

1
2ej.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**LA APLICACION DE LAS TECNICAS DE
PERSONAL EN UNA COMPAÑIA
FARMACEUTICA**



Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

Enrique Antonino Aguilar Meráz

Marco Antonio Guerrero Arvizu

Jorge Enrique Chacón Rodríguez

Director del Seminario: L.A. y C.P. Raúl Ramírez Cruz



México, D. F.

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	7
CAPITULO PRIMERO	
I. PRINCIPALES CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION	10
1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO	11
1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	16
1.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20
1.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	22
CAPITULO SEGUNDO	
II. TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	25
2.1 ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS	26
2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	66

	PAG.
2.3 INDUCCIÓN	77
2.4 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	82
2.5 SEGURIDAD E HIGIENE	87
2.6 CALIFICACIÓN DE MÉRITOS	91

CAPITULO TERCERO

III. COMPANIA FARMACEUTICA	99
3.1 TRÁMITES ADMINISTRATIVOS PARA LA APERTURA DE UNA FARMACIA	100
3.2 FUNCIONAMIENTO DE LA CÁMARA DE COMERCIO	102
3.3 EVOLUCIÓN	105
3.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	108

PAG.

CAPITULO CUARTO

IV.	VINCULACION DE LAS TECNICAS DE RECURSOS HUMANOS CON LA COMPAÑIA FARMACEUTICA	132
4.1	SEÑALAMIENTO DE LAS TÉCNICAS QUE SE APLICAN	133
4.2	ESCALA DE SALARIOS	134
4.3	CONTROL DE PERSONAL	136
	CONCLUSIONES	139
	BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

INTRODUCCION

NUESTRO ESTUDIO ESTÁ ENFOCADO A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS POR CONSIDERAR QUE ESTOS RECURSOS SON PARTE MEDULAR DE LAS ORGANIZACIONES.

EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES DEPENDE EN GRAN PROPORCIÓN DE TENER UN BUEN EQUIPO DE COLABORADORES, Y DE APLICAR LAS TÉCNICAS EN FORMA ADECUADA.

ESCOGIMOS LA EMPRESA "FARMACIA NUEVA PASTEUR" POR CONSIDERAR QUE EL GRUPO AL QUE PERTENECE HA TENIDO UN GRAN DESARROLLO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS Y GRAN ACEPTACIÓN ENTRE LOS CONSUMIDORES, EN LO QUE A SU RAMO SE REFIERE.

ADEMÁS CONSIDERAMOS QUE LO QUE AQUÍ SUCEDE ES REPRESENTATIVO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA, ASÍ ES QUE INDEPENDIENTEMENTE DE QUE ESCOJIMOS EL RAMO FARMACÉUTICO PARA LLEVAR A CABO NUESTRO ESTUDIO ESTAMOS DE ACUERDO QUE LAS RECOMENDACIONES SE PUEDEN GENERALIZAR, SALVO CON ALGUNAS MODIFICACIONES.

LO QUE NOS PROPONEMOS ES HACER ALGUNAS RECOMENDACIONES EN BASE A LOS RESULTADOS QUE ARROJE NUESTRA INVESTIGACIÓN, PARA QUE ORGANIZACIONES QUE SE ENCUENTREN EN SITUACIONES SIMILARES TENGAN ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA MEJORAR SUS RESULTADOS.

9.

EN EL CAPÍTULO I SE HABLA SOBRE CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS, ENFOCÁNDOSE PARTICULARMENTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

EN EL CAPÍTULO II SE SIENTAN LAS PRINCIPALES TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

EN LOS CAPÍTULOS III Y IV SE ABORDA DIRECTAMENTE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESTUDIADA Y FINALMENTE SE HACE MENCIÓN DE LAS CONCLUSIONES QUE SE CONSIDERAN PRUDENTES PARA QUE EL ORGANISMO CUMPLA DE LA MEJOR MANERA POSIBLE CON EL LOGRO DE BUENOS RESULTADOS.

CAPITULO PRIMERO

PRINCIPALES CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION

I. PRINCIPALES CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACION

1.1) PROCESO ADMINISTRATIVO

LA ADMINISTRACIÓN, POR ENCONTRARSE EN PERÍODO DE FORMACIÓN, NO HA PODIDO SER ESTUDIADA, EN UNA FORMA QUE SE PUEDA DAR UNA DEFINICIÓN EXACTA SOBRE ELLA.

LA IDEA QUE SE TIENE SOBRE LA ADMINISTRACIÓN, ES DE ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN, BAJO EL MANDO DE OTRO, Y SE DA SOLO EN LOS ORGANISMOS SOCIALES, YA QUE ES EN ÉSTOS DONDE REUNE Y COORDINA LOS MEDIOS PARA LOGRAR UN FIN.

LOS ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN, PODEMOS VERLOS EN LOS PRIMEROS TALLERES QUE ERAN SIMPLEMENTE AGLOMERACIONES DE UNIDADES MÁS PEQUEÑAS DE PRODUCCIÓN, QUE REFLEJABAN POCO CAMBIO EN LOS MÉTODOS TRADICIONALES Y EL TRABAJO PERMANECÍA ASÍ, BAJO EL CONTROL INMEDIATO DE LOS PRODUCTORES EN QUIENES ESTABA PERSONIFICADO EL CONOCIMIENTO Y LA PERICIA DE SUS OFICIOS.

SIN EMBARGO, TAN PRONTO COMO LOS PRODUCTORES FUERON JUNTADOS, SURGIÓ EL PROBLEMA DE LA ADMINISTRACIÓN, AUNQUE EN FORMA MUY RUDIMENTARIA, EN PRIMER LUGAR, LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FUERON INICIADAS POR LA PRÁCTICA DEL TRABAJO COOPERATIVO, INCLUSO UNA CONJUNCIÓN DE ARTESANOS QUE EJERCEN IN

DEPENDIENTEMENTE REQUIERE COORDINACIÓN, SI SE CONSIDERA LA NECESIDAD PARA LA DOTACIÓN DE UN LUGAR DE TRABAJO Y EL ORDENAMIENTO DE LOS PROCESOS DENTRO DE ÉL, CENTRALIZACIÓN DEL APROVISIONAMIENTO DE MATERIALES, INCLUSO LA MÁS ELEMENTAL PROGRAMACIÓN DE PRIORIDADES Y ASIGNACIONES Y EL MANTENIMIENTO DE DATOS DE COSTOS, LISTA DE PAGOS DE MATERIALES, PRODUCTOS TERMINADOS, VENTAS, CRÉDITOS Y EL CÁLCULO DE LAS PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

EN LOS TALLERES, LA PRIMITIVA ADMINISTRACIÓN ASUMIÓ UNA VARIEDAD DE FORMAS DURAS Y DESPÓTICAS, DADO QUE LA CREACIÓN DE UNA FUERZA LIBRE DE TRABAJO NECESITABA MÉTODOS COERCITIVOS PARA HABITUAR A LOS OBREROS A SUS TAREAS Y MANTENERLOS TRABAJANDO A LO LARGO DEL DÍA O DEL AÑO.

EN TODOS ESTOS ESFUERZOS TEMPRANOS, SE FUE AVANZANDO HACIA UNA TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN. AL CREARSE NUEVAS RELACIONES SOCIALES DE PRODUCCIÓN Y TRANSFORMARSE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN, FUE NECESARIO EL QUE SE CREARA UN PROCESO ADMINISTRATIVO, COMO EL QUE INTEGRÓ EL MAESTRO AGUSTÍN REYES PONCE, DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SE PUEDEN DISTINGUIR DOS PARTES O MEJOR DICHO DOS ETAPAS:

A) LA ESTÁTICA

B) LA DINÁMICA

DENTRO DE LA ESTÁTICA SE IDENTIFICAN:

- LA PREVISIÓN
 - OBJETIVOS
 - INVESTIGACIONES
 - CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

- LA PLANEACIÓN
 - POLÍTICAS
 - PROCEDIMIENTOS
 - PROGRAMAS
 - PRESUPUESTOS

- LA ORGANIZACIÓN
 - JERARQUÍAS
 - FUNCIONES
 - OBLIGACIONES

EN LA DINÁMICA:

- LA INTEGRACIÓN

RECLUTAMIENTO

SELECCIÓN

INTEGRACIÓN

ADIESTRAMIENTO

CAPACITACIÓN

DESARROLLO

- LA DIRECCIÓN

AUTORIDAD

MANDO

COORDINACIÓN

SUPERVISIÓN

TOMA DE DECISIONES

- EL CONTROL

SU ESTABLECIMIENTO

SU CREACIÓN

SU INTERPRETACIÓN

15.

COMO PODEMOS VER TODO LO ANTERIOR NOS LLEVA A LA -
TOMA DE DECISIONES, EN SITUACIONES QUE YA CONOCE--
MOS O BIEN SON TOTALMENTE NUEVAS Y POR LO TANTO -
SON DESCONOCIDAS.

ESTE ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL MAESTRO RE--
YES PONCE, EL QUE ENCONTRAMOS APROPIADO A NUESTRA
INVESTIGACIÓN.

1.2) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN REPRESENTAN UNA DE SUS MÁS GRANDES INVERSIONES, ES FRECUENTE QUE, EL VALOR DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA SE VUELVE EVIDENTE AL VENDERSE ÉSTA, YA QUE EL PRECIO DE ADQUISICIÓN SUELE SER MAYOR QUE EL VALOR TOTAL DE LOS BIENES FÍSICOS Y FINANCIEROS. ÉSTA DIFERENCIA, LLAMADA A VECES CRÉDITO COMERCIAL, REFLEJA PARCIALMENTE EL VALOR DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA".

EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCIÓN Y EL ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN REPRESENTAN ALGUNAS DE LAS INVERSIONES MÁS OBVIAS HECHAS POR LAS EMPRESAS EN SUS RECURSOS HUMANOS, ESTOS GASTOS NO SE APRECIAN EN UNA FORMA CONCRETA, PERO A LA LARGA SUS BENEFICIOS SON APRECIADOS POR LA ORGANIZACIÓN.

LA NECESIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, SEGÚN LA CONOCEMOS HOY EN DÍA, NO SURGIÓ SINO HASTA DESPUES DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, QUE PRODUJO GRANDES EMPRESAS Y UNA NUEVA FORMA DE LA VIDA DE TRABAJO. ANTES DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, ERAN POCAS LAS EMPRESAS, EL PUEBLO VIVÍA EN UN AMBIENTE ARTESANAL Y AGRARIO CASI AUTOSUFICIENTE.

LA MÁQUINA DE VAPOR, PERMITIÓ A LAS FÁBRICAS PRODUCIR MÁS ARTÍCULOS A MENOR PRECIO Y AMPLIÓ EL MERCADO DE BIENES.

17.

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL INICIÓ UNA TENDENCIA DE -
ALEJAMIENTO DE LOS EMPLEOS AGRÍCOLAS HACIA OCUPA--
CIONES EN LA INDUSTRIA Y DE SERVICIO. COMO ES NA-
TURAL, ESTE FENÓMENO SE ACOMPAÑÓ DE UN DESPLAZA---
MIENTO, DESDE UNA FUERZA DE TRABAJO QUE TRABAJABA
POR SU CUENTA, HACIA UNA FUERZA DE TRABAJO QUE DE
MODO PREDOMINANTE ESTABA EMPLEADA POR LAS GRANDES
EMPRESAS. AL CONTRARIO DE LAS PERSONAS DE TRABAJO
INDEPENDIENTE QUE PODÍAN CONTROLAR SUS PROPIAS CON-
DICIONES Y HÁBITOS DE TRABAJO, LA GRAN MAYORÍA DE
LOS TRABAJADORES ESTABAN SUJETOS A REGLAS, PROCEDI-
MIENTOS Y POLÍTICAS DE LAS EMPRESAS, SOBRE LAS CUA-
LES SE TENÍA MUY POCO CONTROL.

LA NECESIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, SE-
GÚN LA CONOCEMOS HOY EN DIA, NO SURGIÓ SINO HASTA
DESPUÉS DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, QUE PRODUJO -
GRANDES EMPRESAS Y UNA NUEVA FORMA DE LA VIDA DE -
TRABAJO.

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA INICIADA POR FREDERICK
W. TAYLOR, DESARROLLÓ O PERFECCIONÓ MUCHAS TÉCNI--
CAS ÚTILES, COMO EL ESTUDIO DE TIEMPO, ESTUDIO DE
MÉTODOS, ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS Y HERRAMIENTAS
Y SISTEMAS DE INCENTIVOS, SE PUDO VER QUE LA ADMI-
NISTRACIÓN CIENTÍFICA ERA MUCHO MÁS QUE UNA TÉCNI-
CA PARA PRODUCIR EFICIENCIA.

TAYLOR BASÓ EN CUATRO PRINCIPIOS ESENCIALES LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:

1. DESARROLLO DE "UNA MEJOR FORMA" DE HACER UNA TAREA. ESTO IMPLICÓ DESARROLLAR EL MEJOR MÉTODO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE UN PUESTO DADO.
2. SE RECONOCIÓ EL VALOR DE HACER CONCORDAR EL TRABAJADOR Y EL TRABAJO, ASÍ COMO LA NECESIDAD DE TRABAJADORES DEBIDAMENTE ENTRENADOS.
3. ANULAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO, POR MEDIO DE MAYORES INGRESOS.
4. COORDINAR LA ADMINISTRACIÓN CONTINUAMENTE CON LOS TRABAJADORES, PERO SIN EFECTUAR LAS LABORES DE LOS TRABAJADORES.

LA EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS ORIGINÓ EL QUE SE FORMARAN DEPARTAMENTOS CON LA RESPONSABILIDAD PRIMORDIAL DE MANEJAR LOS ASUNTOS DE PERSONAL, OTROS FACTORES QUE LO HAN HECHO MÁS NECESARIO, SON LA EXPANSIÓN GUBERNAMENTAL Y EL AUMENTO CONSECUENTE DE LA LEGISLACIÓN LABORAL.

PODEMOS SEÑALAR ALGUNAS DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, COMO LA DE E. FLIPOO, "LA ADMINISTRACIÓN PERSONAL ES EL PLANEAMIENTO, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, CONTROL, CONSECUCCIÓN, DESARROLLO, REMUNERACIÓN, INTEGRACIÓN Y MANTENIMIENTO

DE LAS PERSONAS CON EL FIN DE CONTRIBUIR A LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y SOCIALES DE LA EMPRESA". EL MAESTRO ARIAS GALICIA SEÑALA, "LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL ACRECENTAMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL ESFUERZO, LAS EXPERIENCIAS, LA - SALUD, LOS CONOCIMIENTOS, LAS HABILIDADES, ETCÉTERA DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL PAÍS - EN GENERAL". CON ESTAS DEFINICIONES PODEMOS ELABORAR UNA DE ACUERDO A LA INVESTIGACIÓN Y RESUMIRLA DE LA MANERA SIGUIENTE,

- EL PAPEL ESPECÍFICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CONSISTE EN DETERMINAR LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA, PARA EL FUTURO, TRATANDO DE RECLUTAR Y SELECCIONAR A LOS MEJORES EMPLEADOS DISPONIBLES: DESARROLLAR, ASESORAR Y RECOMPENSAR YA EN FORMA GRUPAL COMO INDIVIDUAL A LOS QUE DAN SU MEJOR ESFUERZO: ENLAZAR LOS SINDICATOS Y LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES Y MANEJAR OTROS ASUNTOS DEL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS, COMO EN ACTIVIDADES RECREATIVAS Y DEPORTIVAS. HASTA CIERTO PUNTO CADA UNA DE ESTAS FUNCIONES SE HACEN NECESARIAS EN LA EMPRESA.

1.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TRADICIONALMENTE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, ORGANIZA Y COORDINA CONTRATACIÓN Y ENTRENAMIENTO, MANTIENE LOS REGISTROS DEL PERSONAL, - - ACTUA COMO ENLACE ENTRE LA EMPRESA, LOS EMPLEADOS Y EL GOBIERNO, COORDINA LOS PROGRAMAS DE SEGURIDAD Y ASESORA A LOS GERENTES DE LÍNEA EN LOS ASUNTOS - DE PERSONAL.

TRATAR DE SEPARAR LOS ASUNTOS DE PERSONAL, DE LAS ACTIVIDADES COTIDIANAS DE PRODUCCIÓN, NO ES POSIBLE, PORQUE MUCHAS DE LAS OBLIGACIONES CON RESPECTO A PERSONAL TIENEN UNA RELACIÓN DIRECTA CON EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA, NO SE DEBE CONSIDERAR QUE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DESEMPEÑE TODAS LAS FUNCIONES EN RELACIÓN CON EL PERSONAL, SINO QUE DIRIGE Y COORDINA DICHAS FUNCIONES.

PODEMOS SEÑALAR QUE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SON:

1. BUSCAR, CREAR, MANTENER Y DESARROLLAR UN CONTINGENTE DE RECURSOS HUMANOS, CON HABILIDAD Y MOTIVACIÓN, PARA REALIZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.
2. TRATAR DE CREAR, MANTENER Y DESARROLLAR CONDICIONES ORGANIZACIONALES DE APLICACIÓN, DESARROLLO Y SATISFACCIÓN PLENA DE RECURSOS HUMANOS.

NOS Y ALCANCE DE OBJETIVOS INDIVIDUALES.

3. ALCANZAR EFICIENCIA Y EFICACIA CON LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES.

ESTOS SON LOS PUNTOS SOBRESALIENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS, Y ES DE SUMA IMPORTANCIA EL CUMPLIRLOS, YA QUE LA EMPRESA NO ES UN ENTE AISLADO, Y SU ACTIVIDAD REPERCUTE EN TODA LA SOCIEDAD.

EN LA MEDIDA QUE LA MARCHA DE LOS NEGOCIOS PROPORCIONE RESULTADOS, LOS INTEGRANTES SALDRÁN BENEFICIADOS. SI LA EMPRESA NO SE DESEMPEÑA AL TOTAL DE SU CAPACIDAD O POR ALGÚN MOTIVO ES FRENADA EN SUS ACTIVIDADES AL FALTAR UN ELEMENTO Y SER ESTE ESENCIAL, TODO EL SISTEMA Y SU ENTORNO SERÁ AFECTADO. POR LO TANTO DEBEMOS PREPARAR A LOS ELEMENTOS QUE SE CONSIDEREN ADECUADOS PARA CORREGIR Y ENFRENTAR AQUELLAS SITUACIONES QUE PUDIERAN SURGIR DURANTE LA LABOR DE LA EMPRESA, Y CON ESTO EVITAR FRENAR EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES.

1.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

DENTRO DE LAS FUNCIONES QUE REALIZA LA ADMINISTRACIÓN, PODEMOS DISTINGUIR LAS DE TIPO DIRECTIVO, YA QUE EJERCEN ACCIONES DE AUTORIDAD Y DE LIDERAZGO, ASÍ COMO LAS DE TIPO OPERATIVO, QUE SON LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS Y DETERMINADAS BAJO SUPERVISIÓN DIRECTA.

EN LAS FUNCIONES DIRECTIVAS ESTÁN:

- PLANEACIÓN. DETERMINACIÓN DE LOS AVANCES DEL PROGRAMA DE PERSONAL, DE TAL MANERA QUE CONTRIBUYA A LA CONSECUCIÓN DE LAS METAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA.
- ORGANIZACIÓN. FORMAR UNA ORGANIZACIÓN, MEDIANTE EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE RELACIONES ENTRE CARGOS, FACTORES DE PERSONAL Y FACTORES FÍSICOS.
- DIRECCIÓN. ESTABLECER UN NEXO LÓGICO, ENTRE LO QUE DEBERÍA SER Y LO QUE ESTÁ OCURRIENDO EN LA REALIDAD, HACER QUE LA GENTE TENGA GUSTO AL TRABAJO Y LO REALICE EFECTIVAMENTE.
- CONTROL. ESTABLECER COMPARACIONES SOBRE LOS RESULTADOS Y LOS PLANES, PARA DETECTAR LAS DESVIACIONES Y CORREGIRLAS.

FUNCIONES OPERATIVAS:

- CONSECUCIÓN. OBTENCIÓN DEL NÚMERO ADECUADO DE PERSONAL Y EN LA CALIDAD APROPIADA PARA LOS FINES DE LA ORGANIZACIÓN. TRATA ESPECÍFICAMENTE CON MATERIAS TALES COMO LA DETERMINACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS QUE DEBE TENER EL PERSONAL Y SU RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y COLOCACIÓN.
- DESARROLLO. EL INCREMENTO DE LAS CAPACIDADES, CON EL ENTRENAMIENTO RELACIONADO CON EL DESEMPEÑO EFECTIVO DEL CARGO PARA EL CUAL SE HA CONTRATADO A LA PERSONA.
- REMUNERACIÓN. ESTA FUNCIÓN SE DEFINE COMO LA RETRIBUCIÓN ADECUADA Y EQUITATIVA PARA EL PERSONAL POR SU CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, SE USAN LAS EVALUACIONES DE CARGOS, POLÍTICAS DE SALARIOS, SISTEMAS SALARIALES, Y ALGUNOS PLANES DE EXTRACOMPENSACIÓN.
- INTEGRACIÓN. TRATAR DE CONCILIAR EN FORMA RAZONABLE LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD, DEL INDIVIDUO Y LOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- MANTENIMIENTO. TRATAR DE CONSOLIDAR Y MEJORAR LAS CONDICIONES QUE SE HAN ESTABLECIDO, TRATAR DE MANTENER LAS ACTITUDES FAVORABLES HACIA LA ORGANIZACIÓN.

24.

ESTAS ACTIVIDADES, SON DESTACADAS POR E. FLIPOO, Y SON RECONOCIDAS COMO LAS MÁS IMPORTANTES DENTRO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

CAPITULO SEGUNDO

TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

II. TÉCNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1 ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS

NECESIDAD

LA TÉCNICA QUE SE CONOCE COMO "ANÁLISIS DE PUESTOS" RESPONDE A UNA URGENTE NECESIDAD DE LAS EMPRESAS PARA ORGANIZAR DE MANERA MÁS EFICAZ LOS TRABAJOS DE ÉSTAS, ES INDISPENSABLE CONOCER CON TODA PRECISIÓN LO QUE CADA TRABAJADOR HACE Y LAS APTITUDES QUE REQUIERE PARA HACERLO BIEN.

- A) PARA LOS ALTOS DIRECTIVOS DE UNA NEGOCIACIÓN REPRESENTA LA POSIBILIDAD DE SABER CON TODO DETALLE EN UN MOMENTO DADO LAS OBLIGACIONES Y CARACTERÍSTICAS DE CADA PUESTO. TAL COSA LES SERÁ MUY ÚTIL PUES, POR RAZÓN DE SUS FUNCIONES, NECESARIAMENTE TIENEN SÓLO UNA VISTA DE CONJUNTO DE LOS TRABAJOS CONCRETOS.
- B) LOS SUPERVISORES, SOBRE TODO LOS INMEDIATOS AL TRABAJADOR CONOCEN CIERTAS LABORES ENCOMENDADAS A SU VIGILANCIA, PERO NECESITAN UN INSTRUMENTO EN QUE SE DISTINGAN CON TODA PRECISIÓN Y ORDEN LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN CADA PUESTO PARA EXPLICARLO Y EXIGIR DE MANERA MÁS APROPIADA LAS OBLIGACIONES QUE SUPONE.

- c) LOS TRABAJADORES REALIZARÁN MEJOR Y CON MAYOR FACILIDAD SUS LABORES, SI CONOCEN CON DETALLE CADA UNA DE LAS OPERACIONES QUE LES FORMULEN Y LOS REQUISITOS NECESARIOS PARA HACERLAS - - BIEN.

OBJETIVO

PRIMERAMENTE DEBEMOS CONOCER LO QUE ES LA REALIDAD DE LO QUE VA A SER ANALIZADO: EL PUESTO.

- SE LE LLAMA PUESTO A UN CONJUNTO FIJO DE ACTIVIDADES, PORQUE DE ELLO DEPENDE LA PERFECCIÓN DE ÉSTAS Y LA ORGANIZACIÓN MISMA DE LA EMPRESA. ASIMISMO SE FORMAN GRUPOS DE LAS MISMAS CON UNIDAD FUNCIONAL PERFECTAMENTE DEFINIDA.
- EL MAESTRO REYES PONCE LO DEFINE COMO: EL CONJUNTO DE OPERACIONES, CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES QUE FORMAN UNA UNIDAD DE TRABAJO ESPECÍFICA E IMPERSONAL.

CONJUNTO DE OPERACIONES

TODO TRABAJADOR HACE ALGO CONCRETO Y DEFINIDO, YA SEA EN FORMA CONTINUA, PERIÓDICA O EVENTUALMENTE, ESTA OPERACIONES CONSTITUYEN POR SU MATERIALIDAD - EL ELEMENTO MÁS VISIBLE Y APRECIABLE DEL PUESTO.

CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES

PARA QUE ESTAS OPERACIONES SEAN PRODUCTIVAS, EL TRABAJADOR NECESITA POSEER CIERTAS APTITUDES FÍSICAS ASÍ COMO HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS. EL TRABAJO PRODUCE UN CONJUNTO DE RESPONSABILIDADES QUE DEBE ASUMIR, ADEMÁS EL TRABAJO SE REALIZA DENTRO DE UN MEDIO ESPECIAL AL QUE ESTÁ SUJETO EL TRABAJADOR DURANTE SUS LABORES. ESTO DEBE TOMARSE EN CUENTA PARA TENER UNA IDEA COMPLETA Y PRECISA DE LO QUE ES UN PUESTO.

UNIDAD ESPECÍFICA DE TRABAJO

COMO LAS OPERACIONES Y REQUISITOS DE UN PUESTO ESTÁN LIGADAS CON VISTA DE LA EFICIENCIA DE LA PRODUCCIÓN Y LAS POSIBILIDADES DE LA ACTUACIÓN HUMANA NORMAL, CADA UNA DE ELLAS FORMA UNA UNIDAD ESPECÍFICA, ES DECIR, QUE DIFIERE DE OTROS PUESTOS POR LA NATURALEZA, NÚMERO O ESTRUCTURACIÓN DE LAS OPERACIONES QUE COMPRENDE O DE LOS REQUISITOS QUE SUPONE.

IMPERSONALIDAD DEL PUESTO

LAS OPERACIONES, CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES DE UN PUESTO, NO SON LAS DEL OBRERO CONCRETO QUE LO OCUPA EN UN DETERMINADO MOMENTO, SINO LAS QUE DEBEN EXIGIRSE COMO MÍNIMO INDISPENSABLE A CUALQUIERA QUE VAYA A OCUPARLO. POR ESO, UN

MISMO PUESTO PUEDE SER DESEMPEÑADO POR VARIAS PERSONAS A LA VEZ.

OCUPACIÓN

ES EL CONJUNTO DE OPERACIONES Y CARACTERÍSTICAS COMUNES A VARIOS PUESTOS QUE TIENEN ENTRE SÍ ÍNTIMA RELACIÓN FUNCIONAL. LA DIFERENCIA ENTRE OCUPACIÓN Y PUESTO ES LA QUE SE DA ENTRE EL GÉNERO Y LAS ESPECIES QUE COMPRENDE.

EL TÍTULO DEL PUESTO. ES EL TÉRMINO CON EL QUE SE CONOCE Y DETERMINA TODO EL CONJUNTO DE OPERACIONES Y REQUISITOS COMPLEJOS QUE INTEGRAN UN PUESTO, -- TIENEN QUE DESIGNARSE CON UNA SOLA PALABRA, O A LO MÁX, CON UNAS CUANTAS. EL TÍTULO DEBE SER POR -- ELLO DE TAL NATURALEZA, QUE NO COMPRENSA, NI MÁX -- NI MENOS ELEMENTOS DE LO QUE FORMAN EL PUESTO. ES CONVENIENTE REVISAR LOS TÍTULOS CUIDADOSAMENTE PARA EVITAR CONFUSIONES.

TÉCNICA

PARA PRECISAR EL CONTENIDO DE UN PUESTO, DEBEMOS -- UTILIZAR UN SISTEMA BIEN DEFINIDO PARA REALIZARLO. ESTA TÉCNICA RECIBE EL NOMBRE DE "ANÁLISIS DE PUESTOS", SIENDO LO FUNDAMENTAL EN ELLA LA SEPARACIÓN Y ORDENAMIENTO CIENTÍFICO DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN PUESTO. SE TIENE UNA IDEA GLOBAL Y CONFUSA DE CADA PUESTO; PERO MUCHOS DE LOS ELEMENTOS

QUE LO FORMAN NO ESTÁN, NI PERFECTAMENTE DIFERENCIADOS NI MUCHO MENOS SISTEMÁTICAMENTE ORDENADOS.

LA PERSONA ENCARGADA DE RECOGER, ORDENAR Y CONSIGNAR LOS DATOS, RECIBE EL NOMBRE DE ANALISTA. --- OBVIAMENTE SE COMPRENDE QUE DEBE TENER CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN, MENTE ANALÍTICA, CORRECCIÓN Y CLARIDAD PARA EXPRESARSE.

LA FORMA ESCRITA EN QUE SE CONSIGNAN LAS OPERACIONES MATERIALES QUE DEBE REALIZAR EL TRABAJADOR, RECIBE EL NOMBRE DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

LA FORMA EN LA QUE SE ANOTAN METÓDICAMENTE LOS REQUISITOS DE HABILIDAD, ESFUERZO, RESPONSABILIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO QUE IMPLICA UNA LABOR, SE LLAMA "ESPECIFICACIÓN DE PUESTO".

ACTIVIDADES PREVIAS

EN ÉSTA COMO EN TODAS LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, SE REQUIERE COMO PUNTO DE PARTIDA PARA IMPLANTARLA EL CONVENCIMIENTO Y LA APROBACIÓN DE LA GERENCIA. PARA LOGRARLOS ES IMPRESCINDIBLE PRESENTAR EL PLANEAMIENTO DEL SISTEMA COMO UNA INVERSIÓN, HACIENDO CÁLCULOS APROXIMADOS SOBRE SUS COSTOS Y LISTANDO LOS BENEFICIOS DIRECTOS E INDIRECTOS QUE NECESARIAMENTE RENDIRÁ.

DETERMINACIÓN DE SUS OBJETIVOS

UN ANÁLISIS GENÉRICO E INDETERMINADO EN CUANTO A -
LOS FINES A QUE SE DESTINA, PIERDE MUCHO DE SU - -
EFECTIVIDAD. SUS OBJETIVOS DETERMINARÁN EL TIPO -
DE FACTORES QUE SE INVESTIGUEN, LA FORMA DE ESTRUC
TURARLOS, ETC.

EXISTEN CUATRO TIPOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS:

1. EL QUE SE REALIZA CON EL FIN DE MEJORAR LOS -
SISTEMAS DE TRABAJO.
2. EL QUE SE HACE PARA ORIENTAR LA SELECCIÓN DE
PERSONAL.
3. EL ANÁLISIS FORMULADO CON MIRAS AL ADIESTRA--
MIENTO DEL TRABAJADOR.
4. EL QUE SE ESTRUCTURA CON LA FINALIDAD DE SER--
VIR A LA EVALUACIÓN DE PUESTOS.

INFORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES

SIN LA COOPERACIÓN, O LO QUE ES PEOR, CON LA OPOSI
CIÓN DE LOS TRABAJADORES, ES MUY DIFÍCIL REALIZAR
UN BUEN ANÁLISIS DE PUESTOS Y SUS BENEFICIOS SERÁN
MUY LIMITADOS, POR ELLO DEBE INSTRUIRSE Y CONVEN--
CERSE AL PERSONAL SOBRE SUS FINALIDADES Y SU UTILI
DAD. PARA ELLO SERVIRÁN FOLLETOS, CARTELES, CIRCU

LARES, VOLANTES, CONFERENCIAS, ETC. HAY QUE PROCURAR MEDIANTE ELLOS, QUE EL TRABAJADOR SE SIENTA - COMO LO ES EN LA REALIDAD, ELEMENTO IMPORTANTE EN EL ANÁLISIS.

LOS SUPERVISORES REQUIEREN DE UNA PREPARACIÓN MÁS AMPLIA PUESTO QUE SERÁN AUXILIARES DEL ANALISTA EN SU LABOR, LOS DIRIGENTES SINDICALES REQUERIRÁN - TAMBIÉN DE UNA INSTRUCCIÓN MÁS COMPLETA Y DETALLADA PARA QUE PRESTEN SU COLABORACIÓN.

PREPARACIÓN DE ANALISTAS

ES NECESARIO CONTAR CON UNO O VARIOS ANALISTAS Y - PARA ELLO PREPARARLOS CONVENIENTEMENTE. ADEMÁS DE LOS CONOCIMIENTOS DE ESTA TÉCNICA, REQUIEREN TENER UNA IDEA GENERAL SOBRE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN EMPLEADOS EN LA EMPRESA, POR LO QUE ES ÚTIL QUE - HAGAN UN RECORRIDO PREVIO POR ÉSTA EN EL QUE RECIBIRÁN EXPLICACIONES GENERALES QUE LES AYUDARÁN A APRECIAR MÁS EXACTAMENTE LOS ELEMENTOS DE CADA - PUESTO.

RECOPIACIÓN DE DATOS

LOS PRINCIPALES MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS QUE INTEGRAN CADA PUESTO SON LOS SIGUIENTES:

- OBSERVACIÓN DIRECTA. PERMITE RECABAR DATOS CON MAYOR INTENSIDAD Y VIVEZA, PERO USADA EN FORMA

EXCLUSIVA, ES DE ORDINARIO SUFICIENTE, COMO OCURRE EN AQUELLOS PUESTOS EN QUE EXISTEN ACTIVIDADES PERIÓDICAS O EVENTUALES QUE PUEDEN NO EJECUTARSE EN EL MOMENTO DE LA OBSERVACIÓN, ASÍ COMO AQUELLAS CONSTITUIDAS POR UN PROCESO QUE ABARCA TODO UN DÍA O MÁS.

DURANTE LA OBSERVACIÓN CONVIENE TOMAR DATOS ESCRITOS, PUES, FUERA DE MEMORIAS PRIVILEGIADAS - ES IMPOSIBLE RETENER TODOS LOS DATOS.

- INFORMES DEL TRABAJADOR. DE LO DICHO SE DEDUCE QUE LA OBSERVACIÓN DEBE COMPLETARSE CON EXPLICACIONES VERBALES DEL TRABAJADOR SOBRE SUS LABORES Y LA FORMA DE REALIZARLAS. ÉSTAS TIENEN ESPECIAL IMPORTANCIA PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, PUES NADIE COMO ÉL CONOCE LOS DETALLES DE SU TRABAJO. DEBE DEJARSELE QUE EXPLIQUE CON - - AMPLITUD, CUIDANDO SÓLO DE QUE LO HAGA ORDENADAMENTE. LOS PRINCIPALES DATOS QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA SON LOS SIGUIENTES:

1. ¿QUÉ ES LO QUE HACE?
2. ¿CÓMO LO HACE?
3. ¿CON QUÉ FIN LO HACE?
4. ¿CUÁNDO LO HACE?
5. ¿DÓNDE LO HACE?

- INFORMES DE LOS SUPERVISORES INMEDIATOS. ESTOS FUNCIONARIOS DEBEN COMPLETAR LOS DATOS QUE ESCAPAN A LA OBSERVACIÓN Y A LAS EXPLICACIONES DEL TRABAJADOR. PERO SU INTERVENCIÓN PRINCIPAL CONSISTE EN REVISAR LOS ELEMENTOS RECOGIDOS, Y - - PRINCIPALMENTE LOS INFORMES DEL TRABAJADOR Y EL SUPERVISOR; CUANDO APAREZCA ALGUNA CONTRADICCIÓN O DISCREPANCIA ENTRE AMBOS, HAY QUE DEFINIRLA ANTES DE FORMULAR LA DESCRIPCIÓN.
- CUESTIONARIO. PRESENTAN LA DESVENTAJA DE ESTANDARIZAR LOS DATOS QUE SE BUSCAN, CON LO QUE SE DIFICULTA LA INVESTIGACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE DISTINGUEN A UN DEPARTAMENTO O SECCIÓN DE OTROS. ESTOS ELEMENTOS SON FRECUENTES, YA QUE EL TRABAJO ES ALGO VITAL QUE ESCAPA A MEDIDAS PREDETERMINADAS.

PARA ANÁLISIS EN UN TALLER, ES TODAVÍA MENOS APROPIADA, PUES HAY OBREROS QUE CARECEN DE LA CAPACIDAD NECESARIA PARA CONTESTARLOS ADECUADAMENTE.

- LA PRÁCTICA MÁS ACONSEJABLE. LO ORDINARIO ES USAR VARIOS MEDIOS DE RECOPIACIÓN AL MISMO TIEMPO; COMO UNA BASE QUE SIRVA AL ANALISTA PARA INTERROGAR A LOS TRABAJADORES Y SUPERVISORES, EL CUESTIONARIO PRESTA UNA AYUDA INMEJORABLE; - LOS INFORMES DE LOS PRIMEROS SON UTILISIMOS PARA LA DESCRIPCIÓN; LOS DEL SUPERVISOR PARA LA ESPECIFICACIÓN Y PARA ASEGURARNOS DE LA INTEGR

DAD Y PRECISIÓN DE LOS ELEMENTOS RECOGIDOS; LA OBSERVACIÓN DA VIVEZA A TODOS LOS ELEMENTOS QUE NOS HAN SIDO PROPORCIONADOS.

DESCRIPCIÓN

PROPONE TRES PARTES QUE SON,

- A) EL ENCABEZADO, CONTIENE LOS DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO, SIENDO LOS PUNTOS PRINCIPALES LOS SIGUIENTES:
1. TÍTULO DEL PUESTO. DEBE SER PRECISADO - CON ANTICIPACIÓN.
 2. NÚMERO O CLAVE QUE SE ASIGNE AL PUESTO - DENTRO DEL ÍNDICE GENERAL QUE SE FORME PARA CONTROLAR EL ARCHIVO CORRESPONDIENTE.
 3. UBICACIÓN, SE EXPRESARÁ EL DEPARTAMENTO, SECCIÓN, TALLER, NAVE, ETC., EN QUE SE DESARROLLE EL TRABAJO. ESTO SIRVE, PARA LOCALIZARLO Y OBSERVARLO EN CASO NECESARIO.

TRATÁNDOSE DE TRABAJADORES QUE DESEMPEÑAN SUS LABORES FUERA DE LA OFICINA O TALLER, SE DESIGNARÁ EL LUGAR EN QUE REPORTAN, Y DONDE ESTÁN SUS SUPERVISORES, DOCUMENTOS, ETC.

4. ESPECIFICACIÓN DE LAS MÁQUINAS O HERRAMIENTAS EMPLEADAS POR EL TRABAJADOR, TANTO PARA FIJAR SU RESPONSABILIDAD SI ESTÁN A SU CARGO, COMO PRINCIPALMENTE PARA PRECISAR MEJOR EL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZA.
5. JERARQUÍA Y CONTACTOS. SUELE AÑADIRSE EL TÍTULO DEL FUNCIONARIO A QUIEN REPORTA, - LOS DE LOS TRABAJADORES A SUS ORDENES INMEDIATAS, Y LOS CONTACTOS PERMANENTES QUE TIENE DENTRO DE LA EMPRESA Y FUERA DE - - ELLA.
6. PUESTOS QUE CONFORME A LOS REQUISITOS DE LA ESPECIFICACIÓN Y VALUACIÓN, CONSTITUYAN EL INMEDIATO SUPERIOR E INFERIOR DENTRO DE UNA LÍNEA DE LABORES. ESTO AYUDA A ESTABLECER CIENTÍFICAMENTE UN ESCALAFÓN POR LÍNEAS O ESPECIALIDADES.
7. PUESTOS QUE REPRESENTAN LA MAYOR AFINIDAD DE TRABAJO Y CUALIDADES, PARA FINES DE - SUBSTITUCIONES TEMPORALES.
8. NÚMERO DE TRABAJADORES QUE DESEMPEÑAN EL PUESTO, MÁS NO EL NOMBRE DE LOS MISMOS, POR LAS RAZONES EXPRESADAS.
9. NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA Y DEL SUPERVISOR INMEDIATO.

4. ESPECIFICACIÓN DE LAS MÁQUINAS O HERRAMIENTAS EMPLEADAS POR EL TRABAJADOR, TANTO PARA FIJAR SU RESPONSABILIDAD SI ESTÁN A SU CARGO, COMO PRINCIPALMENTE PARA PRECISAR MEJOR EL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZA.
5. JERARQUÍA Y CONTACTOS. SUELE AÑADIRSE EL TÍTULO DEL FUNCIONARIO A QUIEN REPORTA, - LOS DE LOS TRABAJADORES A SUS ORDENES INMEDIATAS, Y LOS CONTACTOS PERMANENTES QUE TIENE DENTRO DE LA EMPRESA Y FUERA DE - - ELLA.
6. PUESTOS QUE CONFORME A LOS REQUISITOS DE LA ESPECIFICACIÓN Y VALUACIÓN, CONSTITUYAN EL INMEDIATO SUPERIOR E INFERIOR DENTRO DE UNA LÍNEA DE LABORES. ESTO AYUDA A ESTABLECER CIENTÍFICAMENTE UN ESCALAFÓN POR LÍNEAS O ESPECIALIDADES.
7. PUESTOS QUE REPRESENTAN LA MAYOR AFINIDAD DE TRABAJO Y CUALIDADES, PARA FINES DE - SUBSTITUCIONES TEMPORALES.
8. NÚMERO DE TRABAJADORES QUE DESEMPEÑAN EL PUESTO, MÁS NO EL NOMBRE DE LOS MISMOS, POR LAS RAZONES EXPRESADAS.
9. NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA Y DEL SUPERVISOR INMEDIATO.

10. FECHA DEL ANÁLISIS, PARA SABER SU ANTIGÜEDAD Y VALIDEZ.

- B) LA DESCRIPCIÓN GENÉRICA. CONSISTE EN UNA EXPLICACIÓN DE CONJUNTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO, CONSIDERANDO COMO UN TODO. SUELE CONOCERSE TAMBIÉN CON EL NOMBRE DE DEFINICIÓN, RESUMEN O FINALIDADES GENERALES. DEBE SER MUY BREVE.

UNA BUENA DESCRIPCIÓN GENÉRICA SIRVE PARA OBTENER UNA BUENA DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA, PUES BASTARÁ IR EXPLICANDO DETALLADAMENTE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DE LA PRIMERA.

- C) LA DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA. CONSISTE EN UNA EXPOSICIÓN DETALLADA DE LAS OPERACIONES QUE REALIZA CUALQUIER TRABAJADOR EN UN PUESTO DETERMINADO. CONVIENE EXPONER CADA UNA EN PÁRRAFO SEPARADO, A SER POSIBLE, CON NUMERACIÓN ORDINAL.

DEBE PROCURARSE LA SEPARACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CONTINUAS, DE LAS PERIÓDICAS O EVENTUALES. CUANDO EL TRABAJO ESTÁ CONSTITUIDO POR UN PROCESO LARGO, ES ÚTIL DIVIDIRLO EN SUS PARTES O ETAPAS PRINCIPALES.

CONVIENE DETERMINAR LA DESCRIPCIÓN CON UNA FORMULA DE SUFICIENTE GENERALIDAD, PARA QUE QUEDE COMPRENDIDA CUALQUIER ACTIVIDAD PROPIA

DE ESE PUESTO, QUE PUDIERA ESCAPAR AL ANALISTA.

ESPECIFICACIÓN

EN LA ESPECIFICACIÓN SE CONSIGNAN LOS REQUISITOS MÍNIMOS PARA QUE EL PUESTO SEA EFICIENTEMENTE DESEMPEÑADO, LO QUE, SI BIEN SE REFIEREN AL TRABAJADOR, NO ESTÁN VINCULADOS A UNA PERSONA DETERMINADA, SINO QUE DEBEN EXIGIRSE A CUALQUIERA QUE LO OCUPE.

DENTRO DE LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ESTOS REQUISITOS SE CONOCEN ORDINARIAMENTE CON EL NOMBRE DE "FACTORES", TODAS LAS QUE SE USAN, CABEN DENTRO DE LAS CATEGORÍAS DE HABILIDAD, ESFUERZO, RESPONSABILIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO.

EN EL GRUPO CORRESPONDIENTE A "HABILIDAD", SUELEN COLOCARSE FACTORES TALES COMO: ADAPTABILIDAD A DIVERSOS PUESTOS, APTITUD ANALÍTICA, CONOCIMIENTOS DE EQUIPO, DE OPERACIONES, DE HERRAMIENTAS, DE MÉTODOS, ETC.

EN LA CATEGORÍA DE ESFUERZOS, PUEDEN ENUMERARSE ENTRE OTROS FACTORES: ATENCIÓN CONTINUA, ESFUERZO FÍSICO, ESFUERZO MENTAL, ESFUERZO AUDITIVO, ESFUERZO VISUAL, TENSIÓN NERVIOSA.

LA RESPONSABILIDAD PUEDE REFERIRSE A: CALIDAD, CANTIDAD, DATOS CONFIDENCIALES, DINERO, COSTOS, EQUIPO, INFORMES, PROCESOS, TRABAJO DE OTROS, SEGURIDAD,

DAD DE OTROS.

LAS CONDICIONES DE TRABAJO COMPRENDEN FACTORES COMO: AMBIENTE CIRCUNDANTE (CALIENTE, HÚMEDO, MAL ILUMINADO, CON SUSPENSIÓN DE POLVOS, CON RUIDO, ETC.); DETERIORO DE ROPAS, PELIGRO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, PELIGRO DE ENFERMEDADES PROFESIONALES, POSTURA INCÓMODA.

EL NÚMERO Y LA CLASE DE LOS FACTORES EMPLEADOS DEPENDE DE LOS OBJETIVOS A QUE SE DESTINE EL ANÁLISIS Y DE LA AMPLITUD DEL PERSONAL ANALIZADO.

REQUISITOS DE ESTILO

- CLARIDAD. EL USO DE TÉRMINOS AMBIGUOS, ÉSTO ES, QUE PUEDAN ENTENDERSE EN DOS O MÁS SENTIDOS, DA LUGAR A CONFUSIONES. POR ELLO DEBEN EXCLUIRSE TÉRMINOS TALES COMO: "ASISTIR", "VERIFICAR", ETC.
- SENCILLEZ. TAMBIÉN POR RAZÓN DE CLARIDAD DEBE EMPLEARSE UN LENGUAJE ACCESIBLE A TODOS. ÉSTO NO EXCLUYE EL EMPLEO DE TECNISISMO QUE SON DE USO CORRIENTE EN LA EMPRESA.
- CONCISIÓN. DEBE EMPLEARSE EL MENOR NÚMERO POSIBLE DE PALABRAS, PORQUE ÉSTO FAVORECE TAMBIÉN LA CLARIDAD.

- PRECISIÓN. ES QUIZÁ LA CUALIDAD PRINCIPAL. DE BEN EXCLUIRSE EN LO POSIBLE LOS TÉRMINOS VAGOS QUE PUEDEN ENTENDERSE CON DIVERSA AMPLITUD POR QUIENES USEN LAS DESCRIPCIONES.
- VIVEZA. DEBE PROCURARSE EN LO POSIBLE HACER - UNA DESCRIPCIÓN VIVA Y NO UNA ENUMERACIÓN DE TO NOS GRISES. POR ELLO LA OBSERVACIÓN ES MUY CON VENIENTE, AYUDA A OBTENER ESTA CUALIDAD EL EM-- PLEO DE VERBOS FUNCIONALES, TALES COMO TALADRA, CORTA, PERFORA, ETC. CONVIENE INICIAR CON --- ELLOS CADA PÁRRAFO O USARLOS EN PRESENTE INDICATIVO.

FORMAS ESCRITAS

EXISTEN DOS PRINCIPALES:

- A) LA DESCRIPCIÓN LIBRE, Y
- B) LA LISTA CHECABLE.

EN LA DESCRIPCIÓN LIBRE, COMO LO INDICA SU NOMBRE, EL ANALISTA NO TIENE QUE SUJETARSE A UN MODELO DE-- TERMINADO PARA CONSIGNAR LOS HECHOS, TENIENDO LA - VENTAJA DE QUE PUEDE ADAPTARSE MEJOR A LAS CONDI-- CIONES DE CADA PUESTO.

LA LISTA CHECABLE CONSISTE EN UNA FORMA IMPRESA - QUE TIENE YA ESPECIFICADOS LOS DATOS QUE SE PRETEN-- DEN INVESTIGAR, DEJÁNDOSE EN CADA FACTOR EL ESPA--

41.

CIO NECESARIO PARA PONER UNA MARCA, CUANDO LO INCLUYA EL PUESTO, TIENE EL INCONVENIENTE DE QUE NO SIEMPRE PUEDE ADAPTARSE A TODOS LOS PUESTOS DE LA EMPRESA.

CONSERVACIÓN Y REVISIÓN

EL ARREGLO SISTEMÁTICO DE LAS DIVERSAS DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES NO SOLO SIRVE PARA SU FÁCIL MANEJO Y LOCALIZACIÓN SINO QUE LES AÑADE UN NUEVO VALOR: EL QUE RESULTA DEL CONJUNTO Y LA COMPARACIÓN DE UNAS CON OTRAS.

SUELEN ANEXARSE A CADA DESCRIPCIÓN LOS APUNTES TOMADOS POR EL ANALISTA, PORQUE PUEDEN REVELAR EL POR QUÉ SE TOMARON CIERTOS DATOS, O ACLARAR OTROS. IGUALMENTE CONVIENE QUE, AL REGISTRARSE ALGUNOS CAMBIOS EN LAS ESPECIFICACIONES, LOS DATOS ANTERIORES SE CONSERVEN PARA TENER IDEA DE LOS MOVIMIENTOS QUE SUFRE UN PUESTO.

EN CADA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEBE EXISTIR UNA FORMA PARA LLEVAR EL CONTROL DE LAS PERSONAS QUE LAS USEN Y TENGAN EN SU PODER, ASÍ COMO TAMBIÉN DE LOS CAMBIOS Y REVISIONES OPERADAS, SEA EN FORMA PERIÓDICA PARA MANTENERLAS AL CORRIENTE, SEA EXCEPCIONALMENTE POR CAMBIO DE MAQUINARIA, MÉTODO, ETC.

BENEFICIOS

SEÑALAREMOS LOS PRINCIPALES QUE REPRESENTAN ESTA -
TÉCNICA PARA LA EMPRESA, PARA LOS SUPERVISORES, PA
RA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y PARA LOS MISMOS -
TRABAJADORES.

1. PARA LA EMPRESA

- A. SEÑALA LAS LAGUNAS QUE EXISTEN EN LA ORGA
NIZACIÓN DEL TRABAJO Y EL ENCADENAMIENTO
DE LOS PUESTOS Y FUNCIONES.
- B. AYUDA A ESTABLECER Y REPARTIR MEJOR LAS -
CARGAS DE TRABAJO.
- C. ES UNA DE LAS BASES PARA UN SISTEMA TÉCNI
CO DE ASCENSOS.
- D. SIRVE PARA FIJAR RESPONSABILIDADES EN LA
EJECUCIÓN DE LAS LABORES.
- E. PERMITE A LOS ALTOS DIRECTIVOS DISCUTIR -
CUALQUIER PROBLEMA DE TRABAJO SOBRE BASES
FIRMES.
- F. FACILITA EN GENERAL LA MEJOR COORDINACIÓN
Y ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA -
EMPRESA.

2. PARA LOS SUPERVISORES

- A. LES DA UN CONOCIMIENTO PRECISO Y COMPLETO DE LAS OPERACIONES ENCOMENDADAS A SU VIGILANCIA, PERMITIÉNDOLES PLANES Y DISTRIBUIR MEJOR EL TRABAJO.
- B. LES AYUDA A EXPLICAR AL TRABAJADOR LA LABOR QUE DESARROLLA.
- C. PUEDEN EXIGIR MEJOR A CADA TRABAJADOR LO QUE DEBE HACER Y LA FORMA COMO DEBE HACERLO.
- D. PERMITE BUSCAR AL TRABAJADOR MÁS APTO PARA ALGUNA LABOR ACCIDENTAL, Y OPINAR ---ASCENSOS, CAMBIOS DE MÉTODOS, ETC.
- E. ÉVITA INTERFERENCIAS EN EL MANDO Y EN LA REALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS.
- F. IMPIDE QUE AL CAMBIAR SUPERVISOR, LOS NUEVOS ENCUENTREN DIFICULTADES PARA EXIGIR O DIRIGIR EL TRABAJO.

3. PARA EL TRABAJADOR

- A. LE HACE CONOCER CON PRECISIÓN LO QUE DEBE HACER.
- B. LE SEÑALA CON CLARIDAD SUS RESPONSABILIDADES.

- C. LE AYUDA A CONOCER SI ESTÁ LABORANDO BIEN.
- D. IMPIDE QUE EN SUS FUNCIONES INVADA EL CAMPO DE OTROS.
- E. LE SEÑALA SUS FALLAS Y ACIERTOS, Y HACE - QUE RESALTEN SUS MÉRITOS Y SU COLABORA---CIÓN.

4. PARA EL DEPARTAMENTO

- A. ES BASE FUNDAMENTAL PARA LA MAYORÍA DE - LAS TÉCNICAS QUE DEBE APLICAR.
- B. PROPORCIONA LOS REQUISITOS QUE DEBEN IN--VESTIGARSE AL SELECCIONAR EL PERSONAL.
- C. PERMITE COLOCAR AL TRABAJADOR EN EL PUES--TO MÁS ADECUADO CONFORME CON SUS APTITU--DES.
- D. AYUDA A DETERMINAR CON PRECISIÓN LA MATE--RIA DEL ADIESTRAMIENTO Y A DAR ÉSTE.
- E. ES REQUISITO INDISPENSABLE PARA ESTABLE--CER UN SISTEMA DE VALUACIÓN DE PUESTOS.
- F. PERMITE CALIFICAR ADECUADAMENTE LOS MÉRIT--TOS DE LOS TRABAJADORES.

- G. SIRVE DE FUNDAMENTO A CUALQUIER SISTEMA - DE SALARIOS INCENTIVOS.
- H. FACILITA LA CONDUCCIÓN DE ENTREVISTAS, Y EL ESTABLECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE QUE JA.

LA VALUACIÓN DE PUESTOS ES UNA TÉCNICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, LA CUAL TIENE COMO FINALIDAD ESTABLECER UNA ADECUADA RELACIÓN - ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO, EL PERSONAL QUE LO DESEMPEÑA Y SU ADECUADA RETRIBUCIÓN ECONÓMICA.

EL MAESTRO AGUSTÍN REYES PONCE LO DEFINE COMO "UN SISTEMA TÉCNICO PARA DETERMINAR LA IMPORTANCIA DE CADA PUESTO EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS DE UNA EMPRESA, A FIN DE LOGRAR LA CORRECTA ORGANIZACIÓN Y REMUNERACIÓN DEL PERSONAL".

EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS SE HA PRETENDIDO QUE LA TÉCNICA DE VALUACIÓN DE PUESTOS NO TIENE RAZÓN DE SER, Y DEBE DESAPARECER PARA DEJAR SU LUGAR A OTRAS TÉCNICAS DISTINTAS TALES COMO ESTÁNDARES DE REALIZACIÓN O APRECIACIÓN DE RESULTADOS, PRINCIPALMENTE - LIGADOS A LA APLICACIÓN, TAN EN BOGA HOY EN DÍA, - DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS O ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS.

OBJETIVOS

LA JERARQUIZACIÓN APROPIADA DE LOS PUESTOS

CUANDO EL TRABAJO EN UN OBRERO O EMPLEADO SE JUZGA ERRONEAMENTE SUPERIOR AL DE OTROS, ES INEVITABLE - LA TENDENCIA A SUBORDINAR ÉSTOS AL PRIMERO. Y - - CUANDO ESTE FENÓMENO SE REPITE VARIAS VECES EN UNA EMPRESA, ENGENDRA UNA SERIE DE PEQUEÑOS DESAJUSTES QUE, EN SU CONJUNTO, ENTORPECEN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA, LESIONANDO SU ACCIÓN PRODUCTIVA.

UNA CORRECTA JERARQUIZACIÓN DE LOS PUESTOS, FAVORECE POR EL CONTRARIO LA ORGANIZACIÓN Y LA EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS.

LA JERARQUIZACIÓN DE LOS SALARIOS

LA VALUACIÓN DE PUESTOS, POR SI SOLA, NO APRECIA - LA JUSTICIA EN EL MONTO DE LOS SALARIOS ABSOLUTOS, PERO SEÑALA LAS INJUSTICIAS EN LOS SALARIOS RELATIVOS; EN OTRAS PALABRAS, NO SIEMPRE DETERMINA CUANTO DEBE PAGARSE A UN TRABAJADOR, SINO QUE SOLO INDICA SI LO QUE SE LE PAGA GUARDA LA DEBIDA RELACION CON LO QUE RECIBEN LOS DEMÁS.

UNA TÉCNICA COMPLEMENTARIA DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS, LA ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS, AYUDA A CORRIGIR LA INJUSTICIA EN LOS SALARIOS ABSOLUTOS, - ACERCANDO ÉSTOS A LOS PROMEDIOS QUE SE PAGAN EN - OTRAS EMPRESAS SIMILARES.

LA ESTRUCTURA DE SALARIOS Y EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS

LA LÍNEA DE SALARIOS, QUE SE CONSTRUYE COMO RESULTADO DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS, PERMITE CONOCER - EN FORMA TANGIBLE SI ÉSTOS ASCIENDEN CON RAPIDEZ, O, POR EL CONTRARIO, SU AUMENTO ES CASI IMPERCEPTIBLE AL AUMENTAR SU CATEGORÍA; SI HAY DESPROPORCIÓN EN LOS SALARIOS PAGADOS DE UN DEPARTAMENTO A OTRO, ETC.

EN UNA ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA DE PERSONAL, LAS - EMPRESAS FIJAN LOS SALARIOS ARRASTRADAS POR LAS - CIRCUNSTANCIAS, EN VEZ DE ORIENTAR Y DIRIGIR - - - CONSCIENTEMENTE DICHA FIJACIÓN

LA POSICIÓN DE UN TRABAJO NUEVO

EN UN SISTEMA EMPÍRICO, AL CREARSE EL NUEVO PUESTO, NI LA EMPRESA NI LOS TRABAJADORES TIENEN ELEMENTOS OBJETIVOS Y SEGUROS PARA FIJAR SU POSICIÓN Y SU SALARIO. SU REMUNERACIÓN SE ESTABLECE SIN BASE TÉCNICA, POR PURAS APRECIACIONES SUBJETIVAS. LA VALUACIÓN DE PUESTOS PERMITE, EN CAMBIO, ESTABLECER DESDE UN PRINCIPIO Y EN FORMA SEGURA, LAS ACTIVIDADES Y EL SALARIO QUE DEBEN SEÑALARSE AL NUEVO PUESTO.

LA BASE PARA LA FIJACIÓN DE SALARIOS ABSOLUTOS

AUNQUE LA VALUACIÓN DE PUESTOS NO SE REFIERE DIRECTAMENTE AL SALARIO ABSOLUTO, PROPORCIONA ELEMENTOS OBJETIVOS INDISCUTIBLES PARA FIJARLO CON MAYOR JUSTICIA, COMO SON LA HABILIDAD QUE EXIGE, LAS CONDICIONES EN QUE SE REALIZA, LOS RIESGOS QUE SUPONE, ETC., ELEMENTOS QUE SE ESTIMAN Y PONDERAN DENTRO DE ESTA TÉCNICA.

BASE PARA EL ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS INCENTIVOS

CUANDO EN LOS SALARIOS BÁSICOS EXISTEN INJUSTICIAS, CUALQUIER SISTEMA QUE VENGAN A INCREMENTAR LA RETRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES PROPORCIONALMENTE A SU PRODUCTIVIDAD, NO HARÁ SINO AUMENTAR AQUELLAS, A LA MANERA COMO UNA PROYECCIÓN QUE AGRANDA UNA FIGURA, HACE MÁS APRECIABLES LOS DEFECTOS QUE EN ELLA APENAS ERAN PERCEPTIBLES.

AJUSTE PERMANENTE DE SALARIO

QUIZÁ ÉSTE SEA UN BENEFICIO MENOS APARATOSO, PERO EL MÁS APRECIABLE. UN SISTEMA DE VALUACIÓN DE PUESTOS BIEN ADMINISTRADO, PERMITE HACER AJUSTES DE SALARIOS CADA VEZ QUE ELLOS SE REQUIERAN, EVITANDO QUE SE ACUMULEN INJUSTICIAS Y DESCONTENTOS QUE, REUNIDOS, PROVOCAN INTENSO MALESTAR Y HASTA UN ROMPIMIENTO DE LA ARMONÍA QUE DEBE EXISTIR ENTRE EL PERSONAL Y LA EMPRESA.

SI LOS TRABAJADORES INTERVIENEN EN EL PLAN, SE - -
ACOSTUMBRARÁN A CONSIDERAR LA IMPORTANCIA DE SU -
TRABAJO DE ACUERDO CON LOS DATOS DE LA VALUACIÓN,
CON LO QUE DISMINUIRÁN AUTOMATICAMENTE LOS DESCON-
TENTOS CON MOTIVO DEL PAGO DE SALARIOS.

PARA QUE LA VALUACIÓN RINDA FRUTO, ES NECESARIO -
PRECISAR LAS FINALIDADES CONCRETAS A LAS QUE SE -
DESTINA, PARA AMOLDARLA MEJOR A LAS MISMAS.

SISTEMA DE VALUACIÓN

PODEMOS CLASIFICAR LOS MÉTODOS EN DOS GRUPOS. EL
PRIMERO ESTÁ FORMADO POR LOS MÉTODOS DE GRADACIÓN
PREVIA Y DE VALUACIÓN POR SERIES, QUE SE CARACTERI-
ZAN POR SU MÁXIMA SIMPLICIDAD, LA QUE LOS HACE SU-
MAMENTE FÁCILES Y RÁPIDOS, PERO AL MISMO TIEMPO -
LOS SEPARA POCO DE LA VALUACIÓN EMPÍRICA. EL SE--
GUNDO GRUPO COMPRENDE LOS MÉTODOS DE COMPARACIÓN -
DE FACTORES Y VALUACIÓN POR PUNTOS, QUE SON LOS -
QUE REVISTEN UN CARACTER MÁS TÉCNICO, PERO, POR LO
MISMO, SUPONEN COMPLICACIONES MAYORES.

EL MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA

1. CARACTERIZACIÓN GENERAL. CONSISTE EN CLASIFI-
CAR LOS PUNTOS EN NIVELES, CLASES O GRADOS DE
TRABAJO, PREVIAMENTE ESTABLECIDOS.
2. ESTAPAS PRINCIPALES. PUEDEN DISTINGUIRSE LAS
SIGUIENTES:

- FIJACIÓN PREVIA DE GRADOS DE TRABAJO

TOMÁNDOSE EN CONSIDERACIÓN LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS LABORES QUE SE DESARROLLAN EN LA EMPRESA, SE FIJAN DETERMINADOS GRADOS O NIVELES DE TRABAJO EN LOS QUE PUEDEN QUEDAR CLASIFICADOS TODOS LOS PUESTOS DE LA EMPRESA. ESTA FIJACIÓN SE HACE SIN SUJETARSE A REGLAS TÉCNICAS DETERMINADAS, SINO MEDIANTE LA SIMPLE APRECIACIÓN DE LOS PRINCIPALES GRUPOS QUE SE FORMAN CON LAS LABORES DE LA EMPRESA. SE FORMULA UNA DEFINICIÓN DE CADA GRADO, Y SE LES ASIGNA COMUNMENTE UNA NUMERACIÓN ORDINAL. EL PRIMERO Y EL ÚLTIMO DEBEN SER TALES, QUE COMPENDAN LOS PUESTOS DE ÍNFIMA Y SUPREMA CATEGORÍA RESPECTIVAMENTE. COMO EJEMPLO: EN UNA DETERMINADA OFICINA PEQUEÑA, PODRÍAN QUIZÁ FIJARSE ESTOS TRES GRADOS: EMPLEADOS NO CALIFICADOS, EMPLEADOS CALIFICADOS Y FUNCIONARIOS.

- CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DENTRO DE LOS GRADOS

SE HACE LA COMPARACIÓN DE LOS DATOS QUE CONSIGNAN LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS CON CADA UNO DE LOS GRADOS, PARA DETERMINAR EN CUAL DE ÉSTOS DEBE QUEDAR CATALOGADO EL PUESTO EN CUESTIÓN. ESTA COMPARACIÓN Y COLOCACIÓN, PUEDEN HACERSE

51.

AUN SIN ESPECIFICACIONES TÉCNICAMENTE FORMULADAS PERO ES EVIDENTE QUE, TAL SUPUESTO, APENAS SI MERECE EL NOMBRE DE TÉCNICO UN PROCEDIMIENTO DE VALUACIÓN SEMEJANTE, YA QUE, TANTO LOS REQUISITOS QUE INTEGRAN EL PUESTO, COMO LOS QUE FORMAN EL GRADO, HAN SIDO APRECIADOS CON UN CRITERIO MERAMENTE SUBJETIVO.

DENTRO DEL MISMO CASO SUPUESTO EN EL INCISO ANTERIOR, PODRÍAMOS COLOCAR AL MENSAJERO Y AL MOZO DE ASEO, DENTRO DEL PRIMER GRADO; A LAS TAQUIMECANÓGRAFAS, SECRETARIAS Y CONTADORES, EN EL SEGUNDO; Y AL JEFE DE OFICINA, GERENTE, ETC., EN EL TERCER GRADO.

3. APRECIACIÓN DEL MÉTODO. SUS PRINCIPALES VENTAJAS SON:

- A) ES SENCILLO Y RÁPIDO.
- B) ES FACILMENTE COMPRENDIDO POR LOS TRABAJADORES.
- C) ES ACEPTADO POR ÉSTOS CON RELATIVA FACILIDAD.
- D) REQUIERE UN COSTO MUY PEQUEÑO PARA SU INSTAURACIÓN Y MANTENIMIENTO.

- E) SE PRESTA PARA HACER VALUACIONES EN EMPRESAS CUYO PERSONAL FORME GRUPOS CLARAMENTE DEFINIDOS.

SUS DESVENTAJAS SON BASICAMENTE LAS SIGUIENTES:

- A) CONSTITUYE UN JUICIO SUPERFICIAL SOBRE EL VALOR DE LOS PUESTOS.
- B) LOS APRECIA GLOBALMENTE, SIN DISTINGUIR - LOS ELEMENTOS O FACTORES QUE LOS INTEGRAN.
- C) NO ESTABLECE JERARQUÍA ENTRE LOS PUESTOS CLASIFICADOS EN EL MISMO GRADO.
- D) SOLO EN UNA PEQUEÑA PARTE ELIMINA LA SUBJETIVIDAD Y EL EMPIRISMO DE LA VALUACIÓN.

EL MÉTODO DE ALINEAMIENTO

1. CARACTERIZACIÓN GENERAL. ORDENA LOS PUESTOS EXISTENTES EN UNA EMPRESA, VALIÉNDOSE PARA ELLO DE LA PROMEDIACIÓN DE LAS SERIES DE --- ORDEN, FORMADAS POR LOS MIEMBROS DE UN COMITÉ DE VALUACIÓN, RESPECTO DE LOS PUESTOS BÁSICOS.
2. ETAPAS PRINCIPALES. INTEGRACIÓN DE UN COMITÉ

EN TODO MÉTODO DE VALUACIÓN ES DESEABLE, LA EXISTENCIA DE UN COMITÉ, EL CUAL VA A PERMITIR OBTENER PUNTOS DE VISTA DISTINTOS Y COM--

PLEMENTARIOS. TAMBIÉN PORQUE PUEDEN REDUCIRSE DE MANERA SIGNIFICATIVA LOS ERRORES. POR OTRA PARTE SIRVE TAMBIÉN PARA QUE PUEDAN INTERVENIR LOS TRABAJADORES.

LA MEJOR FORMA DE INTEGRAR UN COMITÉ VALUADOR ES QUIZÁ LA DE SEIS MIEMBROS, LOS CUALES --- SERÁN: DOS SUPERVISORES, DOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES, UN MIEMBRO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y UN TÉCNICO ASESOR.

EN EL MÉTODO DE ALINEAMIENTO, ES MUY INDISPENSABLE, LA FORMACIÓN DE UN COMITÉ, YA QUE EN EL MÉTODO ES MUY IMPORTANTE COMBINAR LA OPINIÓN DE DIVERSOS VALUADORES SOBRE EL ORDEN DE LOS PUESTOS, PARA OBTENER UN VALOR PROMEDIAL MÁS CERCANO A LA REALIDAD.

FIJACIÓN DE PUESTOS TIPO

EN EL PROCESO DE VALUACIÓN ES MUY USUAL ESCOGER UN NÚMERO REDUCIDO DE PUESTOS QUE SE CONSIDEREN BÁSICOS DENTRO DE LA EMPRESA, A LOS CUALES SE LES DESIGNA COMO "PUESTO TIPO", PARA PODER COMENZAR POR ELLOS EL PROCEDIMIENTO. UNA VEZ QUE LA POSICIÓN DE LOS MISMOS ESTÁ FIRMEMENTE ESTABLECIDA, LOS PUESTOS TIPOS SERÁN DE GRAN AYUDA PARA FIJAR LA RELACIÓN ENTRE LOS DEMAS PUESTOS DE LA EMPRESA:

PARA LA SELECCIÓN DE PUESTOS TIPO DEBEMOS CONSIDERAR:

1. QUE SU CONTENIDO NO ESTÉ FACILMENTE SUJETO A DISCUSIONES.
2. QUE LOS PUESTOS NO SUFRAN CAMBIOS FRECUENTES, NI EN OBLIGACIONES, NI EN SALARIOS.
3. QUE SEAN DE LOS MÁX SALIENTES Y CARACTERIZADOS EN LA EMPRESA Y EN LA RAMA INDUSTRIAL DE QUE SE TRATA.

POR LO REGULAR SE ESCOGEN COMO PUESTOS TIPO, UNO QUE SE HALLA EN LA ÍNFIMA CATEGORÍA DE LOS TRABAJOS QUE SE PRETENDEN EVALUAR Y OTRO DE LA MÁXIMA. LOS DEMÁS PUESTOS, SE ESCOGEN EN FORMA QUE SUS SALARIOS SE ENCUENTREN A DISTANCIAS SIMILARES. EL NÚMERO DE PUESTOS TIPO QUE SE USAN DEPENDE DE LA MAGNITUD DE LA EMPRESA, PERO NO DEBE SER MAYOR DE UN 20% DEL TOTAL DE PUESTOS, YA QUE EN CASO DE UTILIZAR MÁX PUESTOS SE PODRÍAN PERDER LAS FINALIDADES BUSCADAS AL USARLOS.

LA VALUACIÓN POR ALINEAMIENTO ES POCO TÉCNICA, YA QUE ORDENA LOS PUESTOS CONSIDERÁNDOLOS COMO CONJUNTO INDIFERENCIADO, EL CUAL COMIENZA POR ORDENAR LOS PUESTOS TIPO, PARA TENER UNA BASE FIRME, PLENAMENTE ACEPTADA, QUE SERVIRÁ DE APOYO PARA ORDENAR LOS DEMÁS PUESTOS.

FORMACIÓN DE SERIES DE ORDEN

CADA MIEMBRO DEL COMITÉ DEBE ORDENAR LOS PUESTOS TIPO EN UNA SERIE DE ACUERDO CON EL ORDEN DE IMPORTANCIA QUE SE LES ASIGNE. EL PRIMER LUGAR LO OCUPARÁ EL PUESTO DE MAYOR IMPORTANCIA Y POR EL QUE SEGÚN SU CRITERIO DEBE PAGARSE EL MÁX ALTO SALARIO; EL ÚLTIMO, EL PUESTO DE MENOR CATEGORÍA QUE SE CONSIDERE ACREEDOR A LA MÍNIMA REMUNERACIÓN.

PARA HACER ESTA ORDENACIÓN, ES CONVENIENTE ENTREGAR A CADA MIEMBRO DEL COMITÉ UN GRUPO DE TARJETAS, IGUAL AL NÚMERO DE PUESTOS TIPO, EN CADA UNA DE LAS CUALES APAREZCA EL NOMBRE DE UNO DE ESOS PUESTOS Y UNA BREVE DESCRIPCIÓN DE SUS OBLIGACIONES Y REQUISITOS; ESTO PERMITE COLOCAR LAS TARJETAS EN EL ORDEN QUE SE CONSIDERE DEBEN GUARDAR LAS MISMAS PARA AYUDARSE EN EL ALINEAMIENTO.

ES ACONSEJABLE COMENZAR POR LA DETERMINACIÓN DE LOS PUESTOS PRIMERO Y ÚLTIMO, YA QUE EN ÉSTOS CASI NUNCA EXISTE DISCREPANCIA, Y QUE ADEMÁS SIRVEN DE BASE PARA CONTINUAR ORDENANDO LOS DEMÁS DE LA SERIE; SEGUNDO Y PENÚLTIMO; TERCER Y ANTEPENÚLTIMO Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

COMBINACIÓN Y PROMEDIACIÓN DE LAS SERIES

EL JEFE DEL COMITÉ PREGUNTA A CADA MIEMBRO - DEL MISMO EL ORDEN EN QUE CONSIDERA DEBEN COLOCARSE LOS PUESTOS TIPO, Y REGISTRA EN UNA - FORMA ESPECIAL, EN LA COLUMNA QUE CORRESPONDE A ESE VALUADOR, EL ORDEN QUE ÉSE PROPONE, COLOCANDO FRENTE AL NOMBRE DEL PUESTO EL NÚMERO DE ORDEN QUE AQUEL HAYA FIJADO EN SU SERIE.

UNA VEZ QUE SE HAN REGISTRADO LOS ORDENAMIENTOS QUE PROPONEN TODOS LOS MIEMBROS, SE SACA EL PROMEDIO DE LOS NÚMEROS ORDINALES QUE CORRESPONDEN A CADA PUESTO TIPO, HACIENDO LA SUMA DE ESTOS NÚMEROS Y DIVIDIENDO EL TOTAL OBTENIDO, ENTRE EL NÚMERO DE MIEMBROS. ESTE PROMEDIO SE ANOTA EN LA COLUMNA QUE SE ENCUENTRA EN EL EXTREMO DERECHO DE LA FORMA DE REGISTRO. SI EXISTEN DIFERENCIAS EN LA POSICIÓN DE UN TRABAJO, ES CONVENIENTE NO HACER LA PROMEDIACIÓN, QUE SOLO REFLEJARÍA UN ERROR, SINO REVISAR LAS ESPECIFICACIONES, OBSERVAR EL PUESTO, ETC., HASTA OBTENER UN ACUERDO O, AL MENOS, UNA MAYOR CERCANÍA DE OPINIONES.

ORDENAMIENTO DE LOS PUESTOS TIPO

EN UNA "FORMA", SE INSCRIBEN LOS PUESTOS, EN EL ORDEN QUE INDICAN LOS VALORES RESULTANTES DE LOS PROMEDIOS QUE SE ACABAN DE OBTENER, COMENZANDO POR LOS QUE TENGAN UN PROMEDIO SUPE-

RIOR. EN LA ÚLTIMA COLUMNA SE COLOCAN LOS SALARIOS QUE SE ESTÁN PAGANDO POR CADA PUESTO, MARCANDO CON UN ASTERISCO AQUELLOS CUYO MONTO NO CORRESPONDA AL ORDEN OBTENIDO Y QUE, CONSIGUIENTEMENTE, DEBEN SER AJUSTADOS.

REPETICIÓN DE LAS OPERACIONES ANTERIORES

PARA MAYOR SEGURIDAD Y EXACTITUD EN LA VALUACIÓN SE ACONSEJA QUE, CON INTERVALO DE ALGUNOS DÍAS, SE REPITAN LAS OPERACIONES ANTERIORES, Y SE TOMÉ COMO DEFINITIVO EL ORDEN QUE RESULTE DE COMBINAR LOS VALORES OBTENIDOS EN CADA VALUACIÓN. OTROS ACONSEJAN MÁ S BIEN SE USE OTRO COMITE AL MENOS PARA COMPARAR SU VALUACIÓN CON LA DEL OFICIALMENTE DESIGNADO.

ARREGLO DE LOS SALARIOS FUERA DE ORDEN

EL AJUSTE DE LOS SALARIOS DE LOS PUESTOS TIPO, CUYO VALOR NO CORRESPONDA CON EL ORDEN OBTENIDO SE HACE POR MEDIO DE NEGOCIACIONES CON EL SINDICATO, EN EL SUPUESTO DE QUE ÉSTE INTERVENGA, O POR LA INTERVENCIÓN DE UN GRUPO QUE ESTUDIARÁ Y RESOLVERÁ EL PROBLEMA.

CLASIFICACIÓN DE LOS DEMÁS PUESTOS

LOS PUESTOS QUE QUEDAN POR VALUAR, SE COMPARAN CON LOS PUESTOS TIPO A FIN DE DETERMINAR SU POSICIÓN RELATIVA DENTRO DE LA LISTA.

3. APRECIACIÓN DEL MÉTODO, SUS PRINCIPALES VENTAJAS SON LAS SIGUIENTES:

- A) AL IGUAL QUE EL MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA, ES FÁCIL, RÁPIDO Y PUEDE SER COMPRENDIDO POR TODOS LOS TRABAJADORES.
- B) SUPONE MAYOR SEGURIDAD, A PARTIR DE LA REALIDAD, Y NO DE CRITERIOS PREESTABLECIDOS.
- C) REPRESENTA UN PROMEDIO DE APRECIACIONES Y, POR LO MISMO, UNA MAYOR GARANTÍA DE REFLEJAR LA REALIDAD.
- D) PUEDE SER ÚTIL EN EMPRESAS DE ESCASO PERSONAL.

SUS PRINCIPALES DESVENTAJAS SON:

- A) TOMA AL PUESTO EN SU CONJUNTO, SIN ANALIZAR LOS ELEMENTOS O FACTORES QUE LO INTEGRAN.
- B) REPRESENTA UN PROMEDIO DE APRECIACIONES SUBJETIVAS, QUE NO SE FUNDAN EN ELEMENTOS TÉCNICOS EN SUFICIENTE AMPLITUD.
- C) CONSIDERA IGUALES DISTANCIAS ENTRE CADA PUESTO Y ENTRAÑA EL PELIGRO DE QUE LOS SALARIOS REFLEJEN ESA SITUACIÓN, EN DESA---

CUERDO CON LAS DIFERENCIAS QUE REALMENTE DEBAN EXISTIR.

EL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS

ESTE MÉTODO CONSISTE BÁSICAMENTE EN ORDENAR LOS - PUESTOS DE UNA EMPRESA, ASIGNANDO CIERTO NÚMERO DE UNIDADES DE VALOR, LLAMADOS PUNTOS, A CADA UNO DE LOS FACTORES QUE LO FORMAN.

EN MÉXICO ES UNA DE LAS TÉCNICAS QUE DE MANERA MÁS COMÚN HAN INVADIDO CON RITMO CRECIENTE LA MODERNA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS, Y ES EL SISTEMA DE PUNTOS EL QUE PREDOMINA, EN FORMA INDISCUTIBLE SOBRE CUALQUIER OTRO MÉTODO.

DETERMINACIÓN DE FACTORES

EN ESTE ASPECTO DEBEMOS DISTINGUIR DOS ASPECTOS DIVERSOS:

- A) LOS REQUISITOS QUE DEBEN DE LLENAR LOS FACTORES Y,
- B) EL PROCEDIMIENTO PARA ENCONTRARLOS Y ESCOGERLOS.

REQUISITOS QUE DEBEN LLENAR LOS FACTORES:

1. OBJETIVIDAD

LOS FACTORES QUE SE USEN DEBEN REFERIRSE A LOS REQUISITOS MÍNIMOS QUE EL PUESTO - EXIGE PARA PODER OCUPARLO, PRESCINDIENDO DE LA PERSONA O PERSONAS CONCRETAS QUE SE HALLEN EN ÉL. LOS FACTORES QUE PODEMOS - CONSIDERAR ADECUADOS PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS SON: "RIESGOS DEL PUESTO", "COMPLEJIDAD DEL PUESTO"; LOS FACTORES QUE NO SE PUEDEN CONSIDERAR COMO ADECUADOS SON: "LEALTAD DEL TRABAJADOR", "COOPERACIÓN", "PUNTUALIDAD", NO SE CONSIDERAN APTOS - - PORQUE SE REFIEREN AL DESEMPEÑO CONCRETO DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO.

LOS FACTORES QUE SE CONSIDEREN COMO ADE-- CUADOS PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS, DE-- PENDEN INDUDABLEMENTE DE LA NATURALEZA, - IMPORTANCIA Y CONDICIONES DE CADA EMPRESA, Y AÚN DE LOS TIPOS DE TRABAJO PREDOMINANTE. ASÍ, POR EJEMPLO, FACTORES QUE APE-- NAS SI TIENEN INFLUENCIA EN PUESTOS DE - OFICINA, COMO SON LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LOS RIESGOS, SON PREPONDERANTES EN LABORES DE TALLER. EN CAMBIO FACTORES CO MO LA HABILIDAD Y SUS ESPECIES, CASI NO - INFLUYEN EN LOS PUESTOS DE PEÓN, ESTIBA-- DOR, ETC.

2. DISCRIMINACIÓN

ESTA CARACTERÍSTICA SUPONE LO QUE EL FACTOR DEFINE, DEBE DARSE EN TODOS LOS PUESTOS EN DISTINTO GRADO, PARA PODER DIFERENCIAR SU VALOR, EN RELACIÓN CON DICHO FACTOR. ALGUNOS FACTORES COMO "COSTO DE LA VIDA", "COOPERACIÓN MÍNIMA REQUERIDA", - ETC, POR REQUERIRSE EN TODOS LOS PUESTOS, NO PERMITEN QUE ALGUNOS DE ELLOS OBTENGAN UN GRADO MAYOR Y UN NÚMERO DE PUNTOS TAMBIÉN SUPERIOR EN RAZÓN DE DICHO FACTOR.

3. TOTALIDAD

ESTO IMPLICA QUE LOS FACTORES QUE SE USEN EN LA VALUACIÓN SEAN TALES, QUE PUEDAN - APLICARSE A TODOS LOS PUESTOS COMPRENDI--DOS DENTRO DE SU ÁMBITO, LA RAZÓN ES OBVIA: DE NO SER ASÍ, LA MEDIDA NO SERÍA COMÚN.

LO ANTERIOR NOS CONDUCE AL PROBLEMA DIFÍCIL DE DECIDIR SI DEBE DE HACERSE UNA SOLA ESCALA PARA TODA LA EMPRESA, O BIEN VARIAS ESCALAS DISTINTAS, ESTO ES, UNA PARA LOS TRABAJADORES MANUALES, OTRA PARA TRABAJADORES DE OFICINA, OTRA PARA SUPERVISORES, OTRA PARA ALTOS EJECUTIVOS, ETC. - CUANDO LOS FACTORES VARIEN MUCHO DE UN GRADO A OTRO, ES OBVIO QUE DEBEN USARSE ESCALAS DIVERSAS, AUNQUE ÉSTAS SE TRATEN

DE COORDINAR, EN LO POSIBLE, EN LA GRÁFICA FINAL DE SALARIOS.

4. NECESIDAD

ESTE CRITERIO IMPLICA QUE EL NÚMERO DE FACTORES QUE DEBE USARSE, NO DEBE SER, NI MÁS DEL NECESARIO, NI MENOS DEL INDISPENSABLE; O SEA, QUE DEBE BUSCARSE UN NÚMERO Y UNA ARTICULACIÓN DE LOS FACTORES ADECUADA A CADA TIPO DE ESCALA.

LO ANTERIOR NOS LLEVA A TRATAR DE SEÑALAR EL NÚMERO DE FACTORES QUE DEBEN USARSE. SIENDO CUATRO LOS FACTORES GENÉRICOS: CAPACIDAD, ESFUERZO, RESPONSABILIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO; ES OBVIO QUE EL NÚMERO MÍNIMO SERA DE 4. PERO, DE HECHO, ALGUNO O VARIOS DE ÉSTOS SERÁ NECESARIO DIVIDIRLOS EN DOS O MAS, POR LO QUE LO MÁS FRECUENTE ES QUE SE EMPLEEN DE 8 A 15 FACTORES, COMO NÚMERO MÁS ORDINARIO.

5. DIFERENCIACIÓN

LOS FACTORES NO DEBEN SUPERPONERSE, NI TOTAL, NI PARCIALMENTE, PORQUE DE HECHO AUMENTARÍA LA PUNTUACIÓN DE AQUELLOS PUESTOS QUE LOS TUVIERAN EN ALTO GRADO Y SE REDUCIRÍA EL VALOR DE AQUELLOS QUE LOS POSEEN EN GRADO INFERIOR.

LA SUPERPOSICIÓN TOTAL, ES SEGURAMENTE -
MÁS DIFÍCIL QUE LA SUPERPOSICIÓN PARCIAL;
ÉSTA PUEDE DARSE POR EJEMPLO, CUANDO EN -
EL FACTOR "CONOCIMIENTOS NECESARIOS" SE -
INCLUYEN AQUELLOS QUE PUEDAN HABERSE AD-
QUIRIDO EN LA EXPERIENCIA, Y EN EL FACTOR
"EXPERIENCIA PREVIA" SE VALORA ESA MISMA
EXPERIENCIA, POR FALTA DE CUIDADO EN LA -
DEFINICIÓN.

LOS FACTORES SI ESTÁN BIEN DEFINIDOS, PRE-
CISAN CON GRAN EXACTITUD AL PUESTO Y LO -
DIFERENCIAN DE LOS DEMÁS. SI QUISIÉRAMOS
PONER UNA COMPARACIÓN PODRÍAMOS DECIR QUE,
A LA MANERA COMO TODO NÚMERO "NO PRIMO" -
ESTÁ FORMADO POR UNA SOLA SERIE DE FACTO-
RES PRIMOS, Y A UNA POTENCIA DETERMINADA
Y SIEMPRE IGUAL, CUANDO UNA ESCALA ESTÁ -
BIEN CONSTRUÍDA, CADA PUESTO DEBE DISTIN-
GUIRSE DE LOS DEMÁS POR EL DIVERSO GRADO
EN QUE SE DAN LOS FACTORES QUE FORMAN DI-
CHA ESCALA.

PROCEDIMIENTOS PARA ESCOGER FACTORES

1. CONVIENE PARTIR DE LOS CUATRO FACTORES GE-
NÉRICOS BUSCANDO QUÉ FACTORES ESPECÍFICOS
SON REQUERIDOS DENTRO DE LOS PUESTOS DE -
LA EMPRESA. PARECE LO MÁS CONVENIENTE, -
PUES SE PASA DE LO GENERAL A LO PARTICU-
LAR.

2. ES MUY ÚTIL TENER A LA VISTA LOS FACTORES USADOS EN NEGOCIACIONES SIMILARES, Y OBSERVAR SI ABARCAN TODOS LOS PUESTOS DE LA EMPRESA, O POR LO MENOS, LOS PRINCIPALES DE LAS CATEGORÍAS MÁXIMA, MEDIA Y MÍNIMA, LOS QUE NO LO COMPRENDEN, DEBEN ELIMINARSE, SUBSTITUYÉNDOLOS POR OTROS APROPIADOS.
3. DEBE PARTIRSE SIEMPRE DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS, POR LO MENOS DE AQUELLOS QUE SE HAYAN ESCOGIDO COMO PUESTOS TIPO.

ESTABLECIMIENTO DE GRADOS DE LOS FACTORES

ESTOS GRADOS SON CRITERIOS QUE SIRVEN PARA DIFERENCIAR LOS DISTINTOS NIVELES EN QUE UN MISMO FACTOR PUEDE PRESENTARSE EN LOS DISTINTOS PUESTOS. ASÍ, POR EJEMPLO, EL FACTOR "CONOCIMIENTO", PUEDE COMPRENDER ESTOS GRADOS EN DETERMINADA EMPRESA, 10. SABER LEER, ESCRIBIR Y CONTAR; 20. EDUCACIÓN PRIMARIA; 30. EDUCACIÓN SECUNDARIA; 40. BACHILLETARO O CARRETA CORTA; 50. GRADO UNIVERSITARIO.

EL NÚMERO DE GRADOS QUE SE FIJARÁ A UN FACTOR, DEPENDE DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS QUE SE HAN DE VALUAR, PERO EN NINGÚN CASO ES CONVENIENTE MULTIPLICAR GRADOS INNECESARIAMENTE. ES FRECUENTE SEÑALAR DE 4 A 8 GRADOS, EN EMPRESAS DE MAGNITUD Y COMPLEJIDAD ORDINARIA.

DEFINICIÓN DE FACTORES Y SUS GRADOS

LA DETERMINACIÓN PRECISA Y CLARA DEL CONCEPTO DE CADA FACTOR Y DE SUS GRADOS, ES ESENCIAL EN EL MÉTODO DE PUNTOS.

NO SE TRATA DE FORMULAR DEFINICIONES TÉCNICAS NI ELEVADAS, SINO DE UNA EXPLICACIÓN PRECISA Y CLARA, EN ESTA ETAPA DEBEN EVITARSE PRINCIPALMENTE LAS PALABRAS AMBIGUAS Y GENÉRICAS.

AYUDA EN LA DEFINICIÓN DE FACTORES Y GRADOS, LO QUE SE HA LLAMADO "PUESTO TÍPICO", ESTO ES, LA MENCIÓN EJEMPLIFICATIVA DE AQUELLOS PUESTOS EN LOS QUE EL FACTOR O EL GRADO SE PRESENTEN TÍPICAMENTE, CON TODA CLARIDAD Y EN FORMA INDISCUTIBLE. ASÍ EN UN PLAN, EL PRIMER GRADO DEL FACTOR "INSTRUCCIÓN" SE DEFINIÓ BREVEMENTE COMO "NO REQUIERE SABER LEER Y ESCRIBIR", Y COMO PUESTO TÍPICO SE CITO EL DE PEÓN. EN UN GRADO QUE COMPRENDA "EDUCACIÓN" O "GRADO ACADÉMICO", PODRÍA CITARSE TAMBIÉN EL PUESTO DE MÉDICO DE LA EMPRESA, O ABOGADO DE LA COMPAÑÍA.

2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN SON UNA TÉCNICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, LA CUAL SE ENCARGA DE HACER LLEGAR A LOS CANDIDATOS PARA OCUPAR UNA VACANTE EN CUALQUIER EMPRESA U ORGANISMO, ASÍ COMO, DE LA ADECUADA SELECCIÓN DE LA PERSONA O PERSONAS QUE VAN A OCUPAR DICHO PUESTO, ATENDIENDO CON ESTO AL PRINCIPIO DE "ENCONTRAR A LA PERSONA IDÓNEA PARA EL PUESTO IDÓNEO", ESTO ES ESCOGER A LOS MEJORES CANDIDATOS Y RECOMENDARLOS PARA LOS PUESTOS MÁS ACORDES CON SUS CUALIDADES.

EN LA ETAPA DEL RECLUTAMIENTO EXISTEN DOS ASPECTOS QUE SE PUEDEN CONSIDERAR COMO BÁSICOS PARA LA ADECUADA APLICACIÓN DE ESTA TÉCNICA, LOS CUALES SON LOS SIGUIENTES:

- A) FUENTES DE ABASTECIMIENTO
- B) MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

ESTOS DOS ASPECTOS PARECEN SEMEJANTES AUNQUE EN REALIDAD SON COSAS DISTINTAS YA QUE, LOS LUGARES DONDE SE PUEDE ENCONTRAR AL PERSONAL IDÓNEO Y LOS MEDIOS O FORMAS DE ATRAERLO HACIA LA EMPRESA, PUEDEN CONJUGARSE DE TAL MANERA QUE UNA FUENTE DE ABASTECIMIENTO ES LA IDEAL, PERO A SU VEZ PUEDE NO SER IDEAL PORQUE EL MEDIO DE RECLUTAMIENTO NO FUE EL ADECUADO Y VICEVERSA.

FUENTES DE ABASTECIMIENTO

COMO FUENTES DE ABASTECIMIENTO PODEMOS CITAR A LAS SIGUIENTES:

1. SINDICATO. CONSTITUYE LA PRINCIPAL FUENTE DE ABASTECIMIENTO PARA LAS EMPRESAS EN DONDE EXISTE, EN VIRTUD DE LA EXISTENCIA DE LA LLAMADA CLÁUSULA DE ADMISIÓN EXCLUSIVA, SALVO PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA, EL CUAL ES CONTRATADO LIBREMENTE POR LA EMPRESA.
2. ESCUELAS. ESTE GRUPO LO CONSTITUYEN LAS UNIVERSIDADES, TECNOLÓGICOS, ESCUELAS COMERCIALES, ETC., ESTAS INSTITUCIONES SUELEN SER FUENTES DE ABASTECIMIENTO PARA ENCONTRAR A PERSONAL CALIFICADO COMO LOS PROFESIONISTAS, TÉCNICOS ESPECIALIZADOS, SECRETARIAS, ETC.
3. FAMILIARES. EN DIVERSAS OCASIONES LOS TRABAJADORES ACTUALES PUEDEN, DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LAS EMPRESAS, RECOMENDAR A FAMILIARES O PERSONAS QUE CONOCE, PARA UNA POSIBLE VACANTE EN LA EMPRESA, EXISTE LA PRESUNCIÓN DE QUE SI EL EMPLEADO QUE ESTÁ RECOMENDANDO A UNA PERSONA ES BUEN EMPLEADO, DIFÍCILMENTE APOYARÁ O RECOMENDARÁ A PERSONAS QUE NO CONSIDERE IDÓNEAS PARA OCUPAR UNA

VACANTE DENTRO DE LA EMPRESA.

4. OTRAS EMPRESAS. PUEDEN RECOMENDAR AL PERSONAL QUE POR DIVERSOS MOTIVOS O POLÍTICAS DE LA EMPRESA COMO SON EDAD, SEXO, PARIENTESCO CON ACTUALES TRABAJADORES, RECORDS DE PERSONAL, OCUPACIÓN DE LAS VACANTES OFRECIDAS, NO PUDIERON INGRESAR A ESTA EMPRESA, PERO SE TOMAN EN CUENTA PARA LO QUE SE LE CONOCE COMO INTERCAMBIOS DE CANDIDATOS ENTRE EMPRESAS, O LO QUE ES MÁS, SE LES TIENE EN RESERVA PARA FUTUROS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL.
5. LA PUERTA DE LA CALLE. POR ESTA EXPRESIÓN SE DENOMINA A LOS CANDIDATOS QUE LLEGAN A LA EMPRESA ESPONTÁNEAMENTE, ATRAÍDOS POR EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO TAMBIÉN SON DIVERSOS, EN ESTE TRABAJO HAREMOS NOTAR LOS SIGUIENTES, POR CONSIDERARLOS COMO LOS PRINCIPALES.

1. REQUISICIÓN AL SINDICATO. EN ESTE MEDIO SE DEBERÁ TOMAR EN CUENTA LA CLÁUSULA DE ADMISIÓN EXCLUSIVA, MEDIANTE LA CUAL EL SINDICATO ES EL ÚNICO QUE TIENE LA FACULTAD DE PROPONER A CANDIDATOS PARA OCUPAR

LA O LAS VACANTES QUE EXISTAN EN LA EMPRESA, EN ESTA CLÁUSULA ES CONVENIENTE TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- A) LOS REQUISITOS QUE DEBE REUNIR EL CANDIDATO DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.
 - B) LA FIJACIÓN DE UN PLAZO DENTRO DEL CUAL EL SINDICATO DEBA LLENAR LA VACANTE, Y LA FIJACIÓN DE QUE SI NO LO HACE, LA EMPRESA PODRÁ LLENARLA, CON LA CONDICIÓN DE QUE EL TRABAJADOR SE SINDICALICE.
 - C) LA DETERMINACIÓN DE QUE EL SINDICATO PRESENTARÁ DOS O MÁS CANDIDATOS, PARA PODER SELECCIONAR ENTRE ELLOS.
2. SOLICITUD ORAL O ESCRITA (POS-TABLERO O CARTA). A LOS ACTUALES TRABAJADORES, PARA QUE ENTRE ELLOS MISMOS PUEDAN SUGERIR UN RECOMENDADO PARA OCUPAR DICHA VACANTE, COMO LA BONDAD DE ESTE MEDIO RADICA EN LA CALIDAD DEL RECOMENDANTE Y DE LA FORMA EN QUE SE RECOMIENDA, ES PREFERIBLE LA SOLICITUD ORAL, QUE PERMITE APRECIAR ESTOS DATOS.
3. CARTA O TELÉFONO. PARA SOLICITAR A BOLSAS DE TRABAJO, A OTRAS EMPRESAS, ETC., -

ES CONVENIENTE EMPLEAR AMBOS MEDIOS: EL PRIMERO CON EL FIN DE ASEGURAR LA PRECISIÓN, Y EL SEGUNDO PARA ACLARACIONES Y COMPLEMENTAR DATOS.

4. PERIÓDICO, RADIO, TELEVISIÓN. LOS ANUNCIOS POR ESTOS MEDIOS, TAN USADOS HOY, SOBRE TODO EL PRIMERO, SUELEN SER ÚTILES CUANDO SE TRATA DE PERSONAL MUY CALIFICADO, CON EL QUE FACILMENTE PUEDEN PRECISARSE LOS REQUISITOS NECESARIOS, Y EN QUE NO HABRÁ UN NÚMERO EXAGERADO DE SOLICITANTES. EN CASO CONTRARIO, LA EXPERIENCIA ENSEÑA QUE ATRAEN UN ENORME NÚMERO DE CANDIDATOS, LA MAYORÍA DE ELLOS POCO VALIOSOS, AUMENTANDO INNECESARIAMENTE EL COSTO DE SELECCIÓN.
5. ARCHIVO DE SOLICITUDES MUERTAS. PUEDE OCURRIR QUE EN DETERMINADO MOMENTO UN SOLICITANTE NO PUDO SER ADMITIDO, PERO EN OTRA CIRCUNSTANCIA NOS PUEDA SER ÚTIL.

SELECCIÓN

EN ESTA TÉCNICA SE MUESTRAN LOS PASOS A SEGUIR PARA QUE EL PERSONAL QUE YA HA SIDO RECLUTADO POR LOS DIFERENTES MEDIOS O FUENTES CITAS EN EL PUNTO ANTERIOR SIGAN EL O LOS PROCESOS QUE LA EMPRESA CONSIDERE ADECUADOS PARA PODER ESCOGER AL CANDIDATO IDÓNEO. LAS ETAPAS MÁS USUALES EN LA APLICA---

CIÓN DE ESTA TÉCNICA SON LAS SIGUIENTES:

- I HOJA DE SOLICITUD
- II ENTREVISTAS
- III PRUEBAS: PSICOTÉCNICAS Y/O PRÁCTICAS
- IV INVESTIGACIONES
- V EXÁMEN MÉDICO

HOJA DE SOLICITUD

CONSTITUYE LA BASE DEL PROCESO DE SELECCIÓN, YA QUE ES COMO LA CABEZA DEL EXPEDIENTE DEL EMPLEADO. PUEDE UTILIZARSE PARA CONOCER A PRIMERA VISTA LAS CONDICIONES FÍSICAS, EDAD, SEXO, DE LOS POSIBLES CANDIDATOS PARA LA EMPRESA, YA QUE EN CASO DE NO SER CONTRATADOS ES POSIBLE QUE MÁS ADELANTE SE LES PUEDA REQUERIR, Y YA SE CUENTA CON UN MEDIO PARA POSTERIOR LOCALIZACIÓN. ESTA HOJA DE SOLICITUD DEBERÁ CONTENER LOS DATOS QUE LA EMPRESA CONSIDERE MÁS IMPORTANTES COMO LO SON:

- ESTRUCTURA FAMILIAR Y SUS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS. NOMBRES, EDADES Y OCUPACIONES DE LOS PADRES, ESPOSA E HIJOS DEL SOLICITANTE. ¿CUÁNTOS VIVEN CON ÉL, O CON QUIÉNES VIVE? PARTICIPACIÓN ECONÓMICA EN

EL SOSTENIMIENTO DEL HOGAR, DE AQUELLOS -
QUE SOLO LO HAGAN PARCIALMENTE.

- ANTECEDENTES DE TRABAJO. EMPRESAS EN QUE HA TRABAJADO, PUESTOS QUE OCUPÓ, TIEMPO - EN QUE ESTUVO TRABAJANDO, SUELDOS QUE PER CIBÍA, MOTIVOS DE HABERSE SEPARADO, NOM-- BRE DE SUS JEFES INMEDIATOS. CONVIENE UN ORDEN REGRESIVO, QUE FACILITE RECORDAR - ESTOS DATOS.
- ESTUDIOS. PRIMARIA, SECUNDARIA, BACHILLE RATO, CARRERAS, IDIOMAS QUE HABLA, LEE O ESCRIBE, OTROS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS. A VECES ÉSTOS PUEDEN SER DE UTILIDAD POS- TERIORMENTE.
- VARIOS. SUELEN INCLUIRSE PREGUNTAS SOBRE MOTIVACIÓN, DESEOS, SUELDO QUE PRETENDE, ETC.

ENTREVISTAS

LA ENTREVISTA ES UNA DE LAS MÁS VALIOSAS AR-- MAS DE QUE DISPONE EL ADMINISTRADOR. LA QUE SE HACE PARA COMPLETAR LOS DATOS DEL SOLICI-- TANTE TIENE UN VALOR INCALCULABLE, SÓLO QUE, COMO TODA ENTREVISTA, VALE LO QUE VALGA EL - ENTREVISTADOR. PERO ÉSTA PUEDE HACERSE EN - CIERTO MODO, CON LA PRÁCTICA Y EL ANÁLISIS DE SUS PROGRESOS EN ELLA.

73.

LOS PRINCIPALES TÓPICOS AUNQUE SON MUY VARIADOS, Y TODOS SON DE GRAN INTERÉS PARA AMBAS PARTES, ES DECIR EL ENTREVISTADO Y EL ENTREVISTADOR, LOS PRINCIPALES SON:

- COMPLETAR O EXPLICAR LOS DATOS DE LA SOLICITUD.
- QUÉ DIRIGIÓ AL SOLICITANTE A ESA EMPRESA.
- QUÉ ESPERA ENCONTRAR EN SU TRABAJO
- QUÉ NECESIDADES TIENE, CARGAS FAMILIARES, ETC.
- ESTRUCTURACIÓN FAMILIAR, MÁS DETALLADA QUE EN LA SOLICITUD.
- QUÉ SUELDO ESPERA Y QUÉ TRABAJO LE GUSTARÍA DESEMPEÑAR.
- CUALES SON SUS PRINCIPALES AFICIONES Y GUSTOS.

UNA VEZ TERMINADA LA ENTREVISTA SE TENDRÁ UN CONOCIMIENTO MÁS AMPLIO DE LA PERSONALIDAD DEL CANDIDATO, ASÍ COMO EL CANDIDATO TENDRÁ UN MEJOR CONOCIMIENTO DE LA MISMA EMPRESA.

PRUEBAS

ES INDISCUTIBLE QUE SE REQUIERE DE VERIFICAR DE ALGÚN MODO LAS CAPACIDADES DEL TRABAJADOR PARA PODER OCUPAR EL PUESTO AL QUE LO DESTINAMOS, O AL PUESTO QUE PRETENDE. LAS PRUEBAS SON, PUES, NECESARIAS, TANTO PARA LA SELECCIÓN COMO PARA LA ACOMODACIÓN DEL PERSONAL.

LAS PRUEBAS SE PUEDEN DIVIDIR EN: DE APTITUD, DE CAPACIDAD Y DE TEMPERAMENTO-PERSONALIDAD, SEGÚN SE INVESTIGUEN:

- A) LAS CUALIDADES EN POTENCIA, PERO NO DESARROLLADAS, QUE EL TRABAJADOR POSEE.
- B) LAS CUALIDADES YA DESARROLLADAS QUE TIENE, CAPACES DE SER APLICADAS DE INMEDIATO AL TRABAJO.

ENTRE LAS PRUEBAS DE APTITUDES, EXISTEN LAS - DE IMAGINACIÓN, DE PERCEPCIÓN, ATENCIÓN, MEMORIA Y HABILIDAD MANUAL. ENTRE LAS PRUEBAS DE CAPACIDAD PODEMOS MENCIONAR LAS DE MECANOGRAFÍA, DE ORTOGRAFÍA, DE DIBUJO, DE CONTABILIDAD, DE MECÁNICA, ETC.

PARA QUE UNA PRUEBA O TEST PSICOLÓGICO PUEDA SER APLICADO CON ÉXITO SE REQUIERE QUE ESTÉN DETERMINADAS SU ESTANDARIZACIÓN, SU CONFIABILIDAD Y SU VALIDEZ.

INVESTIGACIONES

LAS INVESTIGACIONES PUEDEN SER DE VARIOS TIPOS, LAS CUALES SON:

1. INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES DE TRABAJO. SON UNO DE LOS MEDIOS MÁS FÁCILES Y MÁS EFECTIVOS PARA COMPROBAR LA IDEONEIDAD, LABORIOSIDAD, CAPACIDADES DEL TRABAJADOR, YA QUE, SI LAS POSEE DEBE HABERLAS REVELADO ORDINARIAMENTE EN LOS TRABAJOS ANTERIORES. CONVIENE, EN LO POSIBLE, HACER ESTAS INVESTIGACIONES EN FORMA PERSONAL, Y NO SOLO POR TELÉFONO, YA QUE POR ESTE ÚLTIMO MEDIO, PODEMOS PERDER MUCHOS DATOS QUE EN LA ENTREVISTA PERSONAL OBTENDRÍAMOS.
2. INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES NO PENALES. EL INVESTIGAR EN LAS PENITENCIARIAS, CARCELES PREVENTIVAS, ETC., PUEDE REVELARNOS QUE ALGÚN SOLICITANTE TIENE ANTECEDENTES PENALES QUE SEAN UN INCONVENIENTE PARA OCUPARLO.
3. INVESTIGACIÓN DE LAS CARTAS DE RECOMENDACIÓN. CUANDO ÉSTAS SE PIDEN O SE PRESENTAN, SU VALIDEZ PUEDE DEPENDER DE LO QUE NOS DIGAN LAS PERSONAS QUE RECOMENDARON AL CANDIDATO.

4. INVESTIGACIÓN EN EL DOMICILIO Y FAMILIA - DEL SOLICITANTE. ES UNO DE LOS MEDIOS - MÁS DISCUTIDOS. CONSISTE EN QUE UNA TRABAJADORA SOCIAL, ACUDA AL DOMICILIO PARA ENTREVISTAR AL MISMO SOLICITANTE, SUS FAMILIARES Y CONOCIDOS, CON EL FIN DE DARSE CUENTA DEL MEDIO AMBIENTE EN QUE VIVE, - SUS FAMILIARES, PARIENTES Y AMIGOS.

EN TODO CASO, DEBE USARSE CON MUCHA CAUTE LA ESTE MEDIO, PARA QUE NO INVADA LA INDEPENDENCIA Y DISCRECIÓN A QUE TIENE DERECHO LA FAMILIA, EN RELACIÓN CON EL TRABAJO.

EXÁMEN MÉDICO

EL EXÁMEN MÉDICO SE COLOCA CASI SIEMPRE AL FINAL DE LAS ETAPAS DE SELECCIÓN, PORQUE PARA SER ÚTIL, DEBE SER LO MÁS COMPLETO QUE SEA POSIBLE, Y EN ESA FORMA RESULTA COSTOSO, POR LO QUE SOLO DEBE APLICARSE A QUIENES YA SE TIENE UNA GRAN POSIBILIDAD, EN ATENCIÓN A LAS DEMÁS PRUEBAS, DE QUE SERÁN EMPLEADOS. EL EXÁMEN MÉDICO SIRVE DE BASE PARA LA REALIZACIÓN DE POSTERIORES EXAMENES PERIÓDICOS AL TRABAJADOR, PARA VIGILAR SU ESTADO DE SALUD, CORREGIR MALES QUE PUDIERAN INICIARSE SIN SABERLO ÉL Y CORREGIR SUS ENFERMEDADES CRÓNICAS. TODO ELLO, ADEMÁS DE BENEFICIAR AL TRABAJADOR, MEJORA SU EFICIENCIA EN EL TRABAJO.

2.3 INDUCCIÓN

DETERMINAR EN DONDE SE INICIA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE RECIENTE INGRESO, NO ES FÁCIL, YA QUE - -
DESDE EL MOMENTO QUE SOLICITA INFORMES SOBRE UN -
EMPLEO EN LA ORGANIZACIÓN, SE DEBE TRATAR QUE LA -
CONOZCA EN SUS FUNCIONES Y OBJETIVOS, PARA LOGRAR
UNA IDENTIFICACIÓN DE FACTO, Y CON ELLO OBTENER UN
ELEMENTO QUE RESPONDERÁ RAPIDAMENTE A LA EMPRESA.

SE HABLA DE UNA FUSIÓN, YA QUE SE TRATA DE HACER -
QUE UN ELEMENTO NUEVO SE UNA A LA ORGANIZACIÓN, Y
LOGRAR ASÍ, QUE COLABORE EN LOS OBJETIVOS. SE DE-
BE TRATAR DE ESTABLECER UNA CONCORDANCIA DE LOS -
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, CON LOS PERSONALES. -
SE LE DEBE COMUNICAR LA FILOSOFÍA, SU POLÍTICA Y -
LA MANERA COMO REALIZA SUS FUNCIONES LA EMPRESA.

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, ORDENA QUE A CADA TRA-
BAJADOR SE LE ENTREGUE UNA COPIA DEL REGLAMENTO IN-
TERIOR DEL TRABAJO, ESTO EN EL ARTÍCULO 425. PERO
ES MUY FRECUENTE QUE LAS EMPRESAS ELABOREN UN MA--
NUAL DE BIENVENIDA, EN LOS QUE SE CONTIENE INFORMA-
CIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN, CONDICIONES DE CONTRA-
TACIÓN, PLANES DE BENEFICIO PARA EMPLEADOS, POLÍTIC-
AS DE PERSONAL, Y EL TRABAJO A EFECTUAR. ES RECO-
MENDABLE, QUE EL NUEVO EMPLEADO, CONOZCA A SUS COM-
PAÑEROS DE LABORES, LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑARÁ,
LA UBICACIÓN DE SU LUGAR DE TRABAJO, CONOZCA LA -

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA, LOS SERVICIOS A SU DISPOSICIÓN, COMO COMEDOR, SERVICIOS MÉDICOS, Y CÓMO SU TRABAJO REDITUARÁ AL OBJETIVO DE LA EMPRESA.

PRESENTAR AL NUEVO EMPLEADO CON SUS COMPAÑEROS, ESPECIALMENTE CON AQUELLOS QUE TENDRÁN CONTACTO DIRECTO CON ÉL, SUAVIZARÁ LA TENSION DEL EMPLEADO, - SEÑALARLE A QUIEN PUEDE ACUDIR EN CASO DE DUDA, EN CUANTO A SUS ACTIVIDADES, Y DE INDICARLE LA MEJOR FORMA DE HACER SU TRABAJO, FIJÁNDOLE UN PERÍODO, - EN EL CUAL SE DETECTARÁN LOS POSIBLES PROBLEMAS - QUE SE PRESENTEN, Y CON ÉSTO DETERMINAR SI LA ADAPTACIÓN FUE ADECUADA.

LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA, DEBEN REUNIR CIERTAS CARACTERÍSTICAS, QUE PERMITAN ESTABLECER LA CONDUCTA A SEGUIR DE LOS NIVELES INFERIORES.

SI LOS EMPLEADOS PARTICIPAN EN LA ELABORACIÓN DE LAS POLÍTICAS, ÉSTAS SERÁN ACEPTADAS FACILMENTE, - NO DEBE SER CAMBIADA FRECUENTEMENTE, NO DEBE SER AJENA A LA REALIDAD, NO DEBE SER RÍGIDA, ES DECIR QUE SE ADAPTE A SITUACIONES NUEVAS, DEBE SER DE FÁCIL INTERPRETACIÓN, NO DEBE SER "LETRA MUERTA", HAY QUE HACERLA CUMPLIR, LAS ACCIONES DEBEN SEGUIR LA PAUTA DE LAS POLÍTICAS.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO SE HA CONVERTIDO EN UN ELEMENTO DE EXCELENTE AYUDA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, YA QUE ESTABLECE OBLIGACIONES Y DERECHOS A LOS EMPLEADOS Y PATRONES, NORMANDO LAS ACTIVIDADES DENTRO DE LA EMPRESA.

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, DEFINE AL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DE LA SIGUIENTE MANERA:

- CONJUNTO DE DISPOSICIONES OBLIGATORIAS PARA TRABAJADORES Y PATRONES EN EL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS DE UNA EMPRESA O ESTABLECIMIENTO.

SU CONTENIDO NOS LO SEÑALA EL ARTÍCULO 423:

- A) HORAS DE ENTRADA Y SALIDA DE LOS TRABAJADORES; TIEMPO DESTINADO PARA LAS COMIDAS Y PERÍODO DE REPOSO DURANTE LA JORNADA;
- B) LUGAR Y MOMENTO EN QUE DEBEN COMENZAR Y TERMINAR LAS JORNADAS DE TRABAJO;
- C) DÍAS Y HORAS FIJADOS PARA HACER LA LIMPIEZA DE LOS ESTABLECIMIENTOS, MAQUINARIA, APARATOS Y ÚTILES DE TRABAJO;
- D) DÍAS Y LUGARES DE PAGO;

- E) NORMAS PARA EL USO DE LOS ASIENTOS O SILLAS A QUE SE REFIERE EL ARTÍCULO 123, -
FRACCIÓN V;

SON OBLIGACIONES DE LOS PATRONES:

MANTENER EL NÚMERO SUFICIENTE DE ASIENTOS O SILLAS A DISPOSICIÓN DE LOS TRABAJADORES, EN LAS CASAS COMERCIALES, OFICINAS, HOTELES, RESTAURANTES Y OTROS CENTROS DE TRABAJO ANÁLOGOS. LA MISMA DISPOSICIÓN - SE OBSERVARÁ EN LOS ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES CUANDO LO PERMITA LA NATURALEZA DEL TRABAJO;

- F) NORMAS PARA PREVENIR LOS RIESGOS DE TRABAJO E INSTRUCCIONES PARA PRESTAR LOS PRIMEROS AUXILIOS;
- G) LABORES INSALUBRES Y PELIGROSAS QUE NO DEBEN DESEMPEÑAR LOS MENORES Y LAS MUJERES;
- H) TIEMPO Y FORMA EN QUE LOS TRABAJADORES DEBEN SOMETERSE A LOS EXÁMENES MÉDICOS, PREVIOS O PERIÓDICOS, Y A LAS MEDIDAS PROFILÁCTICAS QUE DICTEN LAS AUTORIDADES;
- I) PERMISOS Y LICENCIAS;
- J) DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y PROCEDIMIENTOS PARA SU APLICACIÓN. LA SUSPEN---

81.

SIÓN EN EL TRABAJO, COMO MEDIDA DISCIPLINARIA, NO PODRÁ EXCEDER DE OCHO DÍAS. EL TRABAJADOR TENDRÁ DERECHO A SER OÍDO ANTES DE QUE SE LE APLIQUE LA SANCIÓN;

- K) LAS DEMÁS NORMAS NECESARIAS Y CONVENIENTES, DE ACUERDO CON LA NATURALEZA DE CADA EMPRESA O ESTABLECIMIENTO, PARA CONSEGUIR LA MAYOR SEGURIDAD Y REGULARIDAD EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO.

SE HACE CONVENIENTE EL QUE SE IMPRIMA EL REGLAMENTO DE TRABAJO Y DARLO A CONOCER AL PERSONAL DE SUPERVISIÓN, Y LA INTERPRETACIÓN DEL MISMO.

2.4 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

ENTRENAMIENTO. ES UNA ACTIVIDAD A TRAVÉS DE LA CUAL EL INDIVIDUO INCREMENTARÁ SUS CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES PARA LLEVAR A CABO EN FORMA EFICAZ LAS FUNCIONES QUE TIENE ASIGNADAS.

SU OBJETIVO ES CAPACITAR AL INDIVIDUO PARA QUE LAS LABORES QUE HAYA DE DESEMPEÑAR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SEAN SATISFATORIAS Y DE ACUERDO A LAS METAS SEÑALADAS POR LA ORGANIZACIÓN.

EXISTEN VARIOS TIPOS DE ENTRENAMIENTO, Y LA APLICACIÓN O SELECCIÓN DEL MÉTODO VA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

IDALBERTO CHIAVENATO EN SU LIBRO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, NOS MENCIONA ALGUNAS DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES QUE PUEDEN TENER LAS ORGANIZACIONES PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE ENTRENAMIENTO, Y SON:

- LA OBSERVACIÓN
- SOLICITUD DE SUPERVISORES Y GERENTES
- ENTREVISTAS CON SUPERVISORES Y GERENTES
- REUNIONES INTERDEPARTAMENTALES

- CUESTIONARIOS
- EXÁMEN A EMPLEADOS
- MODIFICACIONES AL TRABAJO
- ENTREVISTAS DE SALIDA
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ENTRE LOS TIPOS DE ENTRENAMIENTO, LOS QUE MÁS DESTACAN SON: JIT (CAPACITACIÓN DE INSTRUCCIÓN EN EL PUESTO), EL SISTEMA ESCOLAR Y EL DE CURSOS ESPECIALES.

JIT

CONSISTE EN CAPACITAR A UN GRUPO DE PERSONAS QUE A SU VEZ SERÁN QUIENES CAPACITEN A OTROS EN EL TRABAJO O FUNCIÓN A DESEMPEÑAR, WENDELL L. FRENCH NOS NUESTRA LOS PASOS A SEGUIR EN EL MÉTODO JIT, Y SON:

* PRIMERO. AQUÍ ESTÁ LO QUE USTED DEBE HACER PARA PREPARARSE PARA ENSEÑAR UN PUESTO:

1. DECIDIR LO QUE SE DEBE ENSEÑAR A QUIEN APRENDE, CON EL OBJETO DE QUE REALICE EL TRABAJO DE MANERA EFICIENTE, SEGURA, ECONÓMICA E INTELLIGENTE.

2. TENGA LISTOS EL EQUIPO, ABASTOS DE HERRAMIENTA Y MATERIALES APROPIADOS.
3. HAGA QUE SE ARREGLE CORRECTAMENTE EL LUGAR DE TRABAJO, DE LA MISMA MANERA QUE SE ESPERA QUE EL TRABAJADOR LO MANTENGA.

DESPUÉS DEBE USTED INSTRUIR A QUIEN APRENDE EN LAS SIGUIENTES CUATRO ETAPAS BÁSICAS:

ETAPA I PREPARACIÓN (DE QUIEN APRENDE)

1. HAGA QUE QUIEN APRENDE SE SIENTA CÓ MODO.
2. INVESTIGUE LO QUE YA SABE ACERCA - DEL TRABAJO.
3. HAGA QUE SE INTERESE Y DESEE APRENDER EL TRABAJO.

ETAPA II PRESENTACIÓN (DE LAS OPERACIONES Y CONOCIMIENTOS)

1. DIGA, MUESTRE, ILUSTRE Y PREGUNTE - CON EL OBJETO DE ABRACAR EL NUEVO - CONOCIMIENTO Y LAS OPERACIONES.
2. INSTRUYA LENTA, CLARA, COMPLETA Y - PACIENTEMENTE UN PUNTO A LA VEZ.

3. VERIFIQUE, PREGUNTE Y REPITA.
4. ASEGURESE DE QUE QUIEN APRENDE REALMENTE SABE.

ETAPA III INTENTO DE DESEMPEÑO

1. PRUEBE A QUIEN APRENDE HACIENDO QUE DESEMPEÑE EL TRABAJO.
2. PREGUNTE COMENZANDO CON POR QUÉ, - CUÁNDO, CÓMO O DÓNDE.
3. OBSERVE EL DESEMPEÑO, CORRIJA ERRORES Y REPITA LAS INSTRUCCIONES SI ES NECESARIO.
4. CONTINÚE HASTA QUE USTED SEPA QUE - ÉL SABE.

ETAPA IV SEGUIMIENTO

1. "DÉJELO SOLO"
2. VERIFIQUE CON FRECUENCIA PARA ASEGURARSE DE QUE SIGUE LAS INSTRUCCIONES.
3. AFINE LA SUPERVISIÓN EXTRA Y TERMINE EL SEGUIMIENTO HASTA QUE ESTÉ CA

86.

LIFICADO PARA TRABAJAR CON SUPERVISIÓN NORMAL.

RECUERDE, SI QUIEN APRENDE NO HA APRENDIDO, QUIEN ENSEÑA NO HA ENSEÑADO.*

* WENDELL L. FRENCH, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, LIMUSA MEXICO, 1983. PAG. 374

2.5 SEGURIDAD E HIGIENE

PARA LOGRAR LA PRESERVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA, DEBE SER ESENCIAL LA SALUD Y LA SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS.

LA ASOCIACIÓN AMERICANA DE HIGIENE INDUSTRIAL, DEFINE A ÉSTA COMO, "LA CIENCIA Y ARTE DEDICADOS AL RECONOCIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE AQUELLOS FACTORES AMBIENTALES O TENSIONES EMANADOS O PROVOCADOS POR EL LUGAR DE TRABAJO Y QUE PUDIERAN OCASIONAR ENFERMEDADES, DESTRUIR LA SALUD Y EL BIENESTAR O CREAR ALGÚN MALESTAR SIGNIFICATIVO ENTRE LOS TRABAJADORES O LOS CIUDADANOS DE LA COMUNIDAD".

ES DE ESPERARSE QUE LAS ORGANIZACIONES MODERNAS OFREZCAN CONDICIONES DE TRABAJO QUE NO DAÑEN LA SALUD DE SUS EMPLEADOS. DE IGUAL MANERA SON ESENCIALES LOS PROGRAMAS PARA CAPACITAR AL PERSONAL SUPERVISOR COMO A LOS EMPLEADOS, EN PRÁCTICAS SEGURAS DENTRO Y FUERA DEL TRABAJO. A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX, LOS PATRONES EMPEZARON A PONER ATENCIÓN EN ASPECTOS DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO. LA CONSTITUCIÓN MEXICANA DE 1917, FIJÓ NORMAS DE SEGURIDAD Y SALUD, Y CON EL ESTABLECIMIENTO DEL SEGURO SOCIAL, SE GARANTIZÓ EL DERECHO A LA SALUD Y A LOS SERVICIOS MÉDICOS. ES NORMA OBLIGATORIA QUE LAS COMPAÑÍAS INCORPOREN A LOS EMPLEADOS AL SEGURO SOCIAL, CON ELLO LAS EMPRESAS SON RELEVADAS DE LAS OBLIGACIONES QUE LAS LEYES DE

TRABAJO ESTABLECEN PARA ÉSTO.

EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD, - CONSISTE EN LA ELIMINACIÓN DE LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES, REDUCIR AQUELLAS SITUACIONES QUE PROPICIEN ACCIDENTES, MANTENIMIENTO DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES Y AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN POR MEDIO DEL CONTROL DEL AMBIENTE DE TRABAJO.

LOS COMITÉS DE HIGIENE Y SEGURIDAD, TIENEN LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- AYUDAR A PLANEAR E IMPLANTAR EL PROGRAMA DE SEGURIDAD;
- ESTABLECER MÉTODOS PARA EVALUAR SUGERENCIAS Y EJECUTAR RECOMENDACIONES;
- EFECTUAR JUNTAS CON EMPLEADOS, PARA DISCUTIR LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES, PROMOVER ACTIVIDADES DE SEGURIDAD, ELIMINAR LOS RIESGOS DETECTADOS Y REGISTRAR LAS LESIONES E INVESTIGAR LOS ACCIDENTES OCURRIDOS PARA EVITAR SU REPETICIÓN;
- CAPACITAR EN PRIMEROS AUXILIOS AL PERSONAL DE LA EMPRESA;
- RECOMENDAR DISPOSITIVOS PARA CONTROLAR LOS POSIBLES ACCIDENTES;

- INFORMAR A LOS SUPERVISORES SOBRE MÉTODOS Y PRÁCTICAS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

LOS COMITÉES ENCARGADOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SEGURIDAD, TIENEN EN LOS SUPERVISORES A UN ELEMENTO DE GRAN AYUDA PARA SUS OBJETIVOS. CADA SUPERVISOR ES ENCARGADO DE LA SALUD Y SEGURIDAD DE SU PERSONAL EN EL TRABAJO, POR LO QUE DEBE CREAR UN CLIMA DE TRABAJO, SIN LESIONES NI ENFERMEDADES. ALGUNOS PUNTOS QUE SON ÚTILES PARA ESTE AMBIENTE SON:

- ENSEÑAR CON EL EJEMPLO, EL HACER LO QUE SE PREDICA ES LA MEJOR FORMA DE PERSUADIR.
- REALIZAR INSPECCIONES REVISANDO EL AMBIENTE DE TRABAJO Y ELIMINANDO LOS ASPECTOS NEGATIVOS.
- VACACIONES PROGRAMADAS, CON ESTO REDUCIMOS LA FATIGA Y LA TENSIÓN, PRODUCTO DEL TRABAJO ININTERRUMPIDO. ESTABLECER PLANES QUE PERMITAN EL USO DE ESTE DERECHO AL DESCANSO ANUAL.
- VIGILAR LOS CAMBIOS PERCEPTIBLES EN LOS EMPLEADOS, EL TRABAJAR CON CIERTAS PRESIONES INCLINA A LAS PERSONAS A LOS ACCIDENTES.

LA REGULACIÓN DEL GOBIERNO Y DE LOS SINDICATOS HA INCREMENTADO EL INTERÉS POR LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN LOS CENTROS DE TRABAJO. LAS EMPRESAS AL EVALUAR EL COSTO DE UN ACCIDENTE Y APRECIAR LA

FORMA EN QUE AFECTA EN LOS COSTOS DE TRABAJO, DESTINAN MAYORES RECURSOS A LA SEGURIDAD.

2.6 CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

DURANTE LAS ACTIVIDADES DE LAS ORGANIZACIONES, ES FRECUENTE QUE LOS SUPERVISORES SE FORMEN JUICIOS - SOBRE SUS SUBORDINADOS, Y SON COMPARADOS UNOS CON OTROS, Y CON NORMAS QUE SON SEGÚN EL SUPERVISOR - APLICABLES EN EL TRABAJO, POR LO QUE SE ESTABLECE UNA SUBJETIVIDAD, EN LA VALUACIÓN POR PARTE DEL SU Pervisor, YA NO TIENE BASES FIRMES PARA VALUAR AL TRABAJADOR.

LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS NO CALIFICA A LAS PERSONAS EN SUS CUALIDADES HUMANAS, SINO UNICAMENTE EN EL DESEMPEÑO DE UN TRABAJO. INDEPENDIEMENTE - QUE UN INDIVIDUO SEA UNA BUENA PERSONA FUERA DEL - TRABAJO, LO QUE SE BUSCA CON ESTA CALIFICACIÓN ES EL DE DESTACAR LA CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DE UN - TRABAJO, Y LO QUE SE DEBE DESTACAR EN LA EVALUA---CIÓN ES EL CRITERIO, LA INICIATIVA, PREVISIÓN, LA CANTIDAD Y LA CALIDAD DEL TRABAJO, RESPONSABILIDAD, ENTUSIASMO, CONOCIMIENTOS, ETC. LA CALIFICACIÓN, UNICAMENTE SE OCUPA DE LAS CUALIDADES QUE INFLUYEN DIRECTAMENTE EN EL TRABAJO.

PARA EVITAR EN LO POSIBLE LA SUBJETIVIDAD, LA CALI FICACIÓN SE AUXILIA DE LOS MEDIOS QUE PERMITEN EVA LUAR SEPARADAMENTE Y EN UN TIEMPO DETERMINADO, CON LA MAYOR OBJETIVIDAD Y FACILIDADES POSIBLES, AQUE- LLAS CUALIDADES DEL TRABAJADOR QUE INFLUYEN EN EL TRABAJO. ASÍ, LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS ES UNA -

EVALUACIÓN SEPARADA DE CADA UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJADOR, CON LO QUE SE ELIMINA UNA APRECIACIÓN CONJUNTA Y POR LO TANTO, VAGA E IMPRECISA.

LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS SE REFIERE SOLAMENTE A UNA PERSONA CONCRETA Y DETERMINADA, CONTRARIAMENTE A LO QUE SUCEDE CON EL ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE PUESTOS QUE SON IMPERSONALES; SIN EMPARGO, EL ANÁLISIS DE PUESTOS SIRVE DE ESTANDAR CONTRA LA CUAL VA A COMPARARSE EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR.

SE PUEDE DEFINIR A LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS COMO LA ENTREVISTA QUE SE REALIZA PERIÓDICAMENTE ENTRE EL TRABAJADOR Y SU JEFE INMEDIATO, A FIN DE QUE EL PRIMERO SEA CONCIENTE DE SUS CAPACIDADES Y DEFICIENCIAS. LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES SON, EL DE LOGRAR UNA RETROALIMENTACIÓN, AL EMPLEADO, PARA QUE CONOZCA SUS ADELANTOS, ESTÉ CONCIENTE DE SUS FALLAS Y DEL LUGAR QUE TIENE DENTRO DE LA EMPRESA, TRATAR DE BRINDARLE ASESORÍA PARA QUE MEJORE SU TRABAJO, DESTACAR LAS CARACTERÍSTICAS QUE LE AYUDARÁN A OCUPAR EN EL FUTURO UN PUESTO SUPERIOR.

LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA CALIFICACIÓN BENEFICIAN TANTO A LA EMPRESA COMO A LAS PERSONAS. LA EMPRESA, PUEDE EVALUAR, AL CAPITAL HUMANO YA QUE POR SU NATURALEZA NO ES FÁCIL DE VALORIZAR, CON ESTA CALIFICACIÓN SE PERMITE CONOCER A LOS CANDIDATOS PREFERENTES A LOS ASCENSOS, LAS PERSONAS IDÓ--

NEAS PARA LOS PUESTOS DE CONFIANZA, LAS CUALIDADES QUE SE PUEDEN APROVECHAR Y DESARROLLAR EN EL PERSONAL, PUEDE DETECTAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO, PROPORCIONA A LOS SUPERVISORES NORMAS OBJETIVAS PARA EMITIR SUGERENCIAS EN LAS PROMOCIONES Y COMPENSACIONES MEJORANDO SU DESEMPEÑO.

PARA LOS EMPLEADOS, SE ESTIMULARÁ SU ESFUERZO YA - QUE PERIÓDICAMENTE SE LES INFORMA SOBRE SU DESEMPEÑO, UN EMPLEADO ENTERADO DE QUE SE LE ESTÁ EVALUANDO ES PROBABLE QUE REALICE SU TRABAJO CON UN MEJOR DESEMPEÑO, Y QUE SE INTERESE POR SU LABOR.

CON LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS SE DIFERENCIA A LOS ELEMENTOS QUE DE VERDAD TRABAJAN DE AQUELLOS QUE - NO LO HACEN, SITUACIÓN QUE SE DA EN FORMA FRECUENTE CUANDO SE TRABAJA POR DÍA Y HAY PERSONAL NUMEROSO.

CARACTERÍSTICAS A CALIFICAR

SE DEBE REALIZAR UN ESTUDIO DETALLADO, SOBRE LOS - FINES QUE SE PERSIGUEN AL REALIZARLO, EL NIVEL EN QUE SE ENCUENTRAN LOS TRABAJADORES, EL ANÁLISIS Y LA EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS CALIFICADOS. LA PERIODICIDAD, DEPENDE DE LA ACTITUD DEL PERSONAL Y - DE SI SE DESEA CAMBIAR O DETECTAR SITUACIONES ANÓMALAS EN LA EMPRESA, DE DETECTAR ERRORES EN ANTERIORES VALUACIONES, Y CORREGIRLAS, SE SUGIERE - - HACERLA NO MENOS DE DOS NI MÁS DE CUATRO VECES AL AÑO.

DIVERSOS MÉTODOS DE CALIFICACIÓN

- MÉTODO DE COMPARACIÓN

COMPARA EL DESEMPEÑO DE LOS INDIVIDUOS EN LA SI-
GUIENTE FORMA:

ALINEAMIENTO. SE DETERMINAN LAS CARACTERÍSTI-
CAS A EVALUAR, ENLISTAMOS A LOS INDIVIDUOS OBJE-
TO DE LA CALIFICACIÓN; DEL MÁS APTO AL MENOS -
APTO, CON LO CUAL ES SENCILLO, SU INCONVENIENTE
ES EL DE COLOCAR EN FORMA CUALITATIVA, AL QUE -
VARIAS PERSONAS CON LAS MISMAS CARACTERÍSTICAS,
Y QUE DEBÍAN ESTAR EN EL MISMO NIVEL, SE JERAR-
QUIZAN OBLIGADAMENTE EN DIFERENTE POSICIÓN.

COMPARACIÓN POR PARES. TOMANDO LAS CARACTERÍS-
TICAS, SE HACE UNA LISTA, CON EL PERSONAL, SE -
BUSCA COMPARAR A CADA TRABAJADOR CON CADA UNO -
DE LOS ELEMENTOS DE SU GRUPO, SEÑALANDO EN CADA
PAR LOS QUE TIENEN LA CARACTERÍSTICA EN CUES-
TIÓN, SERÁ MEJOR QUIÉN RESULTE CON MAYOR NÚMERO
DE ESTAS CARACTERÍSTICAS EN COMPARACIÓN CON SUS
COMPAÑEROS. EL MÉTODO ES SENCILLO, PERO SU IN-
CONVENIENTE ES QUE MUESTRA A LOS ELEMENTOS ME-
DIOS Y NO A LOS MAYORES, AUMENTADO EL TIEMPO EN
EL NÚMERO DE COMPARACIONES POR EMPLEADO QUE SE
INCLUYE.

- MÉTODO DE ESCALAS

LA CALIFICACIÓN DEL EMPLEADO, ES REPRESENTADA - POR UNA LÍNEA HORIZONTAL, PARA CADA UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS, CADA UNO DE LOS EXTREMOS CO---RRESPONDE, YA QUE AL COLOCAR UNA MARCA, SE INDI QUE EL NIVEL AL QUE ESTÁ EL TRABAJADOR.

ESCALAS CONTINUAS. SE DENOMINA ASÍ CUANDO EL - PASO ENTRE UN GRADO Y OTRO DE LA CARACTERÍSTICA QUE SE CALIFICA SE HACE EN UNA FORMA INSENSIBLE, SIN PUNTOS INTERMEDIOS. LA VENTAJA ES QUE HAY MAYOR FLEXIBILIDAD EN EL JUICIO DEL CALIFICADOR, PERO DEBIDO A SU FORMA, NO PERMITE APRECIAR CON PRECISIÓN LOS GRADOS QUE SE DAN ENTRE LA CONDU_CTA DE LOS SUBORDINADOS.

ESCALA DISCONTINUA. AL OTORGAR A CADA GRADO - UNA DEFINICIÓN ESPECÍFICA, EL PASO DE GRADO AL SIGUIENTE SE HACE EN FORMA BRUSCA.

SU USO ES FRECUENTE, POR SU FÁCIL MANEJO, SU IN CONVENIENTE MÁ_S APRECIABLE ES EL DE INFLUIR EN LAS CALIFICACIONES RESTANTES, POR ELLO SE RECO MIENDA QUE SE EVALUEN A TODOS LOS INDIVIDUOS - DEL GRUPO ANTES DE PASAR A LA SIGUIENTE PRUEBA. SE TIENDE A ESTABLECER COMO PROMEDIOS O NORMA--LES A LOS CALIFICADOS, POR LO QUE SE DEBE TRA--TAR DE CALIFICAR EN EL CENTRO O PUNTO MEDIO DE LA ESCALA, PARA ELLO SE DEBEN USAR NÚMEROS IMPA RES DE GRADO.

- MÉTODO DE LISTAS DE COMPROBACIÓN

CON ESTOS MÉTODOS, SE TRATA DE EVITAR QUE EL SUPERVISOR SE DÉ CUENTA EXACTA DEL RESULTADO DE SU CALIFICACIÓN, Y DE ESTA FORMA, SE VEA INFLUENCIADO POR LA SIMPATÍA O ANTIPATÍA QUE SIENTA POR LOS EMPLEADOS.

LISTAS CHECABLES PONDERADAS, A UNA SERIE DE AFIRMACIONES PREPARADAS CUIDADOSAMENTE, DE TAL FORMA QUE ALGUNAS CUESTIONES COMPLEMENTEN A OTRAS, Y A SU VEZ NOS MUESTREN LOS SITIOS QUE SON MENOS FAVORECIDOS CON CIERTAS ACTITUDES, LOS VALORES SON MENORES DE 100 Y MAYORES DE 25.

LISTAS CHECABLES DE PREFERENCIA, EN ESTE CUESTIONARIO, LOS SUPERVISORES DESCONOCEN CUALES DE CLARACIONES TIENEN VALOR Y CUALES NO, ESTO, PARA EVITAR EL MANEJO DE LA CALIFICACIÓN. SU FORMA ES BASTANTE SENCILLA, SE AGRUPAN FRASES DE CUATRO EN CUATRO, SIENDO DOS DE ELLAS FAVORABLES Y LAS OTRAS DOS DESFAVORABLES, EL SUPERIOR DEBE DE SEÑALAR DE CADA GRUPO, AQUELLAS DOS FRASES QUE DESCRIBAN MEJOR AL ÉVALUADO. ELIMINANDO LA SIMPATÍA DEL SUPERIOR POR ALGUNO DE LOS ENTREVISTADOS, SERA MÁS OBJETIVO EL RESULTADO, POR ELLO DE LAS EXPRESIONES SOLO UNA DE LAS POSITIVAS Y UNA DE LAS NEGATIVAS TIENE UN VALOR DETERMINADO Y LAS RESTANTES NO LO TIENEN.

- MÉTODO DE ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO

ESTE ANÁLISIS SE RELACIONA CON LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, DOUGLAS MACGREGOR, FUE QUIÉN LO SUGIRIÓ. UN ESBOZO DE ESTE MÉTODO ES EL SIGUIENTE:

DESTACAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO, ELABORADO POR EL SUBORDINADO, EN BASE AL ANÁLISIS DEL PUESTO HECHO POR LA ORGANIZACIÓN. DESCRIBE HASTA DONDE LLEGA LA RESPONSABILIDAD DE LOS SUBORDINADOS, EN FORMA TOTALMENTE APEGADA A LA PRÁCTICA.

SE DISCUTE ENTRE EL SUPERIOR Y EL SUBORDINADO, LAS CARACTERÍSTICAS ESTABLECIDAS POR EL EMPLEADO, HASTA QUE AMBOS CONSIDERAN QUE LO ESCRITO ES LO MÁS ADECUADO.

EN BASE A LAS RESPONSABILIDADES ACORDADAS, SE FIJAN UNA SERIE DE METAS, EN UN CORTO PLAZO, ESTAS METAS SON ACCIONES ESPECÍFICAS QUE TRATAN DE CUBRIR EL EMPLEADO.

AL TÉRMINO DEL TIEMPO ESTIPULADO, ES EL EMPLEADO EL QUE EVALUA SUS OBJETIVOS, CONTRA LO QUE ESPERABA OBTENER.

LA AUTOEVALUACIÓN, ES EXAMINADA POR EL SUPERIOR CONJUNTAMENTE CON EL EMPLEADO Y SE ESTABLECEN NUEVAS METAS PARA EL PRÓXIMO PERÍODO.

ESTE MÉTODO DESTACA UNA MAYOR IMPORTANCIA HACIA EL AUTOANÁLISIS, Y POR LO TANTO, EL EMPLEADO - PRESTA MÁS IMPORTANCIA A SUS ACTIVIDADES, Y LAS ACTIVIDADES PASADAS SIRVEN PARA EL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES MEJOR REALIZADAS EN EL FUTURO.

CAPITULO TERCERO
COMPANIA FARMACEUTICA

III. COMPANIA FARMACEUTICA

3.1 TRÁMITES ADMINISTRATIVOS PARA LA APERTURA DE UNA FARMACIA

A CONTINUACIÓN DETALLAMOS LOS DOCUMENTOS LEGALES - DE LOS QUE HABRÁ DE VALERSE UNA FARMACIA PARA PODER OPERAR:

1. EL PRIMER PUNTO ES OBTENER LA ESCRITURA CONSTITUTIVA, EN EL CASO QUE NOS ATAÑE ES UNA - - S.A. DE C.V.
2. INSCRIPCIÓN ANTE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO PARA LA OBTENCIÓN DEL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES.
3. TRAMITACIÓN ANTE LA SECRETARÍA DE SALUD DE LA LICENCIA SANITARIA, AUTORIZACIÓN DE RESPONSABLE, AUXILIAR DE RESPONSABLE Y DE LOS LIBROS PARA CONTROL DE PRODUCTOS PSICOTRÓPICOS.
4. OBTENER EL VISTO BUENO POR PARTE DE BOMBEROS.
5. ACUDIR A LA RECEPTORÍA DE RENTAS DE LA DELEGACIÓN CORRESPONDIENTE CON UNA COPIA DEL R.F.C. Y DEL VISTO BUENO DE BOMBEROS PARA OBTENER EL VISTO BUENO DE OPERACIÓN.

6. INSCRIPCIÓN ANTE LA CÁMARA DE COMERCIO.
7. TRAMITAR EN LA DELEGACIÓN CORRESPONDIENTE LOS PERMISOS PARA LOS ANUNCIOS QUE DEBERÁN IR EN EL EXTERIOR DEL LOCAL COMERCIAL.

3.2 FUNCIONAMIENTO DE LA CÁMARA DE COMERCIO

LA CÁMARA DE COMERCIO TIENE COMO FUNCIÓN PRINCIPAL REPRESENTAR A SUS AGREMIADOS COMO ASOCIACIÓN, ASÍ COMO DE ASESORARLO EN LOS DIFERENTES PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTEN, EL UNICO REQUISITO QUE SOLICITA - PARA AFILIARSE ES EN EL CASO DE LAS PERSONAS FÍSICAS QUE SE DEDIQUEN A ACTOS DE COMERCIO EL ALTA - ANTE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, EN EL CASO DE LA SOCIEDADES SE LES PIDE SU ESCRITURA CONSTITUTIVA, ESTO PARA DETERMINAR EL CAPITAL - SOCIAL Y EN BASE A ÉL PAGUEN SU CUOTA DE INSCRIPCIÓN.

SERVICIOS QUE OFRECE LA CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO A SUS AGREMIADOS

BRINDA ASESORAMIENTO PARA LA COBERTURA DE REQUISITOS ADMINISTRATIVOS PARA INCIAR, CAMBIAR O AMPLIAR SUS ACTIVIDADES COMERCIALES; LA PRESENTACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICO-ECONÓMICOS EN APOYO DE SUS OPERACIONES CORRIENTES, INCLUYENDO LA REALIZACIÓN DE PLANES DE EXPANSIÓN Y MODERNIZACIÓN.

SI EL AGREMIADO TIENE PROBLEMAS PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, LA CÁMARA LE PROPORCIONA CANDIDATOS IDÓNEOS EN BASE A LOS REQUERIMIENTOS QUE LE PRESENTEN.

IMPORTE CURSOS DE ACTUALIZACIÓN EN DIFERENTES ---
ÁREAS COMO: ADMINISTRACIÓN, MERCADOTECNIA, FISCAL,
ALMACÉN, SUPERVISIÓN, CRÉDITO Y COBRANZA, FORMA---
CIÓN DE VENDEDORES Y SECRETARIAS; ANUALMENTE IMPAR
TE CIEN CURSOS DE DIFERENTES TEMAS. ADEMÁS IMPAR
TE CURSOS ESPECIALES PARA QUE LAS EMPRESAS CUBRAN
SUS PROPIAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SEGÚN SU -
GIRO COMERCIAL, TODOS ESTOS CURSOS ENFOCADOS AL DE
SARROLLO DE PERSONAL.

LA CANACO OFRECE TAMBIÉN SEMINARIOS DE ACTUALIZA--
CIÓN, POR EJEMPLO:

- REFORMAS FISCALES.
- REFORMAS A LA LEY DE I.M.S.S, ETC.

EN CUANTO A ASESORÍA E INFORMACIÓN ECONÓMICA NOS -
MUESTRA EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES MACRO
ECONÓMICOS (PIB, PNB, CUENTAS NACIONALES, ETC.); -
ASESORÍA EN FINANCIAMIENTO, ESTUDIOS ESPECÍFICOS -
DE ACUERDO AL GIRO DEL NEGOCIO.

EN RELACIÓN A TRÁMITES Y GESTIONES TAMBIÉN SE BRIN
DA ASESORÍA A LOS AGREMIADOS, POR EJEMPLO PARA TRA
MITAR OBTENCIÓN Y REVALIDACIÓN DE LAS LICENCIAS SA
NITARIAS, LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO Y TODOS AQUE
LLOS TRÁMITES QUE SE DEBAN REALIZAR ANTE LAS AUTO-
RIDADES CORRESPONDIENTES.

INFORMACIÓN RELATIVA AL COMERCIO EXTERIOR, ASESORÍA PARA EXPORTACIÓN, PARA REALIZAR OPERACIONES INMOBILIARIAS, TAMBIÉN CUENTA CON UN DEPARTAMENTO DE CONSULTORÍA JURÍDICA, ÉSTOS SON OTROS SERVICIOS - QUE OFRECE LA CANACO.

EN FIN LO MENCIONADO CON ANTERIORIDAD, NO ES MÁS - QUE UN EXTRACTO DE LOS SERVICIOS QUE LA CANACO PONE A DISPOSICIÓN DE SUS AGREMIADOS, Y SI ÉSTOS UTILIZARAN CON MAYOR FRECUENCIA DICHS SERVICIOS ESTARÍAN AYUDANDO A MEJORAR EL RENDIMIENTO DE SUS NEGOCIOS.

3.3 EVOLUCIÓN

ESTA UNIDAD INICIA SUS ACTIVIDADES EL 5 DE NOVIEMBRE DE 1984, FORMA PARTE DEL GRUPO DE FARMACIAS SAN ISIDRO-NUEVA PASTEUR, ESTE GRUPO ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA Y TIENE DE OPERAR APROXIMADAMENTE 35 AÑOS, Y SU MÁXIMO DESARROLLO LO HA TENIDO EN LOS ÚLTIMOS 8 AÑOS, YA QUE EN ESTE LAPSO DE TIEMPO HA PUESTO EN FUNCIONAMIENTO 5 UNIDADES.

LA APLICACIÓN DE SU ADMINISTRACIÓN SIEMPRE HA SIDO EN BASE A EXPERIENCIAS ANTERIORES, CABE MENCIONAR QUE NO SE TIENE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO ESPECIFICAMENTE ORGANIZADO, SI SE TIENE CIERTAS POLÍTICAS BÁSICAS PERO EL GERENTE DE CADA UNIDAD TIENE LA LIBERTAD DE ORGANIZAR LA MISMA SEGÚN SU ESTILO PERO RESPETANDO ESAS POLÍTICAS BÁSICAS.

PARA LA UBICACIÓN DE LAS UNIDADES NO SE HA HECHO NINGÚN ESTUDIO DE MERCADO, SE HAN ESTABLECIDO EN ESOS LUGARES POR INTUICIÓN DE LOS SOCIOS.

EL PROBLEMA QUE NOS LLAMA PROFUNDAMENTE LA ATENCIÓN DE ESTA UNIDAD ES EL ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL QUE EXISTE. A PESAR DEL POCO TIEMPO QUE TIENE DE FUNCIONAR TENEMOS QUE EN EL AÑO DE 1986 LA ROTACIÓN DE PERSONAL FUE DE 80%, EN EL AÑO DE 1987 FUE DEL ORDEN DEL 74%.

DE AHÍ QUE HAYAMOS DECIDIDO TITULAR NUESTRA TESIS COMO "LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE PERSONAL EN UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA".

NO CUENTA CON MANUALES DE NINGUN TIPO, SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EXISTE EN FORMA CLARA Y ESPECÍFICA PERO SIN ESTAR PLASMADA EN PAPELES.

ESTA EMPRESA COMO YA LO MENCIONAMOS INICIA SUS LABORES EL 5 DE NOVIEMBRE DE 1984, SUS OPERACIONES - NOS ARROJAN LOS SIGUIENTES RESULTADOS:

AÑO	CLIENTES ATENDIDOS PROMEDIO DIARIO	% DE GASTOS RESPECTO A VENTAS	UTILIDAD NETA RESPECTO A VENTAS	ROTACION DE PERSONAL
1984	1 460	10.62%	- 17.19%	SIN DATOS
1985	1 762	8.05%	- .35%	82%
1986	1 924	6.61%	4.37%	80%
1987	2 211	5.70%	7.95%	74%
HASTA - MAYO 88				

COMO PODEMOS OBSERVAR LOS RESULTADOS VAN SIENDO MEJORES EN CUANTO A PRODUCTIVIDAD EN RELACIÓN DE UN AÑO CON OTRO, PERO LO ALARMANTE ES LA GRAN ROTACIÓN DE PERSONAL QUE SE TIENE, HAY QUE CONSIDERAR QUE ESTA ROTACIÓN DE PERSONAL REPRESENTA SANGRÍAS

107.

PARA LA NEGOCIACIÓN, YA QUE EN CADA EMPLEADO INVIERTE RECURSOS DESDE EL ENSEÑARLE A DESEMPEÑAR UN PUESTO, ESTO YA IMPLICA UN COSTO, HASTA EL PAGAR - LA LIQUIDACIÓN CORRESPONDIENTE EN CASO DE DESPEDIR AL ELEMENTO.

3.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

TODA ORGANIZACIÓN CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, ESTA PODRÁ ESTAR O NO BIEN DEFINIDA, - PLASMADA EN UN MANUAL SI ES QUE SE CUENTA CON ÉSTE.

EN UN ORGANIGRAMA PODEMOS LOCALIZAR LAS LÍNEAS DE MANDO, A QUIÉN DEBEN DE REPORTAR LOS DIFERENTES - PUESTOS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN.

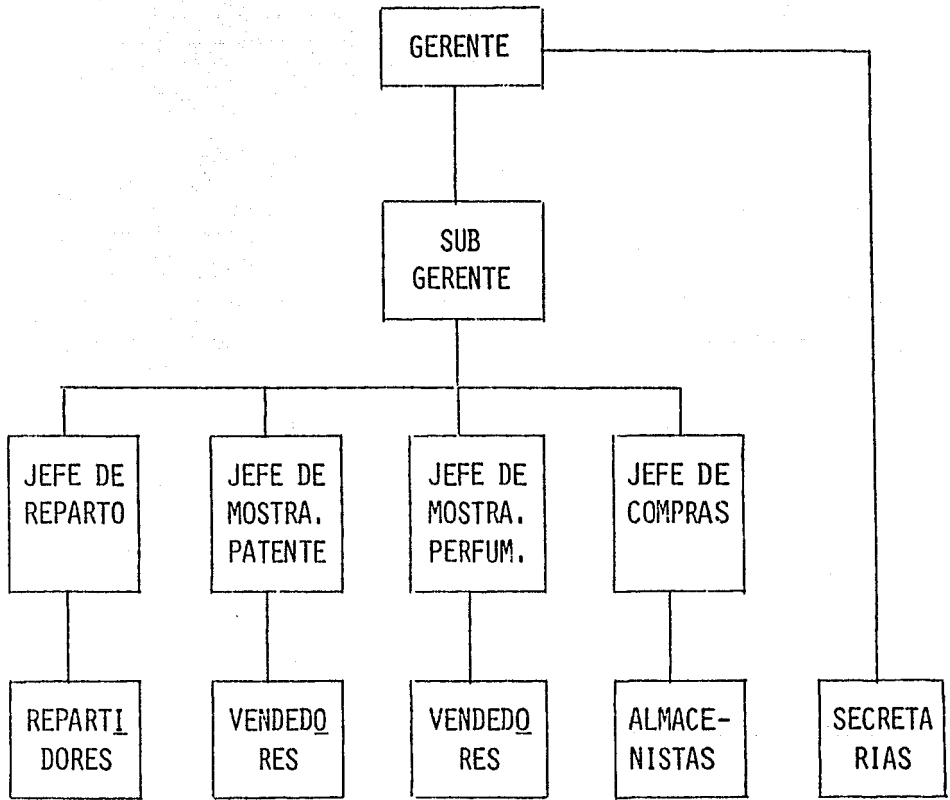
SE DEBE DE HACER A LA VEZ UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO.

EN EL CASO ESPECÍFICO QUE NOS ATAÑE, LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SON EFECTUADAS POR EL GERENTE, QUE SE BASA EN LA EXPERIENCIA PERSONAL - QUE HA TENIDO PARA LLEVAR A CABO LA CONTRATACIÓN - DE PERSONAL.

NO EXISTE UN ANÁLISIS DE PUESTOS POR ESCRITO, LA - CAPACITACIÓN QUE SE DA AL PERSONAL ES EN LA PRÁCTICA MISMA DE SUS LABORES.

ORGANIGRAMA

EN BASE A LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES - ELABORAMOS EL SIGUIENTE ORGANIGRAMA:



PUESTOS, FUNCIONES Y REQUISITOS

SUBGERENTE

FUNCIONES:

- SUPERVISAR DIRECTAMENTE AL JEFE DE PEDIDOS Y AL JEFE DE MOSTRADOR PARA QUE SE ATIENDA CORTESMENTE Y CON RAPIDEZ A LOS CLIENTES.
- PREPARAR LA PROPAGANDA (FOLLETOS Y CARTELES) Y ENTREGA AL IMPRESOR A MÁS TARDAR LOS MARTES DE CADA SEMANA.
- JUNTO CON EL JEFE DE COMPRAS PREPARA LAS OFERTAS QUE SE OFRECEN SEMANA CON SEMANA.
- REALIZA LOS CORTES Y ELABORA LA HOJA DE REPORTE FINAL DE LAS OPERACIONES REALIZADAS EN EL DÍA.
- HACE LAS SOLICITUDES DE DINERO NECESARIO PARA EL CAMBIO DE LAS CAJAS.
- AUTORIZA LOS CHEQUES QUE HACEN LOS CLIENTES PARA PAGO DE SUS COMPRAS.
- DEBE HACER LA ENTREGA DE LOS DEPÓSITOS QUE SE ENVÍEN A LOS BANCOS A TRAVÉS DE LAS COMPAÑÍAS - PROTECTORAS DE VALORES.

111.

- SUPERVISA LA ELABORACIÓN DEL CONCENTRADO DE PEDIDOS QUE HACE EL JEFE DE DICHO DEPARTAMENTO.

REQUISITOS

- SEXO MASCULINO.
- AMPLIA EXPERIENCIA EN EL RAMO DE FARMACIA
- EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE CAJAS REGISTRADORAS.
- DON DE MANDO.
- EXPERIENCIA EN EL TRATO AL PERSONAL.
- DE PREFERENCIA TENGA TIEMPO TRABAJANDO PARA LA ORGANIZACIÓN.

JEFE DE REPARTO

FUNCIONES

- ORGANIZA LAS RUTAS DE ENTREGA DE PEDIDOS POR ÁREA DE INFLUENCIA.
- DEBE LLEVAR LAS CUENTAS DE LA TABLA CONFORME SALGAN LAS RUTAS Y HACER EL REPORTE FINAL DEL DÍA PARA ENTREGARLO AL SUBGERENTE EL MISMO DÍA.

- DEBE VIGILAR QUE LOS VENDEDORES ATIENDAN LAS -
LLAMADAS TELEFÓNICAS.
- DEBE AYUDAR EN HACER LAS BARRIDAS DE EFECTIVO -
QUE SE REALIZAN EN LAS CAJAS.
- AUTORIZA CHEQUES DE LOS CLIENTES PARA COMPRAS -
EXCLUSIVAMENTE.
- AUTORIZA IGUALAS, BONIFICACIONES, MOJES Y DEVO-
LUCIONES.
- DEBE AUXILIAR AL JEFE DE MOSTRADOR, A QUE LA -
ATENCIÓN EN EL MOSTRADOR SEA CON PRONTITUD Y -
AMABILIDAD.
- DEBE CHECAR QUE LOS PEDIDOS QUE TOMAN LOS VENDE-
DORES ESTÉN EN PRECIOS Y CANTIDADES CORRECTAMEN-
TE PUESTOS EN LA NOTA QUE SE EXPIDE.

REQUISITOS

- SEXO MASCULINO.
- 23 AÑOS EN ADELANTE.
- EXPERIENCIA EN EL RAMO DE FARMACIA.
- DE PREFERENCIA HAYA SIDO EMPLEADO DE MOSTRADOR.

- EXCELENTE PRESENTACIÓN.
- DON DE MANDO.
- TENGA TIEMPO TRABAJANDO PARA LA ORGANIZACIÓN, -
(DE PREFERENCIA).
- ESTABLE EN TRABAJOS ANTERIORES.
- FACILIDAD PARA MANEJAR DESCUENTOS Y PLAZOS (PON
DERAR).

JEFE DE MOSTRADOR DE PATENTE

FUNCIONES

- DEBE VIGILAR LAS ACTITUDES DEL TRABAJO QUE DE--
SEMPEÑAN LOS VENDEDORES CON LOS CLIENTES (ATEN-
CIÓN, SERVICIO A DOMICILIO).
- SUPERVISAR QUE LOS PEDIDOS TELEFÓNICOS SEAN - -
ATENDIDOS CON PRONTITUD, ESMERO Y AMABILIDAD.
- VIGILA QUE LAS CAJAS SIEMPRE TENGAN CAMBIO Y -
REALIZA LAS BARRIDAS DEL EFECTIVO QUE EN ÉSTAS
SE HACEN.
- AUTORIZA LOS PAGOS QUE CON CHEQUE HACEN LOS - -
CLIENTES PARA EL PAGO SE SU MERCANCÍA.

114.

- AUTORIZA LAS IGUALAS, BONIFICACIONES, MOJES Y - DEVOLUCIONES.
- VIGILA QUE NO SE QUEDE MERCANCÍA EN LOS ANAQUELES O BAJO MOSTRADOR QUE DEJAN LOS VENDEDORES - (MUERTOS).
- DEBE VIGILAR QUE LA ENTREGA DE LA MERCANCÍA SEA RÁPIDA, EFICAZ Y ATENTA.
- CHECAR QUE LOS VENDEDORES ANOTEN LOS FALTANTES.

REQUISITOS

- SEXO MASCULINO.
- 23 AÑOS EN ADELANTE.
- EXPERIENCIA EN EL RAMO DE FARMACIA.
- DE PREFERENCIA HAYA SIDO EMPLEADO DE MOSTRADOR.
- EXCELENTE PRESENTACIÓN.
- DON DE MANDO.
- TENGA TIEMPO TRABAJADO PARA LA ORGANIZACIÓN (DE PREFERENCIA).
- ESTABLE EN TRABAJOS ANTERIORES.

- FACILIDAD PARA MANEJAR DESCUENTOS Y PLAZOS (PONDERAR).

JEFE DE MOSTRADOR DE PERFUMERÍA

- DEBE SUPERVISAR DIRECTAMENTE A LOS VENDEDORES - DE ESTA ÁREA.
- SUPERVISA EL TRABAJO DEL PERSONAL A SU CARGO COMO SON ETIQUETADORES Y ACOMODO DE LA MERCANCÍA.
- DEBE ATENDER A LOS PROVEEDORES DE PERFUMERÍA FINA Y POPULAR, Y ELABORAR LOS PEDIDOS DE ACUERDO AL CRITERIO DEL GERENTE DE LA FARMACIA.
- DEBERÁ ESTAR AL DÍA EN CUANTO A LAS NUEVAS LISTAS DE PRECIOS DE LAS LÍNEAS QUE VENDE.
- AUTORIZA DE ACUERDO CON EL GERENTE EL QUE HAYA DEMOSTRADORAS DE LÍNEA DE PERFUMERÍA EN SU MOSTRADOR.
- SUPERVISA QUE EL ACOMODO DE LA MERCANCÍA SEA EL MÁS ADECUADO PARA LA PRESENTACIÓN DE SUS LÍNEAS.
- AUTORIZA SOLO LAS BONIFICACIONES DE PERFUMERÍA.
- SUPERVISA LA MERCANCÍA QUE RECIBE SU PERSONAL.

- LOS VENDEDORES DE PERFUMERÍA DEBEN TENER UN CONOCIMIENTO DE LAS LÍNEAS DE BELLEZA QUE SE OFRECEN A LOS CLIENTES, DEBEN DE ATENDER CON CONTESTIA Y TAMBIÉN AYUDAR EN LAS VENTAS DE LOS DEMÁS PRODUCTOS QUE SE VENDEN EN LA FARMACIA. TIENEN EL DEBER DE ARREGLAR SU MOSTRADOR Y LOS ANAQUELES DE ESTA ÁREA.

- EL PERSONAL DE ETIQUETACIÓN Y ACOMODO DE PERFUMERÍA BAJO LAS INSTRUCCIONES DEL ENCARGADO DEL ÁREA DEBEN TOMAR LA ESTADÍSTICA PARA CUANTIFICAR LOS STOCKS DE LAS LÍNEAS DE PERFUMERÍA FINA Y POPULAR. DEBERÁN ESTAR AL TANTO DE LAS LISTAS DE CAMBIO DE PRECIO Y RECOGER LA MERCANCÍA QUE ESTÉ A PRECIOS ANTERIORES PARA SU REETIQUETACIÓN.

- RECIBEN MERCANCÍA, CHECAN LAS CANTIDADES, REVISAN LAS FACTURAS Y ETIQUETAN LOS PRODUCTOS RECIBIDOS, ACOMODAN EN LOS ANAQUELES Y EN LOS EXHIBIDORES LAS LÍNEAS QUE MANEJAN.

REQUISITOS

- SEXO FEMENINO O MASCULINO.

- 23 AÑOS EN ADELANTE

- EXPERIENCIA EN EL RAMO DE PERFUMERÍA.

- DE PREFERENCIA HAYA SIDO EMPLEADO DE MOSTRADOR.

- EXCELENTE PRESENTACIÓN.
- DON DE MANDO.
- TENGA TIEMPO TRABAJANDO PARA LA ORGANIZACIÓN.
- ESTABLE EN TRABAJOS ANTERIORES.
- FACILIDAD PARA MANEJAR DESCUENTOS Y PLAZOS (PONDERAR).

JEFE DE COMPRAS

FUNCIONES

- DEBE HACER LOS PEDIDOS DE PATENTE CONFORME A LA ESTADÍSTICA QUE SE LEVANTA POR LABORATORIOS.
- RECOGE DE LOS VENEDORES LOS FALTANTES QUE --- ÉSTOS ESTÉN SOLICITANDO Y QUE HAYAN NEGADO A - LOS CLIENTES.
- SOLICITA DE CONTROL DE PSICOTRÓPICOS LAS CANTIDADES QUE ÉSTE REQUIERA PARA HACER EL PEDIDO.
- DEBE ESTAR AL TANTO DE LAS OFERTAS QUE TIENEN - LOS PROVEEDORES Y DE ACUERDO CON EL SUBGERENTE HACER LOS PEDIDOS PARA LO QUE SE VA A SACAR DE OFERTA O BIEN DEL MOVIMIENTO NORMAL DE LA VENTA DE LA FARMACIA.

118.

- DEBE VIGILAR CONSTANTEMENTE QUE LOS ANAQUELES - DEL ÁREA DE PATENTE SIEMPRE SE ENCUENTREN EN - ORDEN Y QUE NO FALTEN MEDICAMENTOS.
- DEBE ESTAR CONSTANTEMENTE REVISANDO QUE LOS PRECIOS SEAN LOS ACTUALES Y SI NO LO ESTÁN, RECO-- GER LA MERCANCÍA PARA SU REETIQUETACIÓN.
- DEBE VIGILAR AL PERSONAL A SU CARGO: ETIQUETADO RES, ACOMODADORES, TOMADORES DE ESTADÍSTICAS Y AYUDA A LA ENTREGA.

REQUISITOS

- SEXO MASCULINO.
- 23 AÑOS EN ADELANTE.
- EXPERIENCIA EN EL RAMO DE FARMACIA.
- HAYA SIDO EMPLEADO DE MOSTRADOR.
- EXCELENTE PRESENTACIÓN.
- DON DE MANDO.
- DE PREFERENCIA HAYA TENIDO EXPERIENCIA EN COM-- PRAS.
- TENGA TIEMPO TRABAJANDO PARA LA ORGANIZACIÓN.

- ESTABLE EN TRABAJOS ANTERIORES,
- FACILIDAD PARA MANEJAR DESCUENTOS Y PLAZOS (PONDERAR),

REPARTIDORES

FUNCIONES

- ENTREGAR LOS PEDIDOS A DOMICILIO Y COBRAR EL IMPORTE DE LA NOTA CORRESPONDIENTE, EN SU CASO - QUE EL PAGO FUERA CON CHEQUE ANOTAR LOS DATOS - AL REVERSO,
- LLEVAR FACTURAS A REVISIÓN, SOLICITAR LOS CONTRARECIBOS Y COBRAR POSTERIORMENTE ÉSTOS,
- DEBEN ENTREGAR A CUENTA EN LAS CAJAS CORRESPONDIENTES,
- AYUDAR EN LAS TAREAS QUE LES ASIGNE EL SUBGERENTE,
- DEBERÁN HACER EL CORTE AL FINAL DE SU HORARIO Y ENTREGAR EL EFECTIVO Y CHEQUES AL ENCARGADO.

REQUISITOS

- PERSONA DE 18 A 30 AÑOS.
- SEXO MASCULINO
- PRIMARIA COMPLETA.
- DE PREFERENCIA HAYA DESEMPEÑADO TRABAJO SIMILAR.
- ESTABILIDAD EN TRABAJOS ANTERIORES.
- DE PREFERENCIA SOLTERO.
- RESIDENCIA EN COLONIAS CERCANAS.
- VIVA CON SUS PADRES O HERMANOS.
- CARTILLA LIBERADA.
- NO ESTUDIANTE.

VENEDORES**FUNCIONES**

- ATENDER SIEMPRE CON CORTESÍA Y RAPIDEZ A LOS -
CLIENTES.

- TOMAR LOS PÉDIDOS TELEFÓNICOS CON AMABILIDAD.
- ELABORAR LAS NOTAS DE MOSTRADOR O DE PEDIDO CON LETRA CLARA Y CON NÚMEROS LEGIBLES.
- HACER ENTREGA DE LOS PEDIDOS O DE LA MERCANCÍA EN EL MOSTRADOR CON EL NÚMERO CORRESPONDIENTE - DE NOTA, Y EN CUANDO A LOS PEDIDOS DEBEN EMBOLSAR LA MERCANCÍA Y ENTREGARLA AL ENCARGADO CON SU NOTA RESPECTIVA.
- DEBE TENER SIEMPRE EN ORDEN EL ESPACIO DE MOSTRADOR QUE LES CORRESPONDE.
- COLOCAR EN EL SITIO RESPECTIVO "LOS MUERTOS" - QUE SE ENCUENTREN.
- DEBERÁN TENER SIEMPRE HOJAS DE PROPAGANDA EN SU MOSTRADOR.
- DEBERÁN SIEMPRE CUIDAR SU ASPECTO PERSONAL, TAL COMO: PELO CORTO, BATA LIMPIA, ETC.
- OFRECER EL SERVICIO A DOMICILIO CUANDO NO SE - TENGA EL PRODUCTO EN EXISTENCIA SOLICITADO POR EL CLIENTE EN EL MOSTRADOR.
- TIENE LA OBLIGACIÓN DE ANOTAR LOS FALTANTES.

REQUISITOS

- AMBOS SEXOS.
- DE PREFERENCIA SECUNDARIA TERMINADA.
- ESTABILIDAD EN TRABAJOS ANTERIORES.
- EXPERIENCIA AMPLIA EN EL RAMO DE FARMACIA, CONOCIENDO PRODUCTOS Y LABORATORIOS.
- BUENA PRESENTACIÓN.
- CARTILLA LIBERADA.
- PREFERENCIA CASADO, VIVA CON SU CÓNYUGE.
- FACILIDAD DE PALABRA.
- ACTIVO.
- RESIDENCIA EN COLONIAS CERCANAS.

ETIQUETADORES, ACOMODADORES, ESTADISTICUROS Y
ALMACENISTAS

FUNCIONES

- RECIBE LA MERCANCÍA, CHECA EL NÚMERO DE BULTOS

CONTRA LA NOTA DE FACTURA QUE TRAEN LOS ABASTECEDORES.

- CHECAN LOS PRODUCTOS QUE VIENEN EN CADA UNO DE LOS BULTOS O CAJAS CONTRA LA FACTURA.
- VERIFICAN CANTIDADES Y PRECIOS AL PÚBLICO CONTRA LA COPIA DE LA FACTURA, POR SI HAY CAMBIOS DE PRECIO.
- RECOGE LA MERCANCÍA QUE SE ENCUENTRA EN LOS ANAQUELES CUANDO A HABIDO CAMBIO DE PRECIOS Y LA REETIQUETA.
- ETIQUETA LOS PRODUCTOS RECIBIDOS DE ACUERDO A LA POLÍTICA DEL DESCUENTO QUE INDIQUE EL JEFE DEL DEPARTAMENTO Y DEBERÁ PONER LA ETIQUETA EN EL SITIO DONDE NO SE TAPEN NOMBRE O FÓRMULAS DEL PRODUCTO.
- DEBEN SACAR ESTADÍSTICAS POR LABORATORIO DE LOS PRODUCTOS QUE DEBE HABER STOCK Y LOS ANOTA EN LA TABLA PARA QUE EL JEFE DE COMPRAS HAGA LOS PEDIDOS SEGÚN SU CRITERIO.
- ACOMODAR LOS PRODUCTOS DE PATENTE EN LOS ANAQUELES Y LOS PRODUCTOS GANCHO EN LOS EXHIBIDORES.
- DEBEN APOYAR A LA ENTREGA DE MERCANCÍA CUANDO LE SEA SOLICITADO POR LOS ENCARGADOS DEL MOSTRADOR.

REQUISITOS

- PERSONAS DE 18 A 24 AÑOS.
- SECUNDARIA COMPLETA.
- AMBOS SEXOS.
- ESTABILIDAD EN TRABAJOS ANTERIORES.
- SI NO HA TRABAJADO, QUE NO HAYA TRANSCURRIDO MAS DE UN AÑO SIN EMPLEO AL DEJAR DE ESTUDIAR.
- VIVA EN ZONA CERCANA.
- BUENA PRESENTACIÓN.
- CARTILLA LIBERADA.
- SOLTERO, VIVA CON SUS PADRES O HERMANOS.
- CASADO, VIVA CON SU CÓNYUGE.
- NO ESTUDIANTE.

CAJERAS

FUNCIONES

- ATENDER CORTESMENTE A LOS CLIENTES, ENTREGAR EL CAMBIO JUNTO CON LA NOTA EN LA MANO DEL CLIENTE Y DAR LAS GRACIAS POR SU COMPRA.
- ENTREGAR PARCIALES DE EFECTIVO (BARRIDAS) EN FAJILLAS CON LA TIRA DESCRIPTIVA DE LOS BILLETES QUE ENTREGUE.
- REVISAR QUE LOS PAGOS QUE HACEN LOS CLIENTES CON CHEQUES ESTÉN DEBIDAMENTE AUTORIZADOS POR LAS PERSONAS ENCARGADAS.
- DEBEN TENER SIEMPRE SUFICIENTE CAMBIO PARA ENTREGAR AL CLIENTE.
- DEBEN COBRAR A LOS REPARTIDORES Y ENTREGARLES EL COMPROBANTE PARA QUE ÉSTOS LO ENTREGUEN AL ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO.
- DEBEN COBRAR LOS CIGARROS QUE LES SOLICITAN LOS CLIENTES (CAJETILLAS) Y DAR EL COMPROBANTE PARA LA ENTREGA DE ÉSTOS.
- DEBEN REALIZAR LOS CORTES QUE SE HACEN AL FINAL DE SU OPERACIÓN CONFORME A LO SOLICITADO EN EL REPORTE GENERAL DE DÍA.

- PAGAR SUELDOS, COMISIONES, COMPRAS Y GASTOS DEBIDAMENTE AUTORIZADOS.

REQUISITOS

- SEXO FEMENINO.
- EDAD DE 18 A 23 AÑOS
- EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE LA MÁQUINA REGISTRADORA.
- BUENA PRESENTACIÓN.
- SI HA TRABAJADO QUE HAYA SIDO ESTABLE.
- SOLTERA.
- VIVA EN COLONIAS CERCANAS.

ENTREGA

FUNCIONES

- DEBEN CONTABILIZAR LA MERCANCÍA QUE LES ENTREGUEN LOS VENEDORES, ENVOLVERLA Y ENTREGAR AL CLIENTE A CAMBIO DE LA NOTA CON EL COMPROBANTE DE PAGADO.

127.

- DEBEN VIGILAR QUE LOS VENDEDORES PONGAN LA MERCANCÍA EN EL LUGAR CORRESPONDIENTE AL NÚMERO DE LA NOTA.
- DEBEN CHECAR QUE LOS VENDEDORES SURTAN LA MERCANCÍA COMPLETA SEGÚN LA DESCRIPCIÓN DE LA NOTA, Y SI NO LO HICIERAN LLAMARLOS PARA QUE COMPLETEN LO DESCRITO.
- DEBEN TENER SIEMPRE SUFICIENTE BOLSA, PAPEL PARA ENVOLVER Y SURTIDO DE CIGARROS PARA LA ENTREGA.
- DEBEN SER SIEMPRE AMABLES Y DAR LAS GRACIAS A LOS CLIENTES.

REQUISITOS

- PERSONAS DE 18 A 24 AÑOS.
- SECUNDARIA COMPLETA.
- AMBOS SEXOS.
- ESTABILIDAD EN TRABAJOS ANTERIORES.
- SI NO HA TRABAJADO, QUE NO HAYA TRANSCURRIDO MÁS DE UN AÑO SIN EMPLEO AL DEJAR DE ESTUDIAR.
- VIVA ZONA CERCANA.

- BUENA PRESENTACIÓN.
- CARTILLA LIBERADA.
- SOLTERO, VIVA CON SUS PADRES O HERMANOS.
- CASADO, VIVA CON SU CÓNYUGE.
- NO ESTUDIANTES.

CONTROL DE PSICOTRÓPICOS

FUNCIONES

- LLEVAR LA ESTADÍSTICA DEL PRODUCTO CONTROLADO.
- DEBERÁ LLEVAR EL CONTROL DE RECETAS EN LOS LIBROS FOLIADOS, LA ENTREGA DE DICHOS PRODUCTOS Y EL RECIBO DE LOS MISMOS.
- DEBERÁ CONTROLAR LA ENTREGA DE SOBRES PARA FOTOGRAFÍA, EL RECIBO DE LOS VENDEDORES, LA ENTREGA DE DICHOS SOBRES YA CON LOS ROLLOS A LA PROCESADORA Y LA POSTERIOR ENTREGA A LOS CLIENTES.
- CONTROLARÁ EL RECIBO DE LAS FACTURAS A REVISIÓN DE LA PROCESADORA DE REVELADO.

REQUISITOS

- PERSONAS DE 18 A 24 AÑOS.
- SECUNDARIA COMPLETA.
- AMBOS SEXOS
- ESTABILIDAD EN TRABAJOS ANTERIORES.
- SI NO HA TRABAJADO, QUE NO HAYA TRANSUCRRIDO --
MÁS DE UN AÑO SIN EMPLEO AL DEJAR DE ESTUDIAR.
- VIVA ZONA CERCANA.
- BUENA PRESENTACIÓN.
- CARTILLA LIBERADA
- SOLTERO, VIVA CON SUS PADRES O HERMANOS.
- CASADO, VIVA CON SU CÓNYUGE.
- NO ESTUDIANTE.

SECRETARIAS

FUNCIONES

- LLEVAR EL CONTROL DE LA PAPELERÍA: IGUALAS, -- ETIQUETAS, BLOCKS DE VENTA, BONIFICACIONES, ETC.
- ELABORAR LAS FACTURAS A LOS BANCOS DE ACUERDO A LAS NOTAS DE VENTA DE MOSTRADOR.
- LLEVAR EL CONTROL DE LAS FACTURAS REMITIDAS PARA SU REVISIÓN, CONTRARRECIBOS Y PAGOS EFECTUADOS.
- LLEVAR LA CONTABILIDAD DE LAS NOTAS DE MOSTRADOR PARA SACAR LAS COMISIONES DE LOS VENEDORES.
- HACER LOS RECIBOS CORRESPONDIENTES A PAGO DE NÓMINA.
- FORMULAR LOS DEPÓSITOS QUE SE HACEN A LAS DIFERENTES CUENTAS DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DEL GERENTE.
- ELABORACIÓN DE LOS CONTROLES DE EMISIÓN DE CHEQUES PARA CADA UNA DE LAS CUENTAS.
- REVISIÓN DE LAS OPERACIONES, LOS DESCUENTOS, -- DESCUENTOS EXTRAS Y PROGRAMACIÓN DE PAGO PARA LOS DIFERENTES PROVEEDORES.

- ELABORACIÓN DE CHEQUES PARA PAGO A PROVEEDORES.
- LLEVAR UN CONTROL DEL PERSONAL EN CUANTO A ALTAS Y BAJAS DEL I.M.S.S.
- LLEVAR EL CONTROL DE PAGO DE IMPUESTOS PARCIALES IVA E ISPT.

REQUISITOS

- SEXO FEMENINO.
- EDAD DE 18 A 23 AÑOS.
- EXPERIENCIA EN EL MANEJO DE LA MÁQUINA DE ESCRIBIR.
- EXCELENTE ORTOGRAFÍA.
- BUENA PRESENTACIÓN.
- SI HA TRABAJADO, QUE HAYA SIDO ESTABLE.
- SOLTERA.
- VIVA EN COLONIAS CERCANAS.

CAPITULO CUARTO

VINCULACION DE LAS TECNICAS DE RECURSOS HUMANOS CON LA COMPANIA FARMACEUTICA

IV VINCULACION DE LAS TÉCNICAS DE RECURSOS HUMANOS CON LA COMPANÍA FARMACEÚTICA

4.1 SEÑALAMIENTO DE LAS TÉCNICAS QUE SE APLICAN

EN EL CAPÍTULO II MENCIONAMOS ALGUNAS TÉCNICAS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PERO NOTAMOS QUE EN ESTA EMPRESA NINGUNA DE ESTAS TÉCNICAS SE APLICA EN FORMA CORRECTA, COMO YA MENCIONAMOS ANTERIORMENTE, SU ADMINISTRACIÓN ES EMPÍRICA. LAS TÉCNICAS DE PERSONAL SE APLICAN ALGUNAS EN FORMA PARCIAL, SIN UNA METODOLOGÍA Y DE ACUERDO A LA SITUACIÓN QUE SE PRESENTA, POR ESTOS MOTIVOS ES QUE AUNQUE PAREZCA UNA CONTRADICCIÓN CONSIDERAMOS QUE NO SE APLICAN LAS TÉCNICAS.

EN CUANTO AL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ESTO LO HACE EL GERENTE, SE PONE UN ANUNCIO EN EL PERIÓDICO SOLICITANDO CANDIDATOS AL PUESTO, POSTERIORMENTE SE SELECCIONAN AQUELLOS QUE PARECEN LOS MÁS ADECUADOS PARA CUBRIR LA VACANTE Y SE DECIDE - NO POR EL MEJOR CANDIDATO A OCUPAR EL PUESTO, SINO POR EL "MENOS PEOR" DE TODOS LOS CANDIDATOS.

EL ENTRENAMIENTO SE DA SOBRE LA MARCHA, AL DESEMPEÑAR EL EMPLEADO SUS LABORES.

4.2 ESCALA DE SALARIOS

EN LO QUE A SALARIOS SE REFIERE SE HIZO UN ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS SUELDOS QUE EN ESTE RAMO SE PERCIBEN, CONSULTANDO EN DIFERENTES EMPRESAS.

LA INFORMACIÓN DE SALARIOS PERCIBIDO SE HIZO DIRECTAMENTE EN FARMACIAS ASÍ COMO CON EL PERSONAL QUE LABORA EN LA FARMACIA CENTRO DE NUESTRO ESTUDIO, Y QUE HA TRABAJADO EN OTRAS EMPRESAS. A CONTINUACIÓN MOSTRAMOS UN CUADRO COMPARATIVO.

COMO SE PODRÁ OBSERVAR EN ALGUNOS PUESTOS NO EXISTE MUCHA DIFERENCIA PERO EN OTROS, COMO POR EJEMPLO, VENDEDORES SÍ ES CONSIDERABLE, PODEMOS DEDUCIR QUE LOS PROBLEMAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL NO SE PUEDEN DEBER A SITUACIONES SALARIALES, YA QUE EN PUESTOS CLAVE DE ACUERDO AL MERCADO DE TRABAJO SI ESTA BIEN PAGADO EL PERSONAL.

FARMACIA NUEVA PASTEUR UNIVERSIDAD			OTRAS FARMACIAS (PROMEDIO)	
PUESTO	SUELDO	PRESTACIONES	SUELDO	PRESTACIONES
INTENDENCIA	MÍNIMO GENERAL + 10%	DE LEY	MÍNIMO	DE LEY
ENTREGA MERCANCÍA	MÍNIMO GENERAL + 10%	DE LEY	MÍNIMO	DE LEY
ALMACÉN	MÍNIMO GENERAL + 10%	DE LEY	MÍNIMO	DE LEY
CONTROL PSICOTRO.	MÍNIMO GENERAL + 10%	DE LEY	MÍNIMO	DE LEY
REPARTIDOR	MÍNIMO GENERAL + 10%	DE LEY	MÍNIMO	DE LEY
PREPARADOR DE FÓRMULAS	SUELDO + COMISIÓN = 2,6 A 3 S.M.G.	DE LEY	MÍNIMO	DE LEY
MOSTRADOR DE PERFUMERÍA	SUELDO + COMISIÓN = 2,5 A 2,8 S.M.G.	DE LEY	SUELDO + COMISIÓN = 1,5 S.M.G.	DE LEY
MOSTRADOR DE PATENTE	SUELDO + COMISIÓN = 2,3 A 2,8 S.M.G.	DE LEY	SUELDO + COMISIÓN = 1,5 S.M.G.	DE LEY
JEFE MOSTRADOR	SUELDO + COMISIÓN = 3 S.M.G.	DE LEY		DE LEY
JEFE COMPRAS	SUELDO + COMISIÓN = 2,8 S.M.G.	DE LEY		DE LEY
SUBGERENTE	SUELDO + COMISIÓN = 3,7 S.M.G.	DE LEY		DE LEY
GERENTE	SUELDO + COMISIÓN = 5 S.M.G.	DE LEY		DE LEY
SECRETARIAS	SUELDO + 1,5 S.M.G.	DE LEY	SUELDO + 1,3 S.M.G.	DE LEY
CAJERAS	SUELDO + 1,8 S.M.G.	DE LEY	SUELDO + 1,3 S.M.G.	DE LEY

S.M.G. = SALARIO MÍNIMO GENERAL.

4.3 CONTROL DE PERSONAL

CADA EMPLEADO REPORTA A SU JEFE INMEDIATO, (SEÑALADO EN EL ORGANIGRAMA QUE SE PRESENTE EN EL PUNTO - 3.4).

LA FARMACIA NO CUENTA CON RELOJ CHECADOR SE DEJA A LA RESPONSABILIDAD DEL SUBORDINADO COMO A LA SUPERVISIÓN DEL JEFE INMEDIATO, QUE EL PRIMERO LLEGUE A TIEMPO. SE CALCULÓ DURANTE EL MES DE MAYO UN ÍNDICE DE RETARDOS DE 3 A 7 MINUTOS DEL ORDEN DEL 83%, ESTO INDICA QUE APROXIMADAMENTE 4 EMPLEADOS LLEGAN TARDE DIARIAMENTE EN PROMEDIO.

CADA JEFE ES RESPONSABLE DE LOS RESULTADOS QUE ENTREGUE SU EQUIPO DE TRABAJO POR LO TANTO EXISTE - UNA ESTRECHA INTEGRACIÓN ENTRE JEFE-SUBORDINADO.

EN EL CASO DE LOS ALMACENES DE PERFUMERÍA Y PATENTE, LOS PEDIDOS QUE LLEGUEN EN EL TRANCURSO DEL - DÍA DEBERÁN SER REVISADOS, ETIQUETADOS Y ACOMODADOS EN SU LUGAR EL MISMO DÍA, PARA EVITAR QUE LOS VENDEDORES PIERDAN TIEMPO EN PREGUNTAR POR LA EXISTENCIA DE LOS PRODUCTOS O QUE POR CUALQUIER MOTIVO SE NIEGUE EL PRODUCTO HABIENDO EXISTENCIA, LOS JESES DEL DEPARTAMENTO ENTREGAN SUS COMPROBANTES DE LA MERCANCÍA RECIBIDA AL SUBGERENTE.

EN EL CASO DEL SERVICIO A DOMICILIO LOS PEDIDOS - DEBEN SER ENTREGADOS EN SU OPORTUNIDAD, NO QUEDAN-

DO PENDIENTES PARA EL DÍA SIGUIENTE, LA RELACIÓN DIARIA ASÍ COMO EL IMPORTE DE VENTAS SE ENTREGA EL MISMO DÍA AL SUBGERENTE.

EN LO QUE SE REFIERE A VENTAS DE MOSTRADOR EL JEFE DE MOSTRADOR SUPERVISA LA ATENCIÓN QUE SE DA AL - CLIENTE, ASÍ COMO EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL, SI SE LE PRESENTA ALGUNA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA - QUE NO PUEDE RESOLVER LA TURNA AL SUBGERENTE.

EL SUBGERENTE ELABORA UN REPORTE DE TODOS LOS DE--PARTAMENTOS QUE LE RINDEN A ÉL Y LO ENTREGA AL GERENTE PARA QUE ÉSTE A SU VEZ RINDA UN INFORME SEMANAL AL CAJERO ADMINISTRATIVO.

A CONTINUACIÓN SEÑALAMOS EL PUESTO Y LA CANTIDAD - DE PERSONAL QUE SE REQUIERE PARA CADA UNO DE ELLOS, ASÍ COMO LOS HORARIOS QUE SE CUBREN:

PUESTO	CANTIDAD PERSONAL	HORARIO		CANTIDAD DE PERSONAL EN CADA TURNO
INTENDENCIA	1	12-16	18-22	1
ENTREGA	3	10-15	17-20	1
		12-16	18-22	2
ALMACÉN	7	10-14	16-22	3
		12-16	18-22	4
CONTROL	1	12-16	18-22	1
REBOTICA	2	10-14	16-22	1
		12-16	18-22	1
PERFUMERÍA	5	10-14	16-22	2
		12-16	18-22	3
MOSTRADOR	12	10-13	15-22	5
		11-15	17-21	2
		12-16	18-22	3
		14 - 22		2
JEFE MOSTRADOR	1	* 10 - 22		1
JEFE COMPRAS	1	* 10 - 22		1
SUBGERENTE	1	* 10 - 22		1
GERENTE	1	* 10 - 22		1
SECRETARIA	3	10-14	16-20	2
		12-16	18-22	1
REPARTIDOR	4	10-14	16-22	2
		12-16	18-22	2
CAJERAS	6	10 - 16		3
		16 - 22		3

T O T A L 48

48

* 3 HRS. DE COMIDA.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. EN ESTA EMPRESA SE PUDO OBSERVAR QUE LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL NO SE APLICAN, RAZÓN POR LA CUAL LA EMPRESA TIENE MUCHOS PROBLEMAS PARA MANTENER UNA ADECUADA PLANTILLA DE PERSONAL, ESTO ES, LA EMPRESA TIENE COMO PRINCIPAL PROBLEMA LA EXCESIVA ROTACIÓN DE PERSONAL, PENSAMOS QUE ES CAUSA POR EL POCO CUIDADO QUE SE TIENE AL CONTRATAR A UN NUEVO TRABAJADOR.
2. PARA AYUDAR A SUPERAR ESTAS DEFICIENCIAS NOSOTROS RECOMENDAMOS QUE EN PRIMERA INSTANCIA SE APLIQUE UN ADECUADO SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, PARA POSTERIORMENTE TENER UN BUEN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL, EN EL RECLUTAMIENTO COMO EN LA SELECCIÓN EXISTEN DIVERSAS ETAPAS QUE LE SERVIRÁN A LA PERSONA QUE SE ENCARGUE DE ESTAS TÉCNICAS PARA SU ADECUADA APLICACIÓN.
3. ES NECESARIO QUE SE TENGA A UNA PERSONA DIRECTAMENTE ENCARGADA DE TODO LO RELACIONADO CON EL CONTROL DE PERSONAL, DESDE SU LLEGADA A LA EMPRESA, ESTO ES POR MEDIO DE UNA SOLICITUD DE EMPLEO HASTA SU CONTRATACIÓN Y SU PERMANENCIA DENTRO DE LA EMPRESA.

4. DE MOMENTO CONSIDERAMOS OPORTUNO NO CREAR UN DEPARTAMENTO ESPECÍFICO DE PERSONAL, POR LOS COSTOS QUE ELLO TENDRÍA Y DEBEMOS TOMAR EN CUENTA QUE PARA SU ADECUADO FUNCIONAMIENTO Y APLICACIÓN ÓPTIMA DE LAS DIVERSAS TÉCNICAS CON QUE CUENTA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, TIENE QUE TRANSCURRIR ALGUN TIEMPO, Y ESE TIEMPO SE PUEDE IR APROVECHANDO PARA EMPEZAR POCO A POCO A INTEGRAR EL DEPARTAMENTO PARA QUE FUNCIONE DE MANERA ÓPTIMA Y LE BRINDE UN BENEFICIO A LA EMPRESA.

5. TAMBIÉN SUGERIMOS QUE AL PERSONAL QUE ESTÁ PRESTANDO SUS SERVICIOS ACTUALMENTE PARA LA EMPRESA SE LE PRACTIQUE UN ANÁLISIS DE PUESTOS PARA SABER CUAL ES SU TRABAJO ESPECÍFICO QUE ESTA DESEMPEÑANDO Y ASIMISMO SABER SI EL PERSONAL QUE LO ESTÁ OCUPANDO ES EL ADECUADO PARA DICHO PUESTO, O SE PUEDA PENSAR EN UN POSIBLE CAMBIO O REESTRUCTURACIÓN DE LOS PUESTOS EXISTENTES, PARA EVITAR DE MOMENTO ESA EXCESIVA ROTACIÓN DE PERSONAL A QUE HACEMOS MENCIÓN AL PRINCIPIO.

6. RECOMENDAMOS LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE PUESTOS PORQUE ES LA QUE NOS PERMITE CONOCER A LA VEZ AL PUESTO Y A LA PERSONA QUE LO ESTÁ DESEMPEÑANDO EN EL MOMENTO DE LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS, Y SABER SI EL EMPLEADO ESTÁ EN CONDICIONES DE DESARROLLAR SU TRABAJO DE MANERA ÓPTIMA.

7. CREEMOS QUE CON ESTAS RECOMENDACIONES DE MANE
RA INICIAL LA EMPRESA QUE ESTUDIAMOS SUPERARÁ
SUS PROBLEMAS DE PERSONAL QUE TIENE, Y YA POS
TERIORMENTE LA MISMA EMPRESA SE IRÁ DANDO - -
CUENTA DE CUALES SON SUS NECESIDADES EN CUAN
TO AL CONTROL DE SU PERSONAL Y SABRÁ QUE - - -
OTRAS TÉCNICAS VA IMPLEMENTANDO PARA SU MEJOR
FUNCIONAMIENTO.

8. LA CÁMARA DE COMERCIO OFRECE A SUS AGREMIADOS
UNA SERIE DE SERVICIOS BASTANTE ATRACTIVOS, -
EN EL CASO DE LA COMPAÑÍA ESTUDIADA, ÉSTA NO
HACE USO DE LOS SERVICIOS, EN ESTE CASO SE DE
BE ESTABLECER UNA VINCULACIÓN AMPLIA ENTRE LA
ORGANIZACIÓN Y LA CÁMARA DE COMERCIO.

9. EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN POR SU FORMA
CIÓN ACADÉMICA QUE TIENE ES EL PROFESIONAL -
ADECUADA PARA PRESTAR UNA ASESORÍA A LA EMPRE
SA EN LO QUE SE REFIERE A ORGANIZACIÓN Y ADMI
NISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

B I B L I O G R A F I A

- AMARO, GUZMÁN RAYMUNDO. "HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL", LIMUSA, MÉXICO.
- ARIAS, GALICIA FERNANDO. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", TRILLAS, MÉXICO, 1984.
- CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO. "CATÁLOGO DE SERVICIOS", MÉXICO.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. "OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". MCGRAW HILL, MÉXICO, 1986.
- FLIPOO, EDWIN. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL". MCGRAW HILL, MÉXICO, 1984.
- REYES, PONCE AGUSTÍN. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL". LIMUSA, MÉXICO, 1984.
- REYES, PONCE AGUSTÍN. "ANÁLISIS DE PUESTOS". LIMUSA, MÉXICO, 1987.
- WENDELL, L. FRENCH. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL". LIMUSA, MÉXICO, 1983.