aplicación de alta de empleado

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL

FS-PE-RS-07

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

2. Reporte de Movimientos de personal (Autorizados y no aprobados)
3. Reporte previo de cambios

### VII. ESPECIFICACIONES

- a. Criterios para movimientos de personal.
  - Se considera para este procedimiento como movimiento de personal:
    - Cambios de personal en sucursales*
    - Cambios de empresa*
    - Descensos de puestos*
    - Cambios de área*
    - Cambios de Residencia*
  - \*\*\*Los movimientos de baja de personal están considerados el procedimiento de FS-PE-RL-01 Finiquitos
  - Es responsabilidad del área de Atracción del Talento, realizar la actualización de los movimientos y/o cambios aplicados dentro del sistema OPEN HR.

#### **Cambio de personal en sucursales**

Los cambios de sucursal se realizan por cobertura de vacantes o bien para mantener el nivel óptimo de operación de la misma, de acuerdo al desempeño del personal y rango de ventas que tenga la sucursal.

Para este tipo de movimientos se consideran los siguientes criterios de acuerdo a la solicitud del cambio:

- Cambio de personal con el mismo puesto en diferente sucursal.
- Cambio de personal con diferente puesto en la misma sucursal.  
*Ver procedimiento de FS-PE-EV-02 Promoción de Puesto Operativa*
- Cambio de personal con diferente puesto en diferente sucursal.  
*Ver procedimiento de FS-PE-EV-02 Promoción de Puesto Operativa*

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL

FS-PE-RS-07

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

- Para realizar el cambio de un vendedor se debe evaluar el desempeño de los Vendedores de Sucursal, el cual se clasificará en tres rangos, considerando las compensaciones o cuotas obtenidas durante los 12 meses anteriores a la solicitud de movimiento:

| Rango | Desempeño | Cuotas Obtenidas              | Criterio a considerar   |
|-------|-----------|-------------------------------|---|
| 1     | Bueno     | De 8 cuotas altas en adelante | Se verificará directamente con el empleado si está de acuerdo con el cambio.  |
| 2     | Regular   | De 4 a 7 cuotas altas         | Se revisarán:<br>Faltas, permisos, incidencias, distancia de su domicilio al centro de trabajo en donde se realizará el cambio. El cambio quedará a consideración de Atracción del Talento. |
| 3     | Malo      | De 0 a 3 cuotas altas         | Relaciones Laborales verificará con el empleado el motivo por el cual no ha cumplido con los objetivos o metas de ventas. El cambio quedará a consideración de Atracción del Talento.       |

- Para que los cambios solicitados procedan adecuadamente deberán realizarse conforme a lo siguiente:

| Fecha máxima de Solicitud del cambio | Fecha de aplicación del cambio por parte de Recursos Humanos |
|--------------------------------------|--|
| Día 10 de cada mes                   | Aplica en la 2a quincena del mes                             |
| Día 25 de cada mes                   | Aplica en la 1a quincena del mes                             |

Las solicitudes de cambios se aplicarán de acuerdo a lo anterior con la finalidad de no afectar el pago del empleado, la operación y los cortes del área de Nóminas.

- Toda solicitud recibida en fechas posteriores a las indicadas, serán aplicadas para el siguiente periodo.
- Atracción del talento informará a la Gerencia de Ventas correspondiente los movimientos que no proceden porque no cumplen con los criterios mencionados en el cuadro anterior.
- Los cambios de sucursal de las personas que tenga una antigüedad en la empresa menor a 6 meses se considerarán como de nuevo ingreso y procederán sin revisar sus antecedentes. El personal que tengan más de 6 meses y menos de 12, se



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL

FS-PE-RS-07

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

realizarán promedios para determinar su comportamiento y se sujetarán a las políticas establecidas.

### **Cambio por cierre de sucursal**

Estos cambios se realizan cuando por necesidades de la empresa se procede al cierre de una unidad de negocio y se requiere reubicar al personal de acuerdo a la disponibilidad de las plazas.

- Es responsabilidad de la Gerencia de Ventas notificar oportunamente al área de Atracción del Talento el cierre de la unidad de negocio, con la finalidad de verificar la viabilidad de reubicar al personal en otra sucursal. *Esta notificación se deberá realizar por lo menos 15 días antes de que se realice el cierre.*
- Atracción del Talento tiene la responsabilidad de verificar (si existe la vacante) que las reubicaciones sean cercanas a los domicilios de los colaboradores.
- Será decisión del colaborador aceptar o rechazar la reubicación si ésta lejana a su domicilio.
- En caso de no existir la vacante o forma de reubicar al personal, se procederá a realizar la baja del personal.
- Para cambios del personal por cierre de sucursal, los movimientos se podrán aceptar con cualquier fecha.

### **Cambio de empresa**

Estos cambios se realizan cuando por necesidades de la empresa o por desempeño del colaborador se requiera cambiar de una empresa del Grupo a otra.

- Es necesario informar al personal que realizará el cambio, que causará baja de la primera empresa, por lo cual se dará por terminada la relación laboral y recibirá el finiquito correspondiente, firmando la documentación necesaria para la aplicación de la mismo *Ver procedimiento de FS-PE-RL-01 Finiquitos*
- Se debe contar con las autorizaciones del Jefe inmediato del colaborador que cambia de empresa, de Recursos Humanos (*para validar que existe la vacante y cumplimiento de requisitos*) y el Jefe o responsable del área donde se realizaría el cambio, en caso de faltar alguna autorización, el cambio no procede.
- Relaciones Laborales tiene la responsabilidad de analizar, autorizar y notificar a las áreas de Nóminas, Seguridad Social y Atracción del Talento, los beneficios y prestaciones que mantendrá el colaborador que cambia de empresa. (*Ver matriz de Beneficios y Prestaciones*).

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL

FS-PE-RS-07

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### Cambio por Descenso de puesto

Es la instrucción del cambio de puesto (inferior), que solicita el jefe de área, que por motivos justificados y comprobados el colaborador no desempeña de forma adecuada sus funciones.

Las solicitudes de cambios por descenso de se aplicarán únicamente bajo el siguiente esquema

| Fecha máxima de Solicitud del cambio | Fecha de aplicación del cambio por parte de Recursos Humanos |
|--------------------------------------|--|
| Día 10 de cada mes                   | Aplica en la 2a quincena del mes                             |
| Día 25 de cada mes                   | Aplica en la 1a quincena del mes                             |

Las solicitudes de cambios se aplicarán de acuerdo a lo anterior con la finalidad de no afectar el pago del empleado, la operación y los cortes del área de Nóminas

- Relaciones Laborales tiene la responsabilidad de analizar, autorizar y notificar a las áreas de Nóminas, Seguridad Social y Atracción del Talento, los beneficios y prestaciones que mantendrá el colaborador que cambia de empresa. **(Ver matriz de beneficios y prestaciones).**

### Cambio de área

Estos cambios se realizan cuando por necesidades de la empresa o por desempeño del colaborador se requiera cambiar al personal de un área a otra, aplica principalmente dentro de las áreas administrativas.

- El cambio se realizará siempre y cuando exista la vacante en el área a aplicar el cambio.
- Los cambios de personal de un área a otra, se realizarán siempre y cuando sean autorizados por el Director del Área que solicita el cambio y por el Director del Área al que se aplicarán los cambios. Deberán ser notificados y justificados a la DRH para evaluar dichos cambios.
- Los cambios de personal de un área a otra, se realizarán siempre y cuando sean autorizados por el Director del Área solicitante y Director del área a donde cambiará el colaborador. Estos movimientos deberán ser notificados y justificados a la DRH y/o Gerencia de Capital Humano para su respectiva evaluación.
- En caso de que el cambio sea por la creación de una nueva plaza, se deberá anexar la documentación en la que se aprueba dicha creación por parte de Vicepresidencia y notificación a DRH.
- Se consideran las mismas fechas de aplicación de cambio, mencionadas en los puntos anteriores.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL

FS-PE-RS-07

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

- Los movimientos deben solicitarse por medio del formato FO-RH-38 con anticipación mínima de 5 días, para realizar el mismo y cuando se refiere a un descenso de puesto el formato debe ser firmado por el Gerente del área.

### **Cambio de puesto o nombramiento a personal Ejecutivo**

Estos cambios se realizan cuando existe algún nombramiento al personal ejecutivo, que implica un cambio de puesto y un cambio de sueldo (promoción).

- Los nombramientos a ejecutivos deben ser autorizados (por medio de correo electrónico o memorando) por la Vicepresidencia y/o la Dirección de Recursos Humanos.
- La Gerencia de Capital Humano revisará los nombramientos solicitados.  
Para los puestos de Directores y Gerentes deben ser analizadas y revisadas por la Gerencia, para que éstas se puedan pasar a autorización a la DRH, deben contar con la firma de revisión de la Gerencia.  
La Dirección de Recursos Humanos autorizará promociones con montos de hasta \$25,000.00, superior a este monto se revisará con la Vicepresidencia.
- El cambio se realizará siempre y cuando exista la vacante en el área a aplicar el cambio.
- Este tipo de cambio no podrá ser recibido en fechas posteriores a las indicadas, de lo contrario serán aplicadas para el siguiente periodo.

### **Cambio de Residencia (Nacional)**

Estos cambios se realizan cuando por necesidades de la empresa o por desempeño del colaborador se requiera cambiar al personal de su lugar de residencia dentro del territorio nacional.

- El cambio se realizará siempre y cuando exista la vacante en el área a aplicar el cambio.
- Aplicará el cambio de ubicación de trabajo, siempre y cuando esté debidamente autorizado por la Dirección o Gerencia que corresponda, considerando que es únicamente por necesidades de la empresa realizar el cambio. (*Ver Política de Cambio de Residencia*)
- Es responsabilidad de cada área gestionar los trámites necesarios para que el personal que cambia de lugar de trabajo, cuente oportunamente con el beneficio económico que brinda la empresa.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL

FS-PE-RS-07

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

### **Cambio de Residencia (Internacional)**

Estos cambios se realizan cuando por necesidades de la empresa y desempeño del colaborador se requiera cambiar al personal de su lugar de residencia fuera del territorio nacional.

- Aplicará el cambio de ubicación de trabajo, siempre y cuando esté debidamente autorizado por la Dirección o Gerencia que corresponda, considerando que es únicamente por necesidades de la empresa realizar el cambio.
- Se apoyará al colaborador con el pago de viáticos de acuerdo a lo que autorice la Vicepresidencia. Se debe considerar el tiempo en el que residirá en el extranjero.
- Es responsabilidad de cada área gestionar los trámites necesarios para que el personal que cambia de lugar de trabajo, cuente oportunamente con el beneficio económico que brinda la empresa.

### **Actualización de datos**

- Es responsabilidad del área de Atracción del Talento actualizar los movimientos efectuados, así como también los datos que se afectan con estos movimientos: principalmente el Domicilio (*País, Estado, Ciudad, Municipio, localidad etc.*)
- b.** Documentación de descenso que debe ser enviada por el área solicitante:
  - Memorándum de solicitud de baja
  - Renuncia voluntaria, elaborada y escrita directamente por el trabajador
  - Carta de aceptación de descenso FS-FO-RH-36
  - Formato de ascensos y cambios firmada por el gerente del área FS-FO-RH-38
- c.** Documentación de Cambio de Empresa que debe ser enviada por el área solicitante:
  - Memorándum de solicitud de baja y alta de empresa
  - Renuncia voluntaria, elaborada y escrita directamente por el trabajador
  - Formato de ascensos y cambios firmada por el gerente del área FO-RH-38
  - Firma de conformidad por parte de la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de la otra empresa.
- d.** El concentrado debe tener los siguientes datos:
  - No. empleado
  - Nombre
  - Vacante a cubrir
  - Sucursal

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## MOVIMIENTOS DE PERSONAL

FS-PE-RS-07

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Atracción del Talento

- e. Si los cambios son entre 2 Gerencias diferentes deben ser autorizado por ambas Gerencias en caso contrario el cambios no procede.
- f. El folio se compone por:
  - Usuario (*Analista de contratación*)
  - # Folio (*consecutivo de OPEN*)
- g. Entrega en electrónico (*vía correo*) y físico (*para firma de recibido*).
- h. Los cambios que son aplicados el día 1° se liberan después del pago de compensación (*antes del 10 de cada mes*) y los que se aplican el día 15 deben ser liberados antes del día 25 de cada mes.

Quando se realizan cambios de personal operativo de sucursal a puestos administrativos dentro de la misma Gerencia de Ventas se notifican directamente con el responsable de la nómina operativa.



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CONTROL DE VACACIONES

FS-PE-NO-02

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Nóminas

### I. OBJETIVO

Mantener la información actualizada sobre las solicitudes y cancelaciones de vacaciones, mediante la captura de dichas solicitudes en el sistema con el objetivo de ser consideradas en la elaboración de nóminas, tomando en cuenta los lineamientos a seguir para la solicitud ó cancelación de las mismas.

### II. POLÍTICAS

- En base al artículo 76 de la LFT el trabajador tiene derecho a gozar de vacaciones después de un año cumplido en la empresa.

| Tabla de Vacaciones |            |
|---------------------|------------|
| ANOS                | VACACIONES |
| 1                   | 6 Días     |
| 2                   | 8 Días     |
| 3                   | 10 Días    |
| 4                   | 12 Días    |
| 5 A 9               | 14 Días    |
| 10 A 14             | 16 Días    |
| 15 A 19             | 18 Días    |
| 20 A 24             | 20 Días    |
| 25 A 29             | 22 Días    |

CAP. IV Art. 76 L.F.T.

- Cumplido el periodo vacacional, el colaborador tendrá 1 año para poder gozar de ellas y 6 meses más para solicitarlas, posterior a este tiempo quedarán prescritas.
- Las vacaciones del personal administrativo podrán ser solicitadas en el Departamento de Nóminas hasta con 1 día de anticipación (*siempre que sean urgentes*), con la debida autorización el jefe inmediato y el personal de sucursales debe realizar la solicitud con 7 días de anticipación.
- Toda solicitud de vacaciones tiene que ser solicitada por medio del FO-RH-49 *Formato de Vacaciones* y dicho formato tiene que ser en hoja blanca, sin tachaduras, corrector ó enmendaduras y de no ser así no será aceptada la solicitud.
- El horario de recepción del Formato de Vacaciones FO-RH-49 es de 10:00 a 17:00 hrs. de Lunes a Viernes, si el día solicitado es para el día siguiente, pasarlo antes de las 12:00, en caso contrario no serán autorizadas.



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CONTROL DE VACACIONES

FS-PE-NO-02

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Nóminas

- La justificación de las faltas como vacaciones se realiza por medio del formato único, anexando comprobante (*cuando aplique*), siempre y cuando sean plenamente justificadas, teniendo 72hrs para realizar el trámite.
- Las vacaciones anticipadas se solicitan a través del formato único especificando el motivo de dicha solicitud (*se consideran proporcionales al tiempo trabajado, siempre y cuando cuente con 6 meses laborados en su ejercicio y solo por motivos que ameriten situaciones de emergencia o casos fortuitos*).

| Tabla de Vacaciones |                          |
|---------------------|--------------------------|
| AÑOS                | DIAS MÁXIMAS A AUTORIZAR |
| 1                   | 3 Días                   |
| 2                   | 4 Días                   |
| 3                   | 5 Días                   |
| 4                   | 6 Días                   |
| 5 A 9               | 7 Días                   |
| 10 A 14             | 8 Días                   |
| 15 A 19             | 9 Días                   |
| 20 A 24             | 10 Días                  |
| 25 A 29             | 11 Días                  |

- La prima vacacional es del 25% sobre los días disfrutados de vacaciones pagándose ésta en el mes de diciembre.
- Para la solicitud de cancelación de vacaciones ésta puede hacerse 48 hrs. antes al solicitado (*antes de las 12:00 p.m.*) previa autorización del jefe inmediato (*administrativos*) ó supervisor (*operativos*) ó 24 hrs. después de la fecha programada. Con el Formato Único FO-RH-01.

### III. ENTRADAS

- A. Formato de Vacaciones (FO-RH-49)
- B. Formato único de Solicitud a Nóminas (FS-FO-RH-01)

### IV. DIAGRAMA DE FLUJO

[FS-PE-NO-02 Control de vacaciones.](#)

### V. DESCRIPCIÓN

| Puesto o área                     | Descripción   |
|-----------------------------------|---|
| Asistente de Nóminas Prestaciones | 1.A1. Si se trata de personal operativo recibe vía telefónica solicitud de días disponibles para el colaborador e indica disponibilidad.<br>2. Recibe solicitud ( <i>personal operativo y administrativo</i> ) de |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CONTROL DE VACACIONES

FS-PE-NO-02

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Nóminas

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Vacaciones FO-RH-49 ó formato único (<i>cuando se trata de vacaciones urgentes</i>) y revisa la solicitud, verificando que los días a disfrutar correspondan con los que tiene el empleado derecho de acuerdo a su antigüedad y días disponibles (<i>este se valida en la base histórica en Excel</i>). <b>Ver especificación a.</b></p> <p>Cuando se trata de cancelación de vacaciones solo proceden cuando aún no se han pagado (esto es aún no se realiza el corte de nómina).</p> <p>2.A1. En caso que los días de vacaciones solicitados no correspondan con los que tiene disponibles, se regresa el formato al empleado para que sea corregido.</p> <p>En el caso de personal de sucursales se le informa vía telefónica para que envíe su formato corregido vía fax y el formato original debe llegar a las oficinas cuando menos 1 día antes de que tome sus vacaciones.</p> <p>3. Captura diariamente en OPEN HR las solicitudes de vacaciones para que sean aplicadas a la nómina. <b>Ver Instructivo FS-IT-NO-02 control de vacaciones.</b></p> <p>El sistema está parametrizado por periodos (quincenas) para las cuales considera los cortes el 1-15 y del 16 al 30 ó 31 según el mes.</p> <p>4. Ingresas las solicitudes recibidas diariamente en la base de datos del año actual (<i>Excel</i>), la cual está ligada al histórico, actualizando esta última automáticamente. <b>Ver especificación b.</b></p> <p>5. Ordena los formatos (<i>en original</i>) por número de empleado (<i>los operativos los recibe por mensajería</i>), escanea, organiza en operativos y administrativos y archiva.</p> <p>6. Genera semanalmente reporte de vacaciones en OPEN HR y exporta a Excel para darle formato (<i>resguarda en carpeta semanal</i>) y lo envía al jefe de nóminas y coordinador de prestaciones, así como a los guardias de seguridad en caso de los centros de distribución. <b>Ver especificación c y d.</b></p> |
|--|--|

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CONTROL DE VACACIONES

FS-PE-NO-02

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Nóminas

### VI. SALIDAS

1. Reporte de vacaciones
2. Aplicación de vacaciones en el sistema

### VII. ESPECIFICACIONES

#### a. Base de Datos Histórica

En esta base quedan registrados los días que le corresponden a cada empleado de acuerdo a la antigüedad y los días estipulados por la ley Federal del trabajo. *(Vacaciones que corresponden por cada año cumplido)*

La información que aparece es la siguiente:

Número de empleado

Nombre del empleado

Puesto

Departamento

Fecha de Ingreso

Fecha de Baja *(se registra cuando esta suceda)*

Antigüedad del empleado en la empresa

Vacaciones que le corresponden por año cumplido

Vacaciones vencidas

Totales de días de vacaciones disfrutadas por año

Días de vacaciones por disfrutar

Días prescritos

#### b. Base de Vacaciones del año actual

Control de las solicitudes recibidas del mes y año actual

En el siguiente Orden:

Número de empleado

Fecha de Ingreso

Nombre del empleado

Puesto

Ejercicio y mes analizado

Días por disfrutar

#### c. El reporte está distribuido en:

Ejecutivos

Administrativos

Recursos Humanos

Cedis

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## PLAN DE CAPACITACIÓN

PE-CA-04

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Depto. Capacitación

### I. OBJETIVO

Realizar y establecer los proyectos de formación del recurso humano, mediante análisis y técnicas para conocer las necesidades y poder contribuir a elevar la productividad de sus labores.

### II. POLÍTICAS

“No aplica”

### III. ENTRADAS

- A. Matriz de información básica de conocimientos del personal
- B. DNC
- C. Evaluaciones

### IV. DIAGRAMA DE FLUJO

[PE-CA-04 Plan de capacitación](#)

### V. DESCRIPCIÓN

| Puesto ó área               | Actividades   |
|-----------------------------|---|
| Responsable de capacitación | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recibe del departamento de Reclutamiento y Selección la matriz de información básica de conocimientos del personal.</li><li>2. Analiza cuáles son los conocimientos (<i>profesional, cursos, talleres</i>) que tiene cada trabajador y a través de eso realiza una matriz inicial (<i>Institucionales, Desarrollo Humano y técnico</i>) para realizar los planes de capacitación a nivel individual.</li><li>3. Diagnostica necesidades de capacitación mediante desarrollo y técnicas que parte de la DNC, por muestras de indicadores de desempeño, dependiendo de las necesidades de capacitación del puesto y su tiempo dentro de la empresa.</li><li>4. Vacía datos en formato de Excel por persona y genera gráficos e indicador para determinar el tipo de curso que se tiene que dar</li></ol> |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## PLAN DE CAPACITACIÓN

PE-CA-04

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Depto: Capacitación

|                               |   |
|-------------------------------|---|
|                               | a cada puesto. <b>Ver especificación a.</b><br><br>5. Realiza el plan de capacitación en el cual se describe el objetivo, alcance, cursos, contenido, población que se cubre, el tiempo y puestos operativos y administrativos.<br><br>6. Genera informe del plan de capacitación con fechas y cronogramas de actividades para revisión y autorización de la Dirección de Recursos Humanos. |
| Dirección de Recursos Humanos | 7. Recibe el programa, revisa viabilidad y en su caso pide modificaciones y regresa para nueva revisión   |
| Responsable de capacitación   | 8. Recibe programación autorizado y prepara formatos DC2 ( <i>Formación de comisión mixta de capacitación</i> ) DC3. ( <i>Planes de modificados y fechas</i> ) y DC4: ( <i>Constancias de habilidades de capacitación</i> ) para presentar a la Secretaria de Trabajo y Previsión Social (STPS). <b>Ver especificación b.</b>   |
| STPS                          | 9. Recibe información, sella formatos y archiva ( <i>de forma mensual</i> ).  |

### VI. SALIDAS

1. Plan de capacitación autorizado
2. Formatos sellados

### VII. ESPECIFICACIONES

- a. Los datos son:
  - Área
  - Puesto
  - Curso (conocimientos, desarrollo de habilidades, desarrollo constante)
  - Formación de instructores (cursos que pueden dar)
- b. Formato DC2 Se actualiza de forma anual ó si se presenta cambio de integrantes en la comisión de capacitación.  
Formato DC3 se actualiza cada 2 años.  
Formato DC4 Se realiza cada vez que se imparte un curso y se presenta ante la STPS de forma anual.

### VIII. ANEXOS

No aplica



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## FINIQUITOS

PE-RL-01

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Relaciones y Beneficios Laborales

### I. OBJETIVO

Describir los pasos a seguir para el trámite y cálculo de los finiquitos por baja de personal, solicitada por las diferentes áreas ó empleados

### II. POLÍTICAS

#### GENERALES:

- Únicamente se da trámite a todo finiquito que sea entregado con solicitud de baja y/o renuncia voluntaria y documentación correspondiente de acuerdo al tipo de movimiento.
- El horario de recepción de la solicitud de bajas es de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. no importando el motivo.
- Para el personal administrativo que cause baja, se le descuenta en el finiquito el remanente de los vales de comedor que no hayan utilizado en el periodo (de acuerdo a la fecha de baja).
- Para el pago de la compensación a otorgar en el finiquito para personal administrativo se consultará con el jefe directo su desempeño y de acuerdo a las cuotas de venta que a la fecha del movimiento se haya alcanzado por la empresa, para el personal operativo se determina de acuerdo a la fecha de baja de la separación y en caso de que el ex empleado haya cobrado la compensación del mes del que se trate la baja, esta ya no será considerada en el cálculo del finiquito.
- Todos los adeudos que al momento del término de la relación laboral no hayan sido comprobados, se descontarán directamente del finiquito del empleado.
- Los finiquitos depositados (*Gerentes de Ventas*) que no fueron cobrados en el tiempo de pago, dichos responsables tienen la obligación de devolverlos en un tiempo máximo de 5 días hábiles.
- El tiempo máximo para comprobar el pago de finiquito es de 8 días hábiles.  
Gerentes, Jefes o Supervisores la realización del depósito de pago el mismo día en que éste se efectúa y se cuenta con un plazo de 3 días hábiles posteriores a dicho depósito para devolver a la cuenta bancaria de la empresa e informar a Recursos Humanos dicha devolución por los finiquitos que no fueron pagados.

### III. ENTRADAS

- A. FO-RH-28 Carta de no adeudo
- B. FO-RH-31 Cuestionario solicitud de baja
- C. FO-RH-32 Reporte abandono de labores
- D. FO-RH-33 Cuestionario de salida
- E. FO-RH-36 Descenso de puesto



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## FINIQUITOS

PE-RL-01

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Relaciones y Beneficios Laborales

- F. FO-RH-38 Formato de ascensos y cambios
- G. Lista de asistencia
- H. Carta Renuncia
- I. Últimos recibos de pago firmados

### IV. DIAGRAMA DE FLUJO

[PE-RL-01 Finiquitos](#)

### V. DESCRIPCIÓN

| Puesto ó área  | Actividades   |
|--|---|
| Área Solicitante/<br>Empleado                          | 1. Solicita y/o envía la notificación de baja, solicitando a relaciones y beneficios laborales el trámite del finiquito.  |
| Asistente –<br>Relaciones y<br>Beneficios<br>Laborales | 2. Recibe solicitud de baja y valida documentación, solicita expediente del empleado al archivo, listas de asistencia, recibos de pago, asigna folio de control ( <i>Excel</i> ) y OPEN HR, elabora FO-RH-31 formato solicitud de baja. <i>Ver especificación a, b y c.</i><br><br>Si la documentación no está completa le informa al área solicitante y le asigna folio hasta que cuente con los documentos requeridos.<br><br>3. Entrega al área de Seguridad Social y Vivienda las solicitudes de baja, para que verifique que el personal no se encuentre de incapacidad. |
| Seguridad<br>social                                    | 4. Recibe los formatos de solicitud de baja, verifica en el sistema OPEN HR si el empleado cuenta ó no con incapacidad, y regresa las solicitudes de baja con la información requerida y firma de Vo.Bo. por parte de seguridad social.<br><br>Cuando el personal cuenta con incapacidad, se cancela el movimiento de baja.   |
| Asistente –<br>Relaciones y<br>Beneficios<br>Laborales | 5. Bloquea al empleado en el sistema OPEN HR ( <i>para que no registre asistencia y evitar la generación de pago de nómina</i> ), e imprime reporte de bajas y lo entrega a seguridad social. <i>Ver instructivo IT-RL-01 Finiquitos.</i>   |

**“La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”**

**FINIQUITOS**

PE-RL-01

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Relaciones y Beneficios Laborales

|  |  |
|--|--|
| Seguridad Social   | 5.A1. En base a la fecha de baja, realiza la baja ante el I.M.S.S. y una vez que reciba el reporte de IDSE ( <i>IMSS Desde Su Empresa</i> ) lo entrega a relaciones laborales.   |
| Asistente – Relaciones Laborales   | 6. Elabora el formato FO-RH-28 carta de no adeudo y lo envía vía correo electrónico a diversas áreas ( <i>Contabilidad, Depósitos, Seguridad Social, Mayoreo, Arrendamiento, Nominas, Auditoría, Viajes, Capacitación, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Tesorería, Recursos Materiales, y Dirección Administrativa</i> ) para que informen si el empleado cuenta con algún adeudo en diferentes departamentos. |
| Contabilidad, Depósitos, Seguridad Social, Mayoreo, Arrendamiento, Nóminas, Auditoría, Viajes, Capacitación, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Tesorería, Recursos Materiales, y Dirección Administrativa | 7. Verifican si el empleado cuenta con algún adeudo en un periodo máximo de 6 horas, <i>Ver especificación d.</i>  |
| Asistente – Relaciones y Beneficios Laborales  | 8. Recibida la carta de no adeudo, realiza el cálculo del finiquito en OPEN HR. <i>Ver instructivo IT-RL-01 Finiquito.</i><br><br>9. Elabora la solicitud de pago colocando clave genérica de SAP (17450) y firma la solicitud de pago.  |
| Jefe de Relaciones y Beneficios Laborales  | 10. Valida finiquito y recaba firma de autorización de la dirección de recursos humanos ( <i>por montos superiores a \$25,000, los montos inferiores son autorizados por el responsable del área de relaciones laborales</i> ).  |
| Asistente de Relaciones y  | 11. Entrega a cuentas por pagar las solicitudes de pago.   |



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## FINIQUITOS

PE-RL-01

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Relaciones y Beneficios Laborales

|   |   |
|---|---|
| Beneficios Laborales                          |   |
| Cuentas por pagar                             | 12. Realiza el cheque ó depósito correspondiente y notifica a Relaciones y Beneficios Laborales. <b>Ver PE-CP-11 Pago PTU, finiquitos y pensiones.</b>  |
| Asistente – Relaciones y Beneficios Laborales | <p>13. Diariamente acude al departamento de caja a recoger cheques ó fichas de depósito (<i>locales ó foráneos respectivamente</i>). <b>Ver especificación e.</b></p> <p>13. A1. Si es cheque se entrega personalmente, y se recaba la firma de recibido del ex empleado. <b>Ver especificación f.</b></p> <p>13. B1. Si es depósito, el monto de cada ficha es identificado y se anotan los nombres y montos de los ex empleados que conforman dicha ficha, se escanea ficha de depósito y se envía junto con el finiquito y carta de renuncia al gerente responsable de dicha entrega. <b>Ver especificación g.</b></p> <p>14. Se recaba el finiquito firmado y se integra al expediente el cual entrega al archivo (<i>los primeros 10 días naturales del siguiente mes</i>).</p> <p>14.A1 En caso de que el finiquito no haya sido cobrado, quincenalmente se realiza un listado de fichas de depósito entregadas con el nombre de la persona a la que pertenece el finiquito y el monto de cada uno y se entrega a contabilidad. Los cheques no cobrados en un periodo de 1 mes son cancelados. <b>Ver especificación h.</b></p> <p>Los cheques cancelados y los depósitos devueltos son integrados al expediente del ex empleado (<i>en copia</i>).</p> <p>15. Escanea los finiquitos cuyo importe queda en “ceros” para especificarle al área en solicitante, y que a su vez sean firmados por los ex –colaboradores.</p> <p>16. Elabora los días lunes el reporte los finiquitos que están pendientes de comprobar. Con la finalidad de que si no han sido comprobados se devuelvan a la cuenta de Farmacias de Dr. Ahorro S. A. de C. V.</p> |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## FINIQUITOS

PE-RL-01

Area: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Relaciones y Beneficios Laborales

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Mensualmente el área contable (<i>Contabilidad</i>) realiza conciliación para pendientes de comprobación ó cobro.</p> <p>17. Elabora reporte mensual de finiquitos (<i>pendientes de cobro, cobrados y firmado, finiquitos en cero, etc.</i>).</p> |
|--|---|

### VI. SALIDAS

1. Expediente
2. Informe de baja

### VII. ESPECIFICACIONES

- a. Existen 4 tipos de bajas las cuales requieren diferente documentación para iniciar su trámite como se muestra:
1. Renuncia Voluntaria
  2. Abandono de Trabajo o de Labores
  3. Baja por Instrucción
  4. Descenso de puesto

Es responsabilidad del solicitante entregar la documentación completa correspondiente a cada tipo de baja.

La fecha de baja a registrar en el formato FO-RH-31 estará basada en lo siguiente:

- Para el caso de las Bajas por Abandono de labores, es necesario analizar la documentación y verificar el último día laborado por el empleado y asignar la Fecha de Baja, considerando la cuarta falta, iniciando el trámite a partir del quinto día. Antes de realizar la baja se requiere realizar previa validación con Seguridad Social de que no tenga incapacidad.
- Para el caso de las bajas por Instrucción, Descenso de puesto, se considerará la acordada con el área solicitante.
- Renuncia voluntaria, será la fecha que tenga dicha carta de renuncia.

La documentación a presentar en cada uno de los casos presentados es la siguiente:

- RENUNCIA VOLUNTARIA:
  - a. Memorándum de solicitud de baja
  - b. Cuestionario de salida del personal
  - c. Renuncia voluntaria, elaborada y escrita directamente por el trabajador
  - d. Listas de asistencia firmadas del último mes.
  - e. Últimos 5 recibos de pago firmados

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## FINIQUITOS

PE-RL-01

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Relaciones y Beneficios Laborales

- f. Carta de no adeudo FO-RH-28
- ABANDONO DE TRABAJO O DE LABORES:
  - a. Memorándum de solicitud de baja
  - b. Reporte de abandono de labores FO-RH-32
  - c. Listas de asistencia firmadas del último mes
  - d. Últimos 5 recibos de pago firmados
- BAJA POR INSTRUCCIÓN:
  - a. Memorándum de solicitud de baja
  - b. Cuestionario de solicitud de baja FO-RH-31
  - c. Últimas 3 supervisiones realizadas ó actas administrativas aplicadas al colaborador
  - d. Listas de asistencia firmadas del último mes
  - e. Últimos 5 recibos de pago firmados
  - f. Cartas de no adeudos FO-RH-28
- DESCENSO DE PUESTO:
  - a. Memorándum de solicitud de baja
  - b. Renuncia voluntaria, elaborada y escrita directamente por el trabajador
  - c. Carta de aceptación de descenso FO-RH-36
  - d. Formato de ascensos y cambios firmada por el gerente del área FO-RH-38
  - e. Listas de asistencia firmadas del último mes
  - f. Últimos 5 recibos de pago firmados
- b. El consecutivo del folio se va generando consecutivamente a partir de enero (*inicia en el número 1*) hasta diciembre del año en curso.
- c. Es necesario clasificar los tipos de solicitud de acuerdo a su importancia para que fluyan conforme a las necesidades de la empresa, sin dejar de lado que aquellos que no se consideren urgentes tengan plazos de entrega mayores a 48 hrs.
- d. El empleado puede tener adeudo con las siguientes áreas por los siguientes conceptos:
  - Seguridad Social: Por concepto de créditos de INFONAVIT
  - Contabilidad: Fondos Fijos asignados.
  - Cuentas por Cobrar: Adeudos
  - Mayoreo: Crédito por ventas mayoreo pendientes de cobro.
  - Arrendamiento: Falta de entrega de algún cheque a algún arrendador o por multas por falta de trámites, poderes notariales.



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## FINIQUITOS

PE-RL-01

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Relaciones y Beneficios Laborales

- Auditoria: Faltantes de inventario, faltantes en caja.
  - Viajes: Falta de comprobación de algún viaje aéreo.
  - Depósitos: Tarjeta DIE
  - Dirección administrativa: Activos Fijos proporcionados por la empresa.
  - Capacitación: Apoyo académico.
  - Recursos Materiales: lap-top, celulares, cámaras, memorias
  - Transportes: carros
- e. Debe acudir a caja diariamente a las 08:30 a.m. por los cheques ó depósitos.
- f. Se le solicita el gafete al empleado y se anexa al expediente.
- g. Los gerentes cuentan con 5 días hábiles para comprobar finiquitos, una vez efectuado el deposito
- h. Los finiquitos de personal foráneo son depositados a los gerentes de ventas y son ellos los responsables de enviar el finiquito firmado a la brevedad posible. Los finiquitos que no han sido cobrados por los ex empleados son notificados al área de Relaciones y Beneficios Laborales por las Áreas Solicitantes, en estos casos se envía la ficha de depósito original (*a cuenta de Farmacias Similares*) por el monto de los finiquitos no cobrados.  
Ningún depósito de finiquito devuelto por falta de cobro, podrá ser depositado a cuenta distinta de la empresa.

## VIII. ANEXOS

No aplica



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CONSTANCIAS LABORALES

FS-PE-RL-03

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Relaciones y Beneficios Laborales

### I. OBJETIVO

Emitir constancias de trabajo, a los ex empleados que así lo soliciten en tiempo y forma a fin de cumplir con las políticas establecidas para este efecto.

### II. POLÍTICAS

No aplica.

### III. ENTRADAS

- A. Solicitud (*ex empleado*)
- B. Solicitud (*jefe inmediato*)

### IV. DIAGRAMA DE FLUJO

[FS-PE-RL-03 Constancias Laborales](#)

### V. DESCRIPCIÓN

| Puesto ó área                                 | Actividades   |
|---|---|
| Jefe Inmediato                                | <b>Solicitud último Jefe inmediato</b><br>1.A1. Recibe solicitud de constancia laboral o carta de recomendación del ex empleado y canaliza con Relaciones laborales dicha solicitud ya que es la única facultada para emitir dichas constancias.  |
| Asistente – Relaciones y Beneficios Laborales | <b>Solicitud directa a Recursos Humanos.</b><br>1.B1. Recibe solicitud ( <i>ex empleado</i> ) de constancia laboral o carta de recomendación y solicita autorización al último jefe inmediato para emitirla.<br><br>2. Verifica en el sistema OPEN HR la información solicitada por el empleado. <i>Ver especificación a.</i><br><br>2.A1. Si el ex empleado no cuenta con finiquito firmando notifica la |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## CONSTANCIAS LABORALES

FS-PE-RL-03

Área: Dirección de Recursos Humanos  
Departamento: Relaciones y Beneficios Laborales

|   |  |
|---|--|
|   | <p>no procedencia de su solicitud.</p> <p>2.A2. Genera finiquito y cita al ex empleado para firma del mismo. <b>Ver FS-PE-RL-01 finiquitos. Continúa en actividad 3.</b></p> <p>3. Elabora constancia con base en FO-RH-30 Constancia Laboral. <b>Ver especificación b.</b></p> <p>4. Entrega constancias para Firma.</p>  |
| Jefatura Relaciones y Beneficios Laborales    | 5. Recibe, firma y entrega al asistente de relaciones y beneficios laborales las constancias.  |
| Asistente – Relaciones y Beneficios Laborales | <p>6. Recibe constancia, sella y la entrega al ex empleado. <b>Ver especificación c.</b></p> <p>6.A1 Envía por mensajería la constancia con su copia para que el personal foráneo la reciba y firme de recibido.</p> <p>7. Recaba copias firmadas, captura en OPEN que fue entregada la constancia y archiva. <b>Ver especificación d.</b> Se archiva físicamente en una carpeta y cada 6 meses se realiza la depuración de dicha carpeta.</p> |

### VI. SALIDAS

1. Constancia laboral
2. Copia firmada

### VII. ESPECIFICACIONES

- a. El solicitante de una constancia laboral no debe contar con más de 1 año de haber dejado de laborar y no se entregan constancias laborales si el finiquito del ex empleado no está firmado.
- b. Sólo se pueden emitir dos constancias laborales por ex empleado.

| Autorizado por:  | Revisado por:   | Elaborado por:      |
|--|---|---------------------|
| Dirección de Recursos Humanos<br>Alejandro Ocampo Villaseñor | Jefe de Relaciones y Beneficios Laborales<br>Pablo Márquez Del Puente | Gestión de procesos |

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

## Conclusiones

Para México no hay duda alguna que las empresas son un eslabón fundamental, indispensable para el desarrollo nacional, existen cerca de 4.3 millones de unidades económicas, para dar una idea de lo que esta cifra significa, basta considerar que equivale a que una de cada 7 familias tiene una empresa.

Este gran número se explica porque en realidad se refiere a “unidades económicas”, que pueden ser formadas por una sola persona e incorpora gran cantidad de “unidades” que realizan trabajos individuales, lo que se confirma con el dato de que el tamaño promedio por empresa es de 5.4 personas ocupadas.

La mayor concentración de las empresas se ubica en el sector comercio, con 52 por ciento del total, seguido por el sector servicios, con 36 por ciento, mientras que el sector industrial es el menor con 12 por ciento.

Así mismo, es importante considerar que en la medida en que exista mayor inversión en el mercado, la tecnología, los procesos y el patrimonio humano, mayores y más consistentes son los resultados económico-financieros del país.

Finalmente, las empresas son fundamentales para el desarrollo del país, debido a que son el principal generador de empleos y una espléndida manera de ayudar al desarrollo económico y social del país, combatir la desigualdad y mejorar el ingreso.

En la actualidad es importante realizar las cosas concretas cada día para acercarnos cada vez más a nuestro objetivo: *“Hacer las cosas bien desde el principio”*, basándonos en las distintas teorías de la calidad las cuales son una aportación importante de la cultura japonesa volviéndose una herramienta básica para el logro de los objetivos del negocio.

Sin embargo no es suficiente con la aplicación de las teorías de calidad, también es necesario tener a un gran líder con capacidad de motivar, dirigir a las personas y establecer una cultura de calidad dentro de la organización, motivando a que sus subordinados se sientan parte de la organización y con esto se tenga una iniciativa de la creación de círculos de calidad y así tener un mayor crecimiento tanto a nivel individuo como a nivel organización llegando a la “CALIDAD TOTAL”.

La Administración de Recursos Humanos busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos, así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos.

El Director de Recursos Humanos de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos.

La mejora continua en las empresas recae igualmente en las adquisiciones, puesto que éstas engloban diversos procesos estratégicos para lograr el buen uso de las herramientas administrativas, así como el desempeño ético hacia los clientes internos y/o externos de toda empresa.

Las compras a nivel empresarial juegan un papel muy importante en el factor económico de las organizaciones, ya que el negociar los mejores precios, servicio de calidad y materia prima adecuada, permite procesar de manera productiva el flujo operativo y administrativo que conlleva a mayores utilidades, prestigio e imagen de la empresa y a un valor agregado al cliente.

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

---

Al analizar la problemática que se tiene en la empresa “Farmacias del Dr. Ahorro S.A. de C.V.”, se procedió a realizar un manual de procedimientos para dicha empresa, a fin de contrarrestar la falta de organización y por consiguiente la falta de cumplimientos en los objetivos.

En este manual, se desató la importancia en el procedimiento para la atracción de nuevo personal, los beneficios que tendrán, su capacitación y el desarrollo humano que se puede tener al pertenecer a esta institución lucrativa. No sin mencionar la parte contable, como nominas y pagos al IMSS e INFONAVIT.

El mismo manual contiene diagramas de flujo que facilitan la comprensión y ejecución de cada una de las tareas para los objetivos pretendidos en cada módulo.

La ejecución y seguimiento correctamente de cada una de las actividades y tareas descritas en el manual, coadyuvarán de la manera más sencilla y proactiva al cumplimiento de los objetivos. La razón de ser del presente documento es para que la empresa se desarrolle y crezca de la manera más competitiva ante la presente exigencia del mercado, y, más por la constante evolución del este sector económico (farmacéutica) por el alto grado de competencia que se tiene con otras empresas del mismo giro.

Al tener una estructura definida y organizada trae como consecuencia un alto grado en el rendimiento tanto de sus directivos como del personal operativo con el que se cuenta, por eso mismo se implementa un módulo en este manual para la evaluación del personal, y así, tener un monitoreo constante del desarrollo del mismo, determinar puntos de oportunidad y amenaza que pueda contribuir o no al crecimiento de la empresa.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

## Glosario

|                |  |
|----------------|--|
| Administración | Organizar o dirigir una institución, manejar un conjunto de bienes públicos o privados.  |
| Adquisición    | Acción de adquirir. Pasar a ser titular de un bien o derecho, normalmente a través de su compra, aunque también se puede adquirir un bien o derecho por donación, herencia o por disposición legal. En términos económicos y financieros, la adquisición se entiende la mayoría de las ocasiones como la acción de comprar un bien o derecho.        |
| Agendas        | Libro de memorias en que se apunta lo que se ha de hacer cada día.   |
| Análisis       | La acción y el efecto de separar un todo en los elementos que lo componen con el objeto de estudiar su naturaleza, función o significado; La acción y el efecto de identificar, distinguir y clasificar diferentes aspectos integrantes de un campo de estudio.  |
| Arrendamiento  | Contrato por el que el propietario (arrendador) de un bien (o su representante) cede el uso y disfrute del mismo en la forma y el tiempo pactados, a otra persona física o jurídica (arrendatario), a cambio de una contraprestación (normalmente monetaria). El contrato de arrendamiento es usual en alquileres inmobiliarios, de maquinaria, etc. |
| Autócrata      | Persona que ejerce por sí sola la autoridad suprema.   |
| Calidad        | Es la aptitud y adecuación de los recursos disponibles para satisfacer en el más alto grado las necesidades del mercado, superando las expectativas de los mismos.   |
| Capacitación   | Acto y resultado de dar a alguien los conocimientos necesarios, o educarle la habilidad que requiere para realizar alguna actividad.   |
| Característica | Cualidad o rasgo peculiar que distingue, define o hace reconocible a alguien o algo.   |
| Ciencia        | Actividad mediante la cual el ser humano produce conocimientos, explicaciones y predicciones acerca de algunos fenómenos, empleando generalmente la observación y la experimentación.  |
| Colocación     | Lugar en el que está ubicado algo; Empleo que desempeña una persona; Construcción léxica compuesta de elementos que pueden funcionar independientemente y que tienen significado autónomo, a diferencia de una locución, pero que acostumbran a colocarse juntos.  |
| Condiciones    | Naturaleza o propiedad de las cosas. Natural y carácter de las personas. Situación, estado en que se halla una persona.  |
| Conocimientos  | Se refiere a los saberes o conocimientos asociados al desempeño de una determinada actividad laboral (Saber).  |
| Control        | Medida que se toma o se establece para que algo se haga o suceda de acuerdo con un plan o con una regularidad prevista.  |
| Controlar      | Cuidar y vigilar el desarrollo de algo o la conducta de alguien para poder intervenir en su acción e impedir que varíe demasiado, se desoriente o falle.   |
| Coordinación   | Regular y combinar diversos elementos de modo que actúen ordenadamente y contribuyan a conseguir un determinado fin.   |
| Descripción    | Una descripción es la explicación, de forma detallada y ordenada, de cómo son ciertas personas, lugares, objetos, entre otros.   |
| Desempeño      | Consiste en la realización de las funciones y roles propios de un cargo o de una ocupación con el máximo grado de satisfacción al concluir la tarea.   |
| Dirección      | Persona o conjunto de personas que tienen a su cargo la organización, coordinación o el mando de una institución, empresa o actividad.   |
| Disciplina     | Comportamiento que se apega a un método o a determinadas normas y que se hace con constancia; aspecto de la conducta que se relaciona con el orden, particularmente cuando se rige por él.   |
| Efectividad    | Que da resultado, que tiene el efecto que se quiere o se espera.   |

## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

|                 |  |
|-----------------|--|
| Eficacia        | Capacidad para producir un efecto o resultado deseado.   |
| Eficiencia      | Capacidad de producir el resultado o efecto deseado empleando la menor cantidad posible de energía, esfuerzo, dinero o tiempo.   |
| Embarque        | Por embarque se entiende la acción de cargar las mercaderías sobre los medios de transporte en que han de salir del recinto aduanero con destino al exterior o a otras Aduanas del país.   |
| Estandarización | Acto de establecer un modelo, una norma, condición o situación común a la mayoría de un grupo o conjunto.  |
| Estrategia      | Conjunto de medidas, acciones o procedimientos planeados y organizados cuidadosamente que sirven para llevar a cabo un propósito o alcanzar un fin determinado.  |
| Ética           | Ciencia que trata de la valoración moral de la conducta humana y cuyo objetivo central es establecer las normas o principios fundamentales que deben regirla a partir de la noción del bien.   |
| Etnia           | Sus miembros casi siempre ocupan una misma posición política y económica dentro de una sociedad mayor; por ejemplo, los mayas y los nahuas son algunas de las etnias nacionales.   |
| Externo         | Situado fuera del cuerpo o de un órgano. Paredes que limitan una cavidad o un órgano. Ejemplo: el esmalte es el tejido que está situado en la región externa de la corona del diente.  |
| Factores        | Cualquiera de los términos empleados para definir los componentes del medio o sus propiedades  |
| Fiabilidad      | Poner en manos de alguien bajo su cuidado y protección por la confianza que se le tiene.   |
| Garantía        | Promesa del asegurado o asegurador de cumplimiento de una obligación. Puede ser explícita o implícita y su incumplimiento se conoce como "ruptura" de la misma pudiendo dar lugar a invalidaciones de contratos o compromisos.                                       |
| Gestión         | Cada uno de los procedimientos y los pasos, generalmente legales u oficiales, que se siguen para solucionar un asunto.   |
| Indicador       | Se definen como el conjunto de datos obtenidos durante la ejecución del proceso, y referidos a ésta, que permiten conocer el comportamiento del mismo y, por tanto, predecir su comportamiento futuro en circunstancias similares.                                   |
| Interno         | Que está dentro de algo; Que ocurre o se desarrolla dentro de algo o alguno; Se dice del alumno al que se le proporciona alojamiento y comida en el colegio o institución en donde estudia; Se dice del médico o del estudiante de medicina que efectúa su práctica. |
| Interrelación   | Relación mutua entre personas, cosas o fenómenos.  |
| Jerarquizar     | ordenar según un criterio determinado, de lo más importante a lo menos importante.   |
| Liderar         | Dirigir un grupo político, social y religioso.   |
| Liderazgo       | Dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.   |
| Método          | Modo sistemático de hacer alguna cosa.   |
| Minutas         | Resumen de lo discutido y decidido en una reunión o en una junta, a partir del cual se elabora el acta correspondiente.  |
| Misión          | Es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada Entidad.   |
| Multinacional   | Que está constituido por muchas naciones, o con la participación de muchas naciones.   |
| Objetivos       | Resultados finales de actividades planificadas. Proporcionan un sentido de dirección a las personas de la organización, son una guía para la acción, ayudan a dar prioridades ya focalizar, y legitiman la asignación de recursos.                                   |
| Organizar       | Establecer o modificar algo para que funcione ordenada y efectivamente.  |



## “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

|                 |   |
|-----------------|---|
| Participativo   | Tener o tomar una parte en alguna cosa.   |
| Pedido          | Petición de compra que un cliente hace a un proveedor para que éste le suministre los bienes o servicios solicitados. Normalmente, el pedido contiene una solicitud de compra efectuada al departamento de compras por el de almacén o producción.                        |
| Planeación      | Hacer planes sobre la manera en que se habrá de llevar a cabo cierto propósito.   |
| Planificar      | Elaborar un plan completo, cuidadoso, detallado y totalmente estructurado en cuanto a tiempo, recursos, acciones, etc. para llevar a cabo una tarea compleja, en la que intervienen diversos participantes.   |
| Procedimiento   | Serie de instrucciones, pasos y operaciones que se siguen con cierto orden para realizar algo.  |
| Proceso         | Conjunto de los cambios y las modificaciones que se producen en las características o en la naturaleza de algún objeto o de algún fenómeno durante su evolución o desarrollo.   |
| Productividad   | Capacidad para producir más de algo en relación con el trabajo y los medios que se invierten en ello.   |
| Proveedor       | Aquellos que proveen o abastecen, o sea que entregan bienes o servicios a otros.  |
| Puesto          | Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos ya cambio de remuneración.   |
| Reclutamiento   | Se define como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada.   |
| Recursos        | Cualquier componente del medio que sea utilizado por algún organismo.   |
| Responsabilidad | La palabra responsabilidad proviene del latín responsum, que es una forma latina del verbo responder. respon(responder)sabilidad(habilidad).  |
| Seguridad       | Constancia de que algo pueda efectivamente suceder o realizarse.  |
| Selección       | La práctica de descartar una proporción de la captura legal de un buque considerada inferior (y que podría haber sido vendida), con el objeto de tener pescados de mayor tamaño o calidad que permiten lograr mejores precios.  |
| Servicio        | Conjunto de las actividades o los trabajos que desempeña alguien voluntariamente para otra persona.   |
| Sociedad        | La Sociedad es el conjunto de individuos que comparten una cultura, y que se relacionan interactuando entre sí, cooperativamente, para formar un grupo o una comunidad.   |
| Suministrar     | Es la acción y efecto de proveer a alguien de algo que necesita. Suministro es sinónimo de abastecimiento. Se trata de la actividad que se realiza para satisfacer las necesidades de consumo de una unidad económica.  |
| Técnica         | Conjunto de los procedimientos que se siguen para elaborar un objeto complejo o para manejar alguna cosa, y habilidad que tiene una persona para hacerlo.   |
| Trasnacional    | Son las relaciones, estructuras y fenómenos que se definen en sus sujetos, categorías y causas sin relación las identidades propias del estado nacional y cuyo ámbito cruza las fronteras establecidas por el principio de nacionalidad o imaginadas por el nacionalismo. |
| Unanimidad      | Acuerdo o conformidad entre todos los miembros de un grupo.   |
| Valuación       | Sinónimo de valorar o señalar precio a una cosa.  |
| Visión          | Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización.   |

### Referencias bibliográficas

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

Adquisiciones y abastecimientos Del Rio, Cristóbal. Cuarta Edición. Editorial Thomson. México, 2002 pp. 83-90

Adquisiciones y abastecimientos. Academia de operación de la Facultad de Contaduría y Administración. Fondo Editorial (FCA). México, 2003

Compras Principios Generales. LRC. Cruz Mecinas, Leonel. Editorial Continental. México, 2003

Compras Principios y Aplicaciones Tercera Edición. Mercado, Salvador. Editorial Limusa. México, 2001.

Administración de empresas teoría y práctica, Agustín Reyes Ponce, Limusa Mex 2002 pp 15, 16

Administración octava edición, Robbins, Etephen P. y Coulter, Mary. Pearson Educacion Mex 2005 pp. 7-8

Administración: Una Perspectiva Weihnrich, Heinz, Global, McGraw Hill, México, 1994. WERTHER, William –DAVIS

Administración de Personal y Recursos Humanos, Heith, McGraw Hill, México, 1995.

Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área, Ferraro, Eduardo, Maristany, Jaime. Primo Editora, Buenos Aires, 1995.

Introducción a la Teoría General de la Administración, Chiavenato, Idalberto, McGraw Hill, México, 1999

Psicología Industrial, D.P. Schultz, 3a. edición. Administración de Recursos Humanos, Sherman-Bohlander-Snell, 11a. edición. Manual de Seguridad de la Compañía Fluor Daniel.

Guía para la instalación del Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad en las empresas cubanas. Alvarez López, Luis Felipe; Pacheco Espejel, Arturo. ISTH. Cuba:IPN-UPIICSA. México-Cuba. P. 15 1993.

Measuring the value of occupational hygiene and safety. Occupational Hazard, Birkner, Lawrence R. V. 61 Nr 1999.. 4. p. 23

Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, W. Edwards Deming, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1989

Gestión de la calidad, Angel Pola Mased, Ed. Alfaomega marcombo Pp. 9 1999

Tratado de la Calidad Total, Vincent Laboucheix, Ed. Limusa Moneda Editores 2000, Pp. 31

Calidad Total y Productividad. Robert N. Lussier Christopher F. Achua. Humberto Gutierrez Pulido. 2da Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pp. 20-30

Productividad y Calidad. Everett E. Adam Jr. Ed. Trillas. 2001. Pp. 19

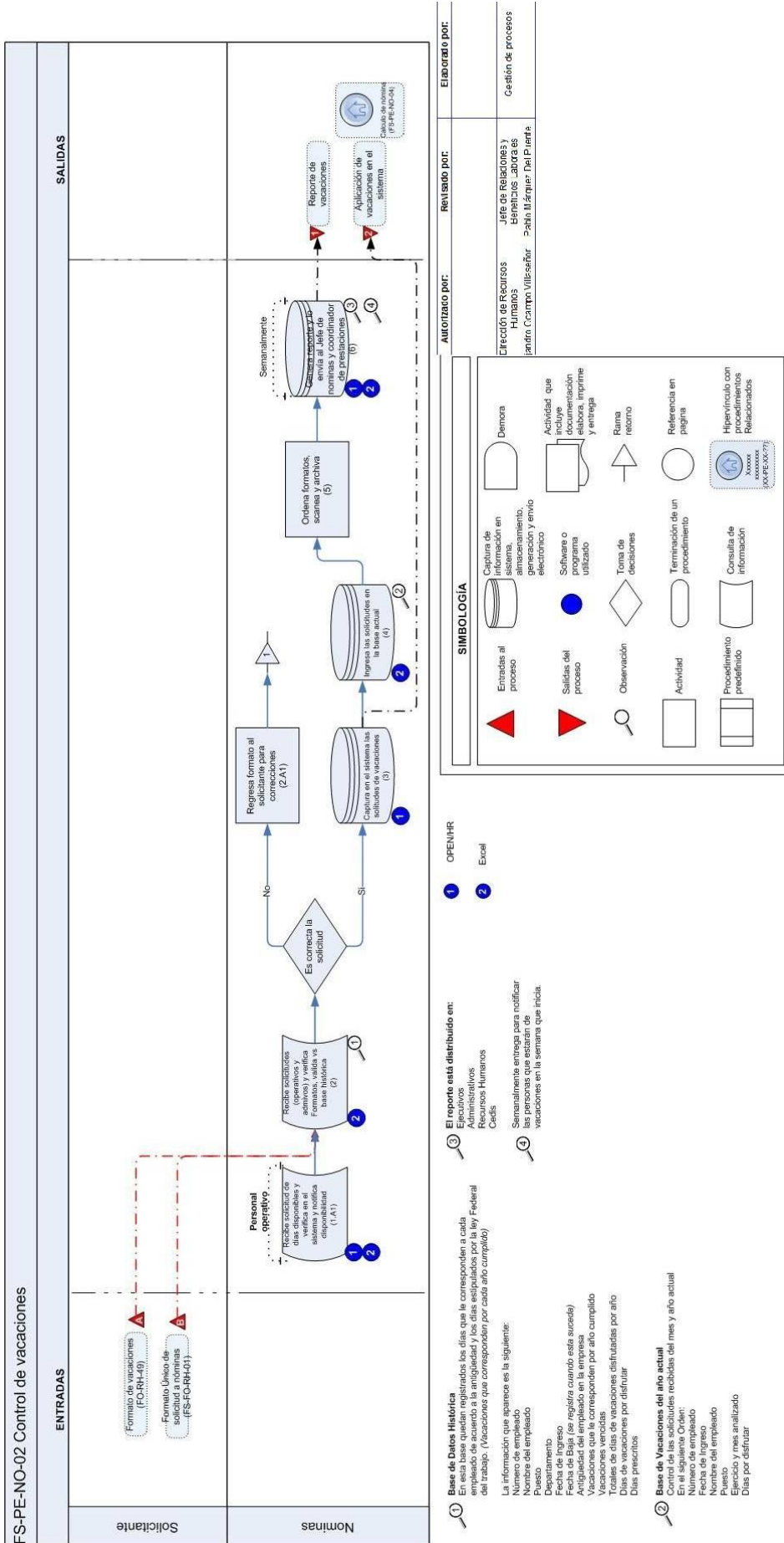
The Power of Productivity. William W. Lewis. Ed. McKensy. 2004. Pp. xii, 11

“La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

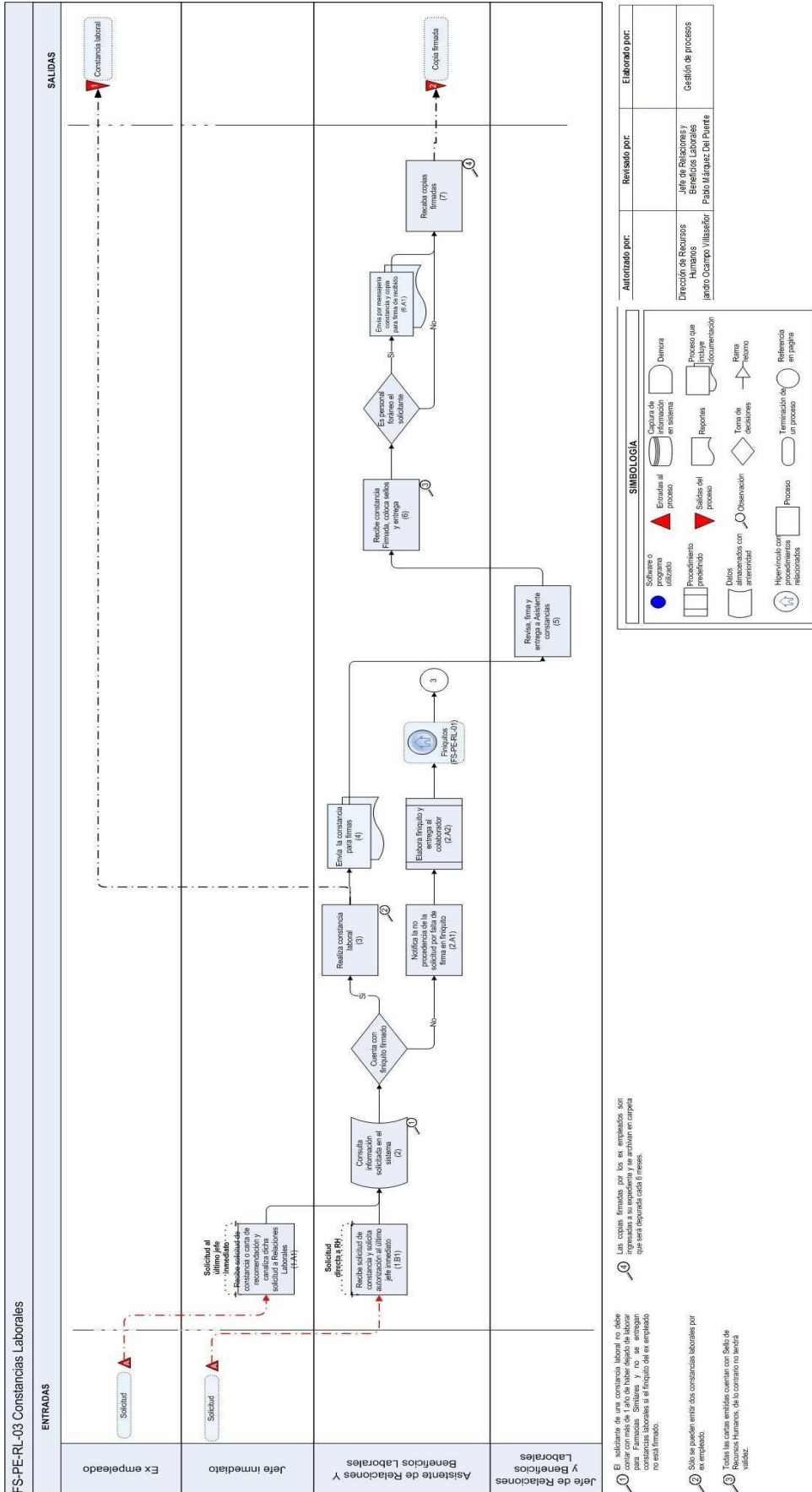
---

# ANEXOS

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”



# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

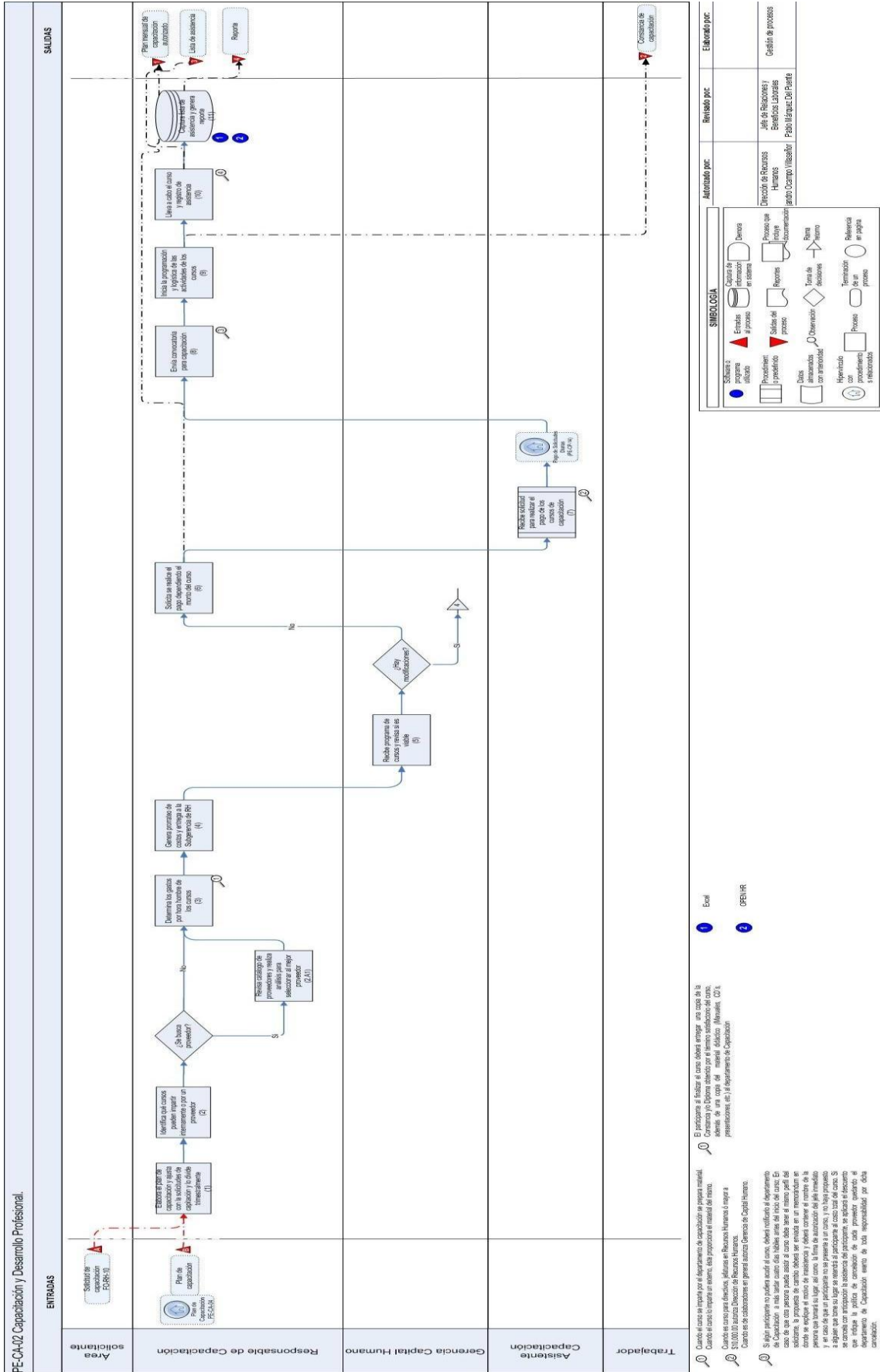


1 El solicitante de una constancia laboral no debe contar con más de 30 días de haber dejado de laborar en la empresa. Si el solicitante es un colaborador de las constancias laborales al el finiquito del ex empleado no está firmado.

2 Solo se pueden emitir dos constancias laborales por ex empleado.

3 Todas las constancias emitidas cuentan con Sello de Recursos Humanos, de lo contrario no tendrá validez.

# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”



1 Escal

2 OFEN/R

El planificador al evaluar el curso debe entregar una copia de la solicitud al área de capacitación y otra a la Gerencia de Recursos Humanos para su revisión y aprobación. (Mensual, C2).

Cuando el curso se imparte en sistema, esta proporciona el material del curso.

Cuando los cursos se imparten en sistema, esta proporciona el material del curso. (Mensual, C2).

Cuando los cursos se imparten en sistema, esta proporciona el material del curso. (Mensual, C2).

1 El planificador al evaluar el curso debe entregar una copia de la solicitud al área de capacitación y otra a la Gerencia de Recursos Humanos para su revisión y aprobación. (Mensual, C2).

2 Cuando el curso se imparte en sistema, esta proporciona el material del curso.

3 Cuando los cursos se imparten en sistema, esta proporciona el material del curso. (Mensual, C2).

4 Cuando los cursos se imparten en sistema, esta proporciona el material del curso. (Mensual, C2).

5 El planificador al evaluar el curso debe entregar una copia de la solicitud al área de capacitación y otra a la Gerencia de Recursos Humanos para su revisión y aprobación. (Mensual, C2).

6 Cuando el curso se imparte en sistema, esta proporciona el material del curso.

7 Cuando los cursos se imparten en sistema, esta proporciona el material del curso. (Mensual, C2).

8 Cuando los cursos se imparten en sistema, esta proporciona el material del curso. (Mensual, C2).

9 El planificador al evaluar el curso debe entregar una copia de la solicitud al área de capacitación y otra a la Gerencia de Recursos Humanos para su revisión y aprobación. (Mensual, C2).

10 Cuando el curso se imparte en sistema, esta proporciona el material del curso.

11 Cuando los cursos se imparten en sistema, esta proporciona el material del curso. (Mensual, C2).





# “La importancia de la administración para optimizar la producción y calidad de los recursos humanos y las adquisiciones”

