



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO .

78
29.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN.

RECURSOS HUMANOS:
"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
INDUCCION PARA EL AREA CONTABLE".

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:

BARBARA IVETT MACIAS MUJICA.

ASESOR: L.A. YOLANDA ZAMUDIO GARCIA.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

267965



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR U. N. A. M.
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, me permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

RECURSOS HUMANOS
PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA
EL AREA CONTABLE.

que presenta LA pasante: BARBARA IVETT MACIAS MÚJICA,
con número de cuenta: 9006901-1 para obtener el Título de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 3 de NOVIEMBRE de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>L.A. YOLANDA ZAMUDIO GARCÍA</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>L.A. REGINO QUIROZ SOLÍS</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>ING. JOSÉ LUIS MORALES PRUNEDA</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

A LA UNAM

POR PERMITIRME TENER EL ORGULLO DE PERTENECER A ELLA, POR HABERME PERMITIDO LOGRAR ESTE ANHELO Y ASÍ PODER REPRESENTARLA CON ORGULLO

A MIS PROFESORES DE SEMINARIO

POR SU PACIENCIA, DEDICACIÓN Y APOYO A LO LARGO DEL SEMINARIO

A MI ASESORA

LIC. YOLANDA ZAMUDIO GARCIA

POR SU DEDICACION Y APOYO EN EL LOGRO DE ESTE TRABAJO

A NOHEMI ROBLEDO RONQUILLO

POR EL APOYO INCONDICIONAL QUE ME BRINDO PARA REALIZAR Y CULMINAR ESTE PROYECTO

A MIS AMIGOS

POR SU APOYO INCONDICIONAL

DEDICATORIAS

A DIOS

POR DARMER LA DICHA DE VIVIR, POR ESTAR CERCA DE MI EN TODO MOMENTO Y POR PERMITIRME LOGRAR ESTE SUEÑO TAN ANHELADO.

A MI PADRE

COMO SIMBOLO DEL ETERNO AGRADECIMIENTO, POR EL AMOR, COMPRENSION Y APOYO QUE ME BRINDASTE HASTA ANTES DE REUNIRTE CON DIOS.
CON EL MAS GRANDE CARIÑO.

A MI MADRE

POR SU AMOR, CONFIANZA COMPRENSION Y APOYO QUE SIEMPRE ME HA BRINDADO EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS, POR SU DEDICACION Y PACIENCIA PARA EL LOGRO DE ESTE PROYECTO.
CON AMOR Y ADMIRACION.

A MI HIJA

PORQUE ME IMPULSA A SALIR ADELANTE Y SEGUIR DESARROLLANDOME.
CON EL MAS GRANDE AMOR

A MIS HERMANOS

PORQUE SE QUE SIEMPRE CONTARE CON SU APOYO

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO	ii
HIPÓTESIS	iii

INTRODUCCIÓN	6
--------------------	---

CAPITULO 1. CONCEPTOS Y GENERALIDADES

1.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN	8
1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	9
1.3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN	10
1.3.1. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN LARIS CASILLAS	10
1.3.2. PRINCIPIOS DE TAYLOR Y FAYOL	12
1.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN	14
1.5. FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES	16
1.6. CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO	19
1.6.1. FASES ELEMENTOS Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	20
1.6.2. ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CADA ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	24

CAPITULO 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	26
2.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	27
2.3. DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	28
2.4. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF	32
2.5. FUNCIONES DE LA ADMINISATRCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	33

2.5.1. LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN ARIAS GALICIA	33
2.5.2. OTRO PUNTO DE VISTA DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	39

CAPITULO 3. LA INDUCCIÓN

3.1. CONCEPTO DE INDUCCIÓN	64
3.2. OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN.....	66
3.3. IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN	66
3.4. BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN	67
3.5. PARTES QUE COMPONEN LA INDUCCIÓN	69

**CAPITULO 4. PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE
PRESTA SERVICIOS CONTABLES**

4.1. NECESIDADES E IPORTANCIA DEL PROGRAMA	74
4.2. PROPÓSITO DEL PROGRAMA	75
4.3. OBJETIVO DEL PROGRAMA	75
4.4. VENTAJAS DEL PROGRAMA	75
4.5. PROGRAMA DE INDUCCIÓN	77
4.5.1. MANUAL DE BIENVENIDA	79
4.5.2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL AUXILIAR CONTABLE	93

CONCLUSIONES	102
--------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	103
--------------------	-----

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿La falta de un programa de inducción impide la rápida integración de los trabajadores y su desempeño, frenando de esta manera el desarrollo de la organización?

OBJETIVO

Dar a conocer la importancia de la inducción y proponer un programa de ésta, para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización y de los empleados.

HIPÓTESIS

A través del programa de inducción se logrará una rápida integración del personal a su puesto y a la organización, obteniendo de esta manera la eficiencia de su trabajo y repercutiendo de manera favorable para el desarrollo de la organización.

INTRODUCCIÓN

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en organizaciones; nacen, crecen, son educadas, trabajan dentro de éstas y son para ellas un medio por el cual pueden alcanzar objetivos personales.

Las organizaciones son creadas para proporcionar productos o servicios, para lograr esto requieren además de las personas que son los recursos humanos, de recursos materiales, técnicos y financieros, los cuales deben ser bien administrados para lograr su optimización, debido a lo importante que son los recursos humanos para una organización y en ocasiones a la complejidad de las tareas organizacionales, se requiere de la Administración de Recursos Humanos, la cual ayuda a reclutar, seleccionar, inducir, capacitar y desarrollar a las personas.

Las organizaciones esperan de las personas que realicen eficientemente su trabajo y logren alcanzar sus objetivos personales, para que de esta manera, la organización también pueda cumplir con sus objetivos, pero si ésta después de reclutar, seleccionar y contratar a las personas, no se preocupa por integrarlas rápida y adecuadamente a su ambiente de trabajo, no se va a lograr esta eficiencia, debido a que se encuentra en un ambiente desconocido que no le permitirá desenvolverse.

Por lo tanto es muy importante que las organizaciones prevean esta situación teniendo un programa de inducción con el cual se puedan apoyar para ayudar a las personas a adaptarse al nuevo ambiente de trabajo y puedan así alcanzar sus objetivos ambas partes.

El presente trabajo se enfoca al área contable y consta de cuatro capítulos. En el primero hablamos de los conceptos generales de administración, su definición, concepto, principios, características, etc., con la finalidad de identificar a la inducción como un tema administrativo. En el capítulo dos; tratamos el tema de la administración de recursos humanos, su concepto, objetivos, dificultades básicas, funciones, etc., con el propósito de demostrar la importancia de ésta en las organizaciones; en el capítulo tres; hablamos de la inducción, su concepto, objetivos, importancia, beneficios y partes que la componen, con el objeto de establecer las bases para poder desarrollar el capítulo cuatro, en el que se presenta la propuesta del programa de inducción para una organización que presta servicios contables; y tiene como propósito lograr la integración y el desarrollo del nuevo elemento a la organización; también se presenta la propuesta de un manual de bienvenida y la descripción del puesto del auxiliar contable, los cuales se les van a proporcionar a los empleados como herramientas de apoyo y así facilitar mas la integración.

CAPÍTULO 1. CONCEPTOS Y GENERALIDADES

1.1. DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN SEGUN REYES PONCE

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de la estructura y manejo de un organismo social.”¹

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN SEGUN R. TERRY

“Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.”²

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN SEGUN FERNANDEZ ARENAS

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”³

¹ Reyes Ponce, Agustín “ Administración de Empresas “ Teoría y Practica, Primera Parte, p.15

² Terry George R. “ Principios de Administración “ p.60

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN SEGUN KOONTZ & O'DONNELL

“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.”⁴

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Esta palabra se compone de: AD: a, hacia, en sentido de movimiento, y MINISTRARE: servir, gobernar, regir, manejar, cuidar los negocios o intereses públicos o particulares, propios o ajenos.

Retomando lo anterior podemos conceptualizar a la administración como un proceso que dirige, coordina y maximiza los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de una organización de una manera eficaz y eficiente para el logro de sus objetivos.

1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

➤ **UNIVERSALIDAD:** Es universal porque se da donde quiera que exista un organismo social.

³ Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna Andrés “Orígenes y Perspectivas de la Administración” p.185

⁴ Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. p.16

- **ESPECIFICIDAD:** Es específica porque trata con el logro de algo determinado.

- **SU UNIDAD TEMPORAL:** Se da todo o la mayor parte del proceso administrativo en todo momento de la vida de una organización.

- **SU UNIDAD JERÁRQUICA:** Todos cuantos tienen características de jefe en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma organización.

1.3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.3.1. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN SEGUN LARIS CASILLAS⁵

- **AUTORIDAD:** Es poder sobre otros o para dirigir a otros, para que hagan o no determinadas actividades juzgadas por su poseedor, apropiadas para la realización de los fines o propósitos de la empresa.

⁵ Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés " Orígenes y Perspectivas de la Administración " p.164

- **RESPONSABILIDAD:** Su esencia es la obligatoriedad de usar el grado de autoridad que se requiere para que las órdenes y tareas se lleven a cabo.

 - **DIVISIÓN DEL TRABAJO:** La productividad puede incrementarse mejorando al trabajador, la utilería y la división del trabajo.

 - **ESPECIALIZACIÓN:** A fin de lograr la máxima eficiencia administrativa, se requiere de la división del trabajo por funciones y la asignación de especialidades, lo cual producirá especialistas en cada función.

 - **ESTANDARIZACIÓN:** Previene determinadas pautas y niveles de ejecución, los cuales contribuyen a la eficiencia y ayudan al control.

 - **CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN:** Se piensa en la centralización como una fuerza que va desde el centro de una pirámide hacia arriba y la descentralización es lo contrario. La centralización es un sistema bueno o malo en si, pero existe siempre en menor o mayor grado. El grado de centralización debe procurar el mayor aprovechamiento posible de las facultades de todo el personal.

 - **COORDINACIÓN:** Es la sincronización ordenada de esfuerzos para proporcionar adecuadamente, cantidad, tiempo y dirección de ejecución,
-

obteniendo como resultado acciones armoniosas, unificadas y reforzadas hacia un objetivo determinado.

1.3.2. PRINCIPIOS DE TAYLOR Y FAYOL

1.3.2.1. TAYLOR

- **TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DEL TRABAJO.** Estos estudios indican el tiempo que toma o que debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.

- **SELECCIÓN DE OBREROS:** Consiste en que a cada obrero hay que encargarle el trabajo que mejor pueda desempeñar de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

- **LA COLABORACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN.** Busca la colaboración entre la administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de administración del trabajo.

- **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros.

1.3.2.2. FAYOL

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés particular al interés general
- Remuneración del personal
- Centralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de grupo

1.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN

La organización, a fin de poder funcionar, necesita satisfacer objetivos dados por el medio y por la organización. Cada objetivo se dirige a varios grupos de personas.

<i>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</i>	<i>GRUPOS A QUIENES SATISFACE</i>
<i>Producción y/o servicio</i>	<i>Clientes o usuarios</i>
<i>Social</i>	<i>Miembros de la propia organización</i>
	<i>Colektividad</i>
	<i>Gobierno</i>
<i>Económico</i>	<i>Acreedores</i>
	<i>Dueños o accionistas</i>
	<i>Misma organización</i>

En el cuadro anterior se puede observar que el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que proporcionan su trabajo y esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales, legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo, etc.

La organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permiten o facilitan alcanzar sus objetivos. Estos recursos son:

RECURSOS MATERIALES: Estos comprenden las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Aquí quedan comprendidos los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

RECURSOS FINANCIEROS: Estos comprenden todo lo relacionado con el dinero, etc.

RECURSOS HUMANOS: No solo el esfuerzo o la actividad humana queda comprendido en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

1.5. FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES

IMPERSONAL

<i>ROL</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>ACTIVIDAD</i>
<i>Figura directiva</i>	<i>Jefe simbólico; obligado a realizar un gran número de actividades de naturaleza legal o social rutinaria</i>	<i>Recibir a los visitantes, firmar documentos legales</i>
<i>Lider</i>	<i>Responsable de la motivación y la activación de los subordinados; de controlar personal, capacitarlo y de todas las actividades relacionadas</i>	<i>Realizar prácticamente todas las actividades que involucran a los subordinados</i>
<i>Enlace</i>	<i>Mantiene una red desarrollada por sí sola de contactos externos e informantes, quienes proporcionan servicio e información.</i>	<i>Manejar el correo; hacer trabajo externo; realizar otras actividades en el exterior</i>

DE INFORMACIÓN

ROL	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD
Controlador	<i>Busca y recibe una gran variedad de información especial (muchas de la cual es actual) para desarrollar el entendimiento completo de la organización y ambiente; surge como nervio central de la información interna y externa acerca de la organización</i>	<i>Leer publicaciones periódicas e informes; mantener contacto personal</i>
Difusor	<i>Transmite información recibida de subordinados a los miembros de la organización; alguna parte de la información es real, otra debe interpretarse o integrarse desde diversas posiciones de valores de las personas de la compañía que tienen gran influencia</i>	<i>Atiende juntas de información; hace llamadas telefónicas para contar con información</i>
Portavoz	<i>Transmite la información a las personas ajenas a los planes de la organización, políticas, medidas, resultados, etc., sirve como experto en la industria de la organización</i>	<i>Atiende juntas en el exterior; da información a los medios de comunicación</i>

DE TOMA DE DECISIONES*

ROL	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD
<i>Empresario</i>	<i>Busca la organización y su ambiente para oportunidades e inicia "proyectos de mejoramiento" para provocar el cambio, también supervisa el diseño de algunos proyectos</i>	<i>Organizar estrategias y analizar en sesiones el desarrollo de nuevos programas</i>
<i>Moderador en disturbios</i>	<i>Responsable de tomar medidas correctivas cuando la organización enfrenta disturbios inesperados</i>	<i>Organizar la estrategia en las sesiones de análisis que involucren disturbios y crisis</i>
<i>Asignador de recursos</i>	<i>Responsable de la asignación de recursos de todo tipo de la organización. En efecto, hace o aprueba todas las decisiones significativas de la organización</i>	<i>Programar, solicitar autorización; desarrollar cualquier actividad relacionada con el presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados</i>
<i>Negociador</i>	<i>Responsable de representar a la compañía en negociaciones</i>	<i>Participar en negociaciones de contratos con el sindicato</i>

* Mintzberg, Henry "The Nature of Managerial Work" p. 93-94

1.6. CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Proceso Administrativo según George Terry

“Es un marco conceptual, universal para el estudio de la administración auxiliando en la determinación y logro de los objetivos empresariales basándose en cuatro funciones: Planeación, Organización, Ejecución y Control”.⁷

Es una serie de tareas que se aplican y desarrolla en una organización y que nos indica como los diversos recursos se transforman de una manera eficaz y efectiva para la producción de servicios y productos, mediante las funciones administrativas de Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control

⁷ Terry, George R. y Franklin, Stephen G. “Principios de Administración” p. 58

1.6.1. FASES ELEMENTOS Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

<i>FASES</i>	<i>ELEMENTOS</i>	<i>ETAPAS</i>
<i>Mecánica</i>	<i>Previsión</i>	<i>Objetivos Investigaciones Cursos alternativos de acción</i>
	<i>Planeación</i>	<i>Pronósticos Programas Presupuestos Procedimientos Políticas Metas Estrategias</i>
	<i>Organización</i>	<i>Funciones Jerarquías Obligaciones</i>
<i>Dinámica</i>	<i>Integración</i>	<i>Reclutamiento Selección Contratación Inducción Capacitación Desarrollo</i>
	<i>Dirección</i>	<i>Autoridad Comunicación Supervisión Motivación</i>
	<i>Control</i>	<i>Establecimiento de estándares Su operación Su evaluación</i>

En el cuadro anterior se puede observar que el proceso administrativo se divide en dos etapas, que son la mecánica, que podemos decir que es el ¿qué se va a hacer? y la dinámica que es el ¿cómo se va a hacer?.

Dentro de la mecánica se encuentran los siguientes elementos y etapas:

1.6.1.1. PREVISIÓN

Consiste en la determinación técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, la investigación y la valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles. La previsión comprende tres etapas:

Objetivos: Fijar los fines.

Investigaciones: Descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

Cursos alternativos de acción: Adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

1.6.1.2. PLANEACIÓN

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. La planeación comprende las siguientes etapas:

Pronósticos: Es un instrumento de planeación que se da en términos de unidades y tiempos.

Programas: Fijación de tiempos requeridos.

Presupuestos: Instrumento de planeación que se da en términos de tiempo y dinero.

Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.

Políticas: Principios para orientar la acción.

Metas: Instrumentos de planeación que se da en términos de tiempo y porcentaje.

Estrategias: Instrumento de planeación para fines competitivos compuesto de tácticas, su duración es de menos de un minuto a más de cinco años.

1.6.1.3. ORGANIZACIÓN

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Las etapas de la organización son:

Funciones: La determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

Obligaciones: Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Dentro de la dinámica encontramos los siguientes elementos y etapas:

1.6.1.4. INTEGRACIÓN

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su óptimo desarrollo.

1.6.1.5. DIRECCIÓN

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, a fin de que con el conjunto de todas ellas se realicen del modo más eficaz los planes señalados. La dirección comprende las siguientes etapas:

Autoridad: Es la capacidad que se tiene para hacerse obedecer

Comunicación: Es la interacción de ideas, pensamientos, etc., entre dos o más elementos.

Supervisión: Es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado.

Motivación: Es el efecto de la modificación de la actitud del individuo.

1.6.1.6. CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, a fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Las etapas del control son:

Establecimiento de estándares: Para poder hacer la comparación.

Su operación: Diagramas; esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

Su interpretación: Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de la planeación.

1.6.2 **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CADA ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

PREVISIÓN	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN
<i>Fijar los fines con los que se puede contar.</i>	<i>Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.</i>	<i>Subdividir el trabajo en unidades operativas.</i>
<i>Descubrir y analizar los medios con que se puede contar.</i>	<i>Pronosticar.</i>	<i>Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.</i>
<i>La adaptación genérica de los medios económicos a los fines propuestos para ver cuantas posibilidades de acción existen.</i>	<i>Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.</i>	<i>Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.</i>
	<i>Seleccionar y declarar tareas para lograr los objetivos.</i>	<i>Aclarar los requisitos del puesto.</i>
	<i>Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.</i>	<i>Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.</i>
	<i>Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.</i>	<i>Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.</i>
	<i>Anticipar los posibles problemas futuros.</i>	<i>Ajustar la organización a luz de los resultados del control.</i>
	<i>Modificar los planes a la luz de los resultados del control.</i>	

INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
<i>Seleccionar a los elementos necesarios mediante técnicas específicas</i>	<i>Poner en práctica la filosofía de participación de todos los afectados por la decisión o actos</i>	<i>Comparar los resultados con los planes en general</i>
<i>Lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y mas rápidamente posible</i>	<i>Conducir y retar a otros para lograr su mejor esfuerzo</i>	<i>Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño</i>
<i>Revisar y ajustar la inducción después de saber los resultados del control</i>	<i>Motivar a los miembros</i>	<i>Idear los medios efectivos para medir las operaciones</i>
	<i>Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial</i>	<i>Comunicar cuáles son los medios de medición</i>
	<i>Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho</i>	<i>Transferir datos detallado de manera que muestren las comparaciones y variaciones</i>
	<i>Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo</i>	<i>Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias</i>
	<i>Revisar los esfuerzos de la dirección al saber los resultados del control</i>	<i>Informar a los miembros responsables de las interpretaciones</i>
		<i>Ajustar el control al saber los resultados del mismo</i>

CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN ARIAS GALICIA

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”⁸

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGUN RODRÍGUEZ VALENCIA

“Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal”.⁹

⁸ Arias Galicia, Fernando “Administración de Recursos Humanos” p. 27

⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín “Administración Moderna de Personal” p. 6

Considerando los conceptos anteriores se puede conceptualizar a la Administración de Recursos Humanos como la parte de la administración que se encarga del manejo del recurso humano en una organización para alcanzar los objetivos de ambos, buscando la satisfacción del trabajador, de la organización y de la sociedad en que interactúan; esto mediante el desarrollo y la actualización de los conocimientos, habilidades, experiencias, intereses y actitudes del elemento humano.

2.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1. OBJETIVOS SOCIALES

La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que también generalmente a tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

2.2.2. OBJETIVOS CORPORATIVOS

El administrador de recursos humanos debe de reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.

2.2.3. OBJETIVOS FUNCIONALES

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía, es otro objetivo fundamental de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso se incurre en un manejo inadecuado de recursos.

2.2.4. OBJETIVOS PERSONALES :

La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

2.3. DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.3.1. La administración de recursos humanos se entiende como los medios, los recursos intermediarios y no como los fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

- 2.3.2. La Administración de Recursos Humanos se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- 2.3.3. Los recursos humanos no están solamente dentro del área de Administración de Recursos Humanos, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. La Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- 2.3.4. La Administración de Recursos Humanos se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar fácilmente los eventos o las condiciones que la producen. Esto porque los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.
- 2.3.5. La Administración de Recursos Humanos trabaja en ambientes y en condiciones que no determinó y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente esta destinada a la adaptación y cambios. Solamente con una clara noción de la finalidad

principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo de Recursos Humanos podrá conseguir un razonable poder y control sobre los destinos de la organización

- 2.3.6. Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.
- 2.3.7. La Administración de Recursos Humanos no trabaja directamente con fuentes de renta. Entre otras cosas, ocurre algún preconcepción, de que tener personal forzosamente implica el tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y de personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La gran mayoría de las empresas todavía ubica sus recursos en términos de centros de costos y no en términos de centros de lucro, como realmente deben considerarse.
- 2.3.8. Uno de los aspectos más críticos de la Administración de Recursos Humanos está en la dificultad de saber si está haciendo, o no, un buen trabajo. La Administración de Recursos Humanos está llena de desafíos y de riesgos no controlados o no controlables, no patronizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme en donde se pueden cometer errores aun teniendo la seguridad de que se está actuando correctamente.

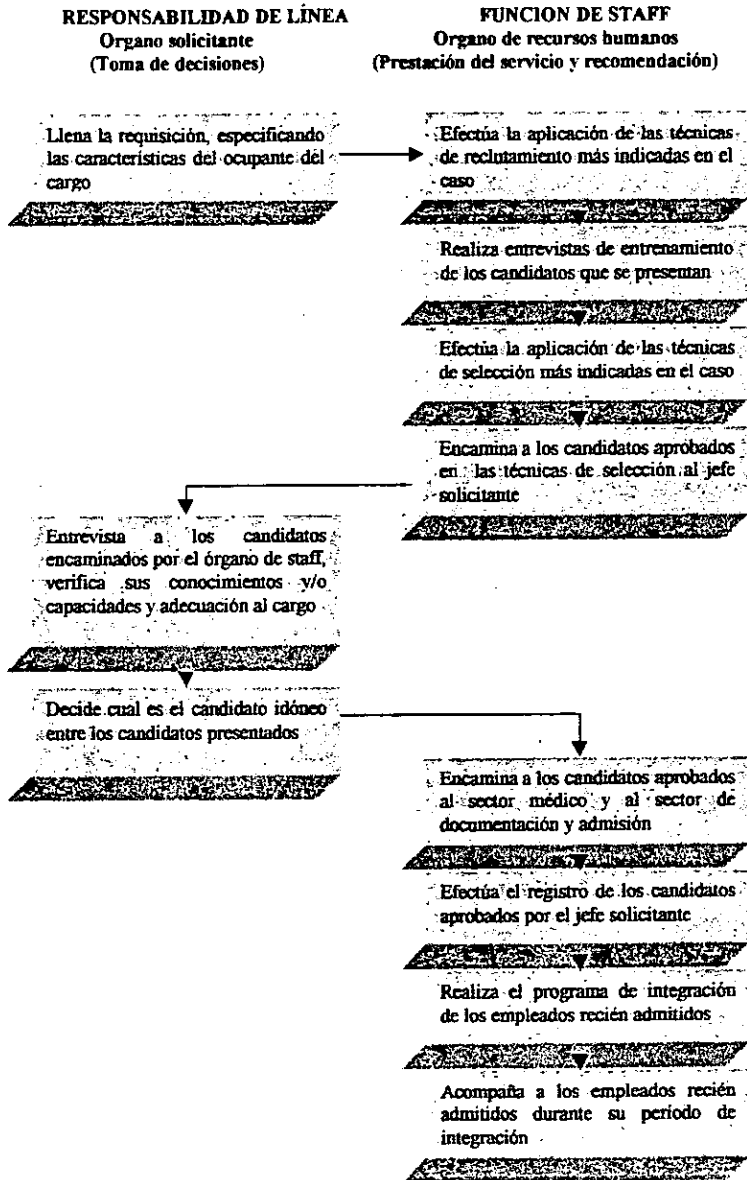
La Administración de Recursos Humanos no siempre recibe el apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre puede ser bueno para la organización como un todo: lo que es bueno para un segmento de la organización no es bueno necesariamente a toda la organización.

El estudio del sistema total de una organización enfoca la interacción de cuatro niveles de comportamiento o eficacia. Estos niveles están relacionados con:

- Eficacia individual (del empleado, del supervisor, del gerente, etc.).
- Eficacia del grupo o del equipo de trabajo.
- Coordinación intergrupala.
- Eficacia organizacional total.

Las actividades de los pequeños grupos o equipos de trabajo son básicas en la interacción entre las unidades de la vida organizacional, son el punto focal del estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

2.4. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF.



El staff de personal asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, la provisión de datos que hagan posible la toma de decisiones por parte del gerente de línea, y la ejecución del servicio de personal solicitado de toda especie.

El gerente de línea, en estas condiciones, considera al especialista de personal como una fuente de ayuda, no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades.

2.5. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.5.1. LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS SEGÚN ARIAS GALICIA

2.5.1.1. FUNCIÓN: EMPLEO

Objetivo

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

2.5.1.1.1. SUBFUNCIONES:

Reclutamiento

Objetivo

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Selección

Objetivo

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre las bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Inducción

Objetivo

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Integración, promoción y transferencia

Objetivo

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Vencimiento de contratos de trabajo

Objetivos

Llegando el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

2.5.1.2. FUNCIÓN: ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.

Objetivo

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajador y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

2.5.1.2.1. SUBFUNCIONES

Asignación de funciones

Objetivo

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto bien definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Determinación de salarios

Objetivo

Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Calificación de méritos**Objetivo**

Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Compensación suplementaria (incentivos y premios)**Objetivo**

Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

Control de asistencia**Objetivo**

Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldos, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

2.5.1.3. FUNCIÓN: RELACIONES INTERNAS**Objetivo**

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

2.5.1.3.1. SUBFUNCIONES

Comunicación

Objetivo

Promover los sistemas, medios y climas apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Contratación colectiva

Objetivo

Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficial y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

Disciplina

Objetivo

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos, crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

Motivación del personal

Objetivo

Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obreropatronales y la calidad del personal.

Desarrollo del personal

Objetivo

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Entrenamiento

Objetivo

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento existentes, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

2.5.1.4. FUNCIÓN: SERVICIO AL PERSONAL.

Objetivo

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboren en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

2.5.1.4.1. SUBFUNCIONES

Actividades recreativas

Objetivo

Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre instalaciones y/o programas para su esparcimiento.

Seguridad

Objetivo

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Protección y vigilancia

Objetivo

Tener métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

2.5.1.5. FUNCIÓN: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos, estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando el caso de reclutamiento y selección.

2.5.2. OTRO PUNTO DE VISTA DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.5.2.1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite en la organización.

Al planear los recursos humanos de una empresa debe disponerse de información que describa el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión en los puestos de gerencia deben ser preocupación fundamental de todas las empresas. Debe existir un sistema bien

diseñado de información que proporcione el perfil de los puntos fuertes y débiles que la organización tiene en sus recursos humanos.

Entre los componentes de la planeación de recursos humanos se encuentran los siguientes:

- Hacer un inventario de las potencialidades de los recursos humanos disponibles en la actualidad.
- Proyectar las potencialidades disponibles en el futuro con base en:
 - La probable rotación del personal actual
 - El probable desarrollo de ese personal
- Proyectar las capacidades que se necesitaran en un futuro específico.

Un inventario de recursos humanos debe considerar los siguientes puntos:

- Historia y experiencia de trabajo
- Antecedentes educativos
- Evaluación de fuerzas y debilidades de cada empleado y/o gerente
- Necesidades de desarrollo
- Potencial de promoción en la actualidad y desarrollo futuro
- Desempeño actual del puesto
- Área de especialización
- Preferencias geográficas
- Metas y aspiraciones de carrera
- Fecha anticipada de jubilación
- Historia personal, incluyendo estudios psicológicos

2.5.2.1.1. PROCESO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

<i>PREGUNTAS DE PLANEACIÓN</i>	<i>ENFOQUE DEL DIAGNÓSTICO</i>
<i>¿En donde nos encontramos ahora?</i>	<i>Estimar las condiciones externas y de la organización y las características del personal.</i>
<i>¿En donde queremos estar?</i>	<i>Establecer objetivos de recursos humanos con base en la eficiencia y la equidad de acuerdo con las dimensiones de interés para las personas clave.</i>
<i>¿Cómo hacemos para pasar de aquí a allá?</i>	<i>Elegir actividades de recursos humanos y emplear los recursos necesarios.</i>
<i>¿Cómo lo hicimos? ¿En donde estamos ahora?</i>	<i>Evaluar los resultados por medio de la estimación de las nuevas condiciones acordes con los objetivos, y reiniciar el proceso.</i>

2.5.2.1.2. VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Coordinar las coincidencias de esfuerzos del área de recursos humanos con los objetivos generales de la organización.
- Disminuir el costo en las contrataciones.
- Establecer la base de datos del personal, para apoyar otros departamentos de la organización.

- Coadyuvar la coordinación de los diferentes programas de la empresa, como por ejemplo, elevar el nivel de productividad, programas de capacitación y desarrollo, programas de reducción de costos, etc.

2.5.2.2. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

2.5.2.2.1. RECLUTAMIENTO

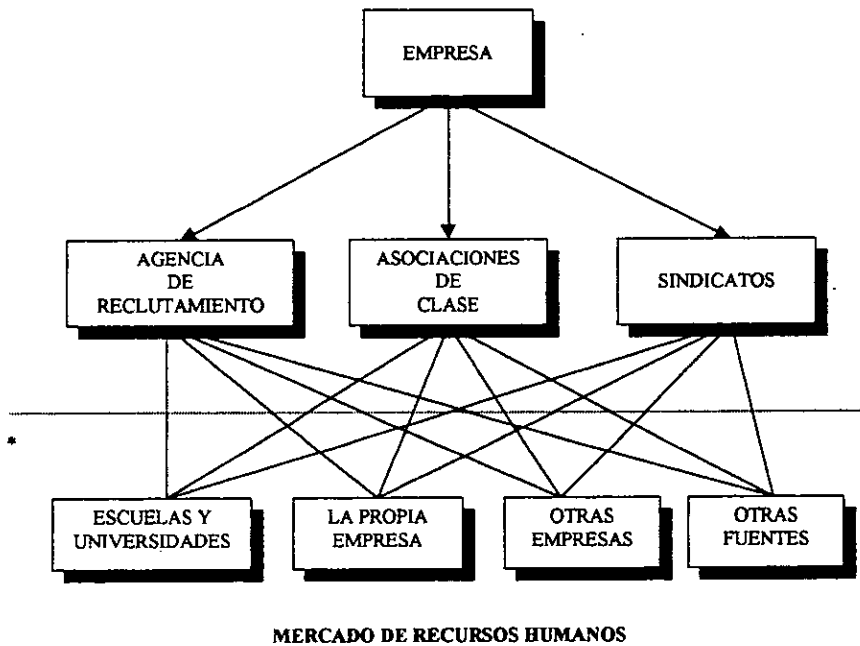
Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer candidatos suficientes para abastecer el proceso de selección.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización, en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personal, entre las cuales, seleccionará las necesarias a la organización para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene por objetivo inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes en la organización.

2.5.2.2.1.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El problema básico de las organizaciones es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizadas en el mercado que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento. Es así como las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser los blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Hay innumerables e interrelacionadas fuentes de recursos humanos como se muestra en el siguiente cuadro.



- * Fuentes primarias de reclutamiento (contacto directo empresa-mercado)
- Fuentes secundarias de reclutamiento (contacto indirecto empresa-mercado)

2.5.2.2.2. SELECCIÓN

La selección de recursos humanos es escoger al hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o a aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo
- La eficiencia del hombre en el cargo

2.5.2.2.2.1. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones y debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez. Este generalmente es extraído de algunas alternativas de información:

Recolección de informaciones sobre el cargo.

La recolección de información respecto del cargo puede hacerse a través de:

- Análisis del cargo; que es el levantamiento de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige del personal que lo va a ocupar. Factores de especificaciones.)
- Aplicación de las técnicas de incidentes críticos, que consiste en la anotación sistemática y de criterios que los jefes directos deben hacer respecto a todos los

hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, los que producirán un mayor o menor desempeño en el trabajo. Esa técnica tiene como objetivo localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), en los futuros candidatos.

- Análisis de solicitud de empleo, que consiste en la verificación de los datos contenidos en la solicitud de empleo, llenados por el jefe directo, especificando los requisitos y las características que el candidato al cargo debe poseer.
- Análisis del cargo en el mercado. Cuando se trata de algún cargo nuevo, sobre el cual la empresa no tiene todavía ninguna definición, ni a un jefe directo, existe la alternativa de verificar, en empresas similares, cargos comparables en contenido, requisitos y características de sus ocupantes.
- Hipótesis de trabajo. En el caso de que las alternativas anteriores no puedan ser utilizadas, sólo queda la aplicación de una hipótesis de trabajo, o sea, una provisión aproximada del contenido de y su exigencia en relación con el empleado (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.

2.5.2.2.3. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

2.5.2.2.3.1. CONTRATACIÓN

La contratación es el punto final del proceso de selección de personal y es el establecimiento formal de las relaciones de trabajo entre una persona física (trabajador) y una persona moral (empresa) o entre dos personas físicas por medio del

contrato individual de trabajo. El contrato de trabajo es el convenio por medio del cual una persona se obliga a prestar a otra (física o moral) un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Los contratos pueden ser:

- Contrato por tiempo indefinido.
- Contrato por tiempo indeterminado.
- Contrato por obra determinada.

Los requisitos y documentos básicos que se requieren para la contratación generalmente son.

- Solicitud de empleo autorizada.
- Aceptación del sindicato (si es el caso).
- Registro Federal de Contribuyente.
- Acta de nacimiento.
- Cartilla del Servicio Militar Nacional (si es el caso).
- Aviso del alta del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Contrato individual de trabajo.
- Examen médico autorizado.
- Certificado de estudios.
- Solicitud de seguro de vida (opcional).
- Solicitud de fianza (opcional).
- Solicitud de gastos médicos mayores (opcional).
- Fotografías.
- Carta de recomendación.
- Constancia de percepciones pagadas e impuesto sobre el producto del trabajo retenido.

2.5.2.2.3.2. INDUCCIÓN

La inducción es el ajuste dirigido a los nuevos empleados con la empresa, el puesto y el grupo de trabajo. Existen tres etapas esenciales en un programa de inducción efectiva. Durante la primera etapa se proporciona información general acerca de la organización.

El supervisor del trabajador es el responsable de la segunda etapa de la inducción, quien le explica sus funciones y responsabilidades.

La tercera etapa comprende la evaluación y el seguimiento que son realizados conjuntamente por el departamento de recursos humanos y el supervisor inmediato. Los temas comúnmente cubiertos en la inducción son:

- La historia de la empresa
- Estructura de la organización
- Línea de productos o servicios
- Descripción del proceso de producción
- Políticas y normas
- Prestaciones y servicios al personal
- Funciones y deberes específicos

Se puede afirmar que el éxito de la inducción dependerá del grado de preparación real que se logre dar al nuevo empleado

2.5.2.3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

La capacitación y desarrollo de recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de las organizaciones para mejorar los niveles de competencia y productividad de los empleados, así como de la propia organización.

La capacitación esta diseñada para permitir que los empleados adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. El desarrollo significa un aprendizaje que ve más allá del presente y el puesto que se tiene actualmente; tiene un alcance de mas largo plazo.

El proceso general de desarrollo de recursos humanos para facilitar el cambio en las organizaciones tiene los siguientes pasos:

- Detectar las necesidades del desarrollo de recursos humanos
- Establecer objetivos específicos
- Seleccionar los métodos de desarrollo de recursos humanos
- Seleccionar los medios que se utilizan
- Implantar los programas de desarrollo de recursos humanos
- Controlar y evaluar los programas de desarrollo de recursos humano

2.5.2.3.1. PRINCIPALES MÉTODOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- Capacitación en el puesto
- Capacitación en las aulas de la organización

- Capacitación vestibular
- Simulaciones de situaciones reales (“juegos de negocios”)
- Estudio de casos
- Método de conferencias, o de discusión
- Los seminarios son el enfoque de instrucción ampliamente utilizados que reúne a individuos para discutir y tratar de resolver diferentes problemas de la organización
- Métodos con videograbaciones para ilustrar habilidades interpersonales específicas o para motivación a los empleados

Las organizaciones utilizan diversos medios para la evaluación de sus programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos como:

- La opinión de los participantes de cada programa
- El grado de aprendizaje y aplicación práctica de los empleados en su puestos y/o funciones
- La habilidad para aplicar los nuevos conocimientos y comprobar los avances reales
- Evaluar si se han logrado las metas de capacitación y desarrollo de recursos humanos establecidas

2.5.2.4. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La administración de salarios es el área de la administración de personal que se refiere a la determinación de niveles apropiados de remuneración a los empleados, de

acuerdo con el grado o valor del cargo, unidos a la consideración del mérito y al desempeño individual y motivados por el lucro de la compañía.

El objetivo de la determinación de salarios es complejo ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diferentes sobre los salarios.

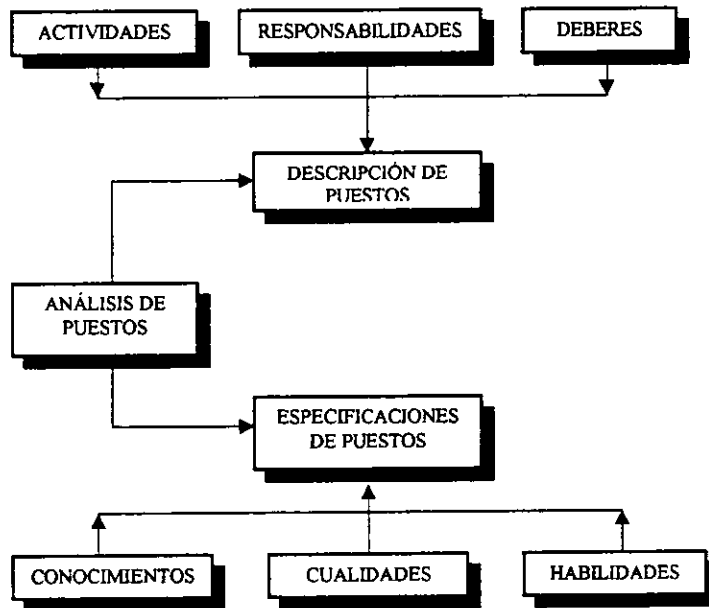
El salario depende de los siguientes factores que lo componen:

- Mecanismos de ofrecimiento y de búsqueda de empleados
- Controles gubernamentales sobre los salarios
- Sindicatos
- Capacidad financiera de la empresa en el pago
- Costo de vida
- Productividad y desempeño de la empresa
- Percepciones psicológicas de los individuos que reciben la remuneración
- Factores regionales

Dentro de la administración de salarios se encuentran las siguientes subfunciones:

2.5.2.4.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

PROCESO DEL ANÁLISIS DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en la organización. El análisis de puestos es una técnica esencial de recursos humanos.

La información del análisis de puestos se utiliza para preparar descripciones, así como especificaciones de puestos. La descripción de puestos especifica las actividades, los deberes y las responsabilidades que van asociadas con el puesto. La especificación de puestos señala los conocimientos, cualidades y habilidades que deben cubrir las personas que desempeñan los puestos. El proceso del análisis y descripción de puestos comprende, actividades, responsabilidades y deberes del puesto, conocimientos, cualidades y habilidades de las personas que cubrirán dichos puestos, generándose de este proceso, las descripciones y especificaciones de los puestos.

Los métodos utilizados en la técnica del análisis de puestos son:

- Cuestionarios
- Observación
- Entrevista dirigida tanto al trabajador como a su supervisor
- Solicitar a los empleados que describan sus actividades diarias de su trabajo en un diario o bitácora
- Una combinación de los métodos anteriores

Las descripciones de puestos son una herramienta básica para la administración de los recursos humanos de las organizaciones, ya que sirven de apoyo en todas sus funciones.

Aplicación y utilización del análisis de puestos:

- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- Como elemento primario de estudio de valuación de puestos.

- Como parte integrante de manuales de organización.
- Para una selección objetiva de personal.
- Para orientar discusiones de contratación, tanto individual como colectivamente.
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad.
- Para sistemas de incentivos.
- Para determinar montos de fianzas y seguros.
- Como instrumento en auditoría administrativa.

2.5.2.4.2. VALUACIÓN DEL PUESTO

La valuación de puestos es parte de un sistema de compensaciones de la empresa que determina el valor relativo de un puesto en relación a otro.

El propósito fundamental de la valuación de puestos es eliminar las desigualdades internas en los salarios de los empleados causadas por estructuras inadecuadas de salarios.

Los métodos utilizados en la valuación de puestos en las organizaciones, básicamente son:

- Métodos de jerarquización
- Métodos de clasificación
- Métodos de comparación de factores
- Métodos de valuación por puntos
- Métodos de perfiles y escalas

Los métodos de jerarquización y clasificación son cualitativos, mientras que los métodos de comparación de factores, por puntos y de perfiles y escalas son enfoques cuantitativos.

Aplicación de la valuación de puestos:

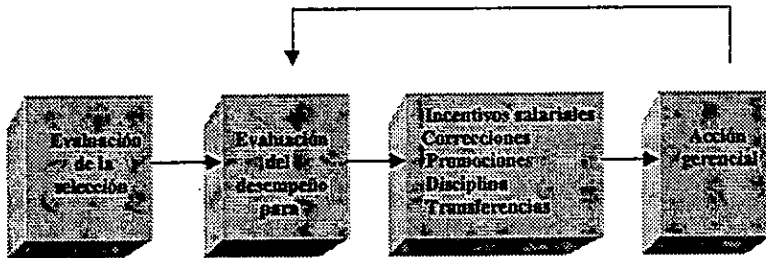
- Conocer en forma tangible si la línea de salarios que se estructura con su aplicación asciende con rapidez o por el contrario, si el aumento es casi imperceptible en relación a los demás puestos.
- Conocer si hay desproporción en los salarios que se pongan en un departamento contra otro.
- Afrontar con bases objetivas la línea de salarios, así como las situaciones y consecuencias que se presenten por los problemas relativos con un criterio técnico establecido en la asignación de los salarios.
- Cuando la valuación de puestos es bien administrada, deben hacerse ajustes de los salarios, cada vez que se requiera, evitando que se acumulen injusticias y descontentos.

2.5.2.4.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un sistema que proporciona la revisión y evaluación periódica del desempeño de un trabajador o un grupo de trabajadores. El propósito

primordial de la evaluación del desempeño es mejorar la efectividad de la organización. La identificación y logro de los objetivos y/o metas proporciona el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño. Los usos de la evaluación del desempeño también son aplicables en la planeación de los recursos humanos, en el reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, planeación y desarrollo de carrera de los empleados, para programas de compensaciones, en las relaciones internas con los empleados y finalmente en la evaluación del potencial de un empleado.

2.5.2.4.3.1. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



El proceso de la evaluación del desempeño es:

- Identificar las metas específicas establecidas para la evaluación del desempeño.
- Establecer las expectativas del puesto (descripción del puesto).
- Examinar el trabajo desarrollado.
- Evaluar el desempeño contra los objetivos establecidos.
- Analizar el desempeño con el empleado.

2.5.2.4.3.2. METODOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El periodo de evaluación puede ser una vez al año, generalmente al final de cada ejercicio. Los métodos utilizados en la evaluación del desempeño más usuales son:

- Método de escalas
- Método de incidentes críticos
- Método del ensayo
- Método de estándares de trabajo
- Método de jerarquización
- Método de distribución forzosa
- Informe de desempeño de elección forzosa o informe del desempeño de lista de verificación ponderada
- Método de escala de calificación con ancla conductual
- La Administración por Objetivos también puede considerarse como un método para la evaluación del desempeño de los subordinados

Al final del periodo de evaluación, el evaluador tiene una entrevista formal de evaluación con el empleado. La clave para el éxito en esta entrevista es estructurarla de forma que tanto el gerente y/o supervisor la visualice como una sesión para la solución de problemas más que para señalar culpables.

2.5.2.4.3.3. OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena acción

- Permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente dependiendo de la administración

- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.

2.5.2.4.4. COMPENSACIONES Y PRESTACIONES

La compensación se refiere a la retribución que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo. La compensación financiera directa consiste en el pago que un trabajador percibe en forma de salario, sueldo, bonificaciones, comisiones, primas o premios de vacaciones, productividad, etc. La compensación financiera indirecta comprende todas las compensaciones financieras que no se incluyen en la compensación directa, como por ejemplo, comedor, automóvil y gastos del mismo, ayuda para transporte, vales de despensa, etc.

La compensación no financiera es la satisfacción que un trabajador recibe directamente de su puesto o del ambiente psicológico y/o físico en el desempeño de sus labores. Todos los tipos de compensaciones deben estar comprendidos en un programa total de compensaciones de la organización.

Muchos más factores interactúan con las compensaciones que afectan a las mismas: la organización, el mercado de trabajo, el puesto, la antigüedad y el empleado tienen impacto en la determinación de la compensación financiera de los empleados.

La mayoría de las organizaciones reconoce la responsabilidad que tiene respecto a sus empleados al proporcionar prestaciones que cubren su salud, su seguridad en el puesto, así como su bienestar general. A estos programas se les llama, prestaciones; incluyen todas las compensaciones financieras que generalmente no se pagan de manera directa al empleado, como las prestaciones que la ley exige se paguen como: la seguridad social, las indemnizaciones, aportaciones al INFONAVIT, Sistema de Ahorro para el Retiro.

Las organizaciones también proporcionan en forma voluntaria un número importante de prestaciones adicionales a las que exige la ley, mismas que se conocen como prestaciones contractuales, las cuales se pueden clasificar como:

- Pago de tiempo no trabajado
- Prestaciones para la salud y seguridad como el seguro de vida, gastos médicos mayores y planes de pensión y/o jubilaciones
- Pago de primas extras
- Servicios a los empleados

Las prestaciones habitualmente se determinan por el tiempo que un empleado pasa en el trabajo. Las prestaciones de los ejecutivos en términos generales incluyen:

- Sueldo base
- Incentivos o bonos a corto plazo
- Incentivos a largo plazo
- Prestaciones adicionales por el puesto o por resultados
- Prestaciones especiales de alta dirección

Las prestaciones para los empleados de las áreas de ventas implican consideraciones especiales, como automóvil para el desempeño de su labor, los gastos de mantenimiento del mismo, premios especiales por resultados.

Al recibir los trabajadores las compensaciones y prestaciones directas o indirectas que satisfagan sus necesidades, siempre tendrán la tendencia a desear retribuciones que cumplan necesidades de orden más elevado. De manera específica, las necesidades sociales, del ego y de autorrealización cobran mayor importancia. Es necesario que el mismo puesto y/o ambiente de trabajo satisfagan estas necesidades.

2.5.2.5. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

La seguridad en el trabajo es responsabilidad de las autoridades, patrones y trabajadores. Un accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior a la muerte producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sea el lugar y el tiempo en que se presenten.

Las causas de los accidentes de trabajo se presentan por:

- Condiciones inseguras que son las causas que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus labores (ambiente de trabajo), y se refieren a grado de inseguridad que pueden tener las instalaciones, maquinaria, los equipos y los puntos de operación.

- Actos inseguros son las causas que dependen de las acciones del propio trabajador y que pueden dar como resultado un accidente

El origen de los actos inseguros generalmente es la falta de capacitación y adiestramiento para el puesto de trabajo, el desconocimiento de las medidas preventivas, la falta del equipo de seguridad y la carencia de hábitos de seguridad en el trabajo; también las características personales como la confianza excesiva, la actitud del incumplimiento a normas y procedimientos de trabajo, la irresponsabilidad y la fatiga.

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas.

La higiene se refiere a las condiciones que permiten a los empleados estar libres de enfermedades físicas o emocionales, es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológico o tensionales que provienen del trabajador y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

La higiene busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen. La higiene en el trabajo incluye el ambiente laboral, es decir las condiciones del lugar donde se trabaja.

Una enfermedad de trabajo se entiende como el estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en la acción en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Los factores que intervienen en las enfermedades de trabajo son:

- Agentes contaminantes como los químicos, físicos y biológicos
- Condiciones donde se realizan la labor como el medio ambiente y factores físicos
- Ambiente o clima laboral que incluye factores psicológicos y sociales

Las enfermedades de trabajo más comunes son las que resultan de la exposición a temperaturas extremas, ruido excesivo, polvos, humo, vapores o gases.

2.5.2.6. RELACIONES LABORALES Y CON LOS EMPLEADOS

La negociación colectiva es fundamental para las relaciones obrero-patronales. Los sindicatos y patrones atraviesan por periodos donde una parte tiene el poder de dictar la mayoría de los términos a la otra. En un futuro predecible, se espera que los obreros mantengan la ventaja en las negociaciones colectivas.

La estructura de la negociación colectiva puede afectar la forma en que se lleve a cabo. En las grandes organizaciones donde la mayoría de los trabajadores operativos están sindicalizados, la función de administración de los recursos humanos esta dividida en departamentos separados de recursos humanos y de relaciones industriales.

Hay tres categorías en las negociaciones colectivas:

- Obligatorias
- Facultativas
- Prohibidas

Los temas de las negociación obligatoria son básicamente la determinación del salario, horario y demás condiciones del empleo. Los puntos de la negociación facultativa pueden surgir, pero ninguna de las partes esta obligada a que se negocien. Los puntos de negociación prohibida son aquellos que están prescritos por la ley, y por tanto son ilegales.

El documento producido por el proceso de negociación colectiva se conoce como acuerdo laboral o contrato colectivo de trabajo, y regula la relación entre el patrón y los trabajadores durante un periodo específico de tiempo. Este acuerdo laboral y/o contrato deberá de ser firmado por ambas partes: sindicato, trabajadores, patrón y como testigo las autoridades laborales, en donde se depositará un ejemplar para su vigilancia y cumplimiento.

En un contrato colectivo de trabajo, se incluyen determinados acuerdos como:

- Reconocimientos de las partes (patrón-sindicato-trabajadores)
- Derechos de los trabajadores y patrón
- Seguridad del sindicato
- Compensaciones y prestaciones
- Procedimientos de quejas y sugerencias
- Seguridad de los trabajadores
- Factores relacionados con las categorías y/o puestos de los trabajadores (escalafones)

Un aspecto necesario pero frecuentemente difícil de las relaciones internas con los empleados y/o trabajadores es la acción disciplinaria.

El propósito principal de ésta es asegurar que el comportamiento de los trabajadores sea consistente con las políticas y reglas de la empresa. Mientras el comportamiento de un empleado no se aparte de las prácticas aceptables, no es necesaria la acción disciplinaria.

Cuando la conducta de un trabajador viola una regla, se debe tomar una acción correctiva. La terminación de la relación laboral es el castigo más severo que puede imponer una organización a sus trabajadores.

El empleo voluntario se crea cuando un empleado acuerda trabajar para un patrón, pero no existe un acuerdo de duración de la relación laboral.

Las relaciones internas con los empleados también considera los aspectos como: las renunciaciones, transferencias reajustes de personal, promociones y jubilaciones.

CAPÍTULO 3. LA INDUCCIÓN

3.1. CONCEPTO DE INDUCCIÓN

CONCEPTO DE INDUCCIÓN SEGÚN SALVADOR MERCADO

“ La inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando este es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal.”¹⁰

CONCEPTO DE INDUCCIÓN SEGÚN DESSLER.

“La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesita para desarrollar satisfactoriamente sus labores. Esta información básica incluye hechos como la forma de ingresar en la nómina, la manera de obtener tarjetas de identificación, cuales son los horarios de trabajo y con quien trabajará el nuevo empleado. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra inculcar en todo los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos”.¹¹

¹⁰ Mercado H. Salvador “Administración Aplicada” Teoría y Práctica p. 429

¹¹ Dessler. Gary “Administración de Personal” p. 261

CONCEPTO DE INDUCCIÓN SEGÚN CHIAVENATO.

“ Este autor llama a la inducción socialización organizacional y dice que es la interacción entre un sistema social estable y los nuevos miembros que ingresen en él. Se refiere a los procesos por los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la sociedad, por la organización o por el grupo al cual ingresan”.¹²

Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la inducción son:

- Los objetivos básicos de la organización
- Los medios preferidos a través de los cuales se logren los objetivos
- Las responsabilidades básicas de cada miembro en el papel que se le adjudica en la organización
- Los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel.
- Un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la identidad e integridad de la organización.

Podemos decir que la inducción es el proceso que se realiza para orientar y adaptar al individuo dentro de la organización y así lograr beneficios tanto para él como para esta. Cuando la inducción se da a un nuevo elemento, ésta consiste en una serie de etapas a través de las cuales se busca dar la bienvenida al nuevo empleado, animarlo y tranquilizarlo, comunicarle las prestaciones a que tiene derecho, hacerle saber las políticas de la organización, mostrarle las instalaciones, presentarlo a su superior inmediato y ubicarlo en el puesto bajo la dirección de un empleado experimentado.

3.2. OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrán el nuevo elemento humano en la entidad.
- Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- Proporcionar información acerca de las políticas, objetivos, reglamentos, prestaciones y beneficios que le proporciona la entidad.
- Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos
- Reducir la rotación de personal que llega a su punto máximo los primeros meses.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo al nuevo elemento y a la empresa evitando, que tenga que estar constantemente preguntando.

3.3. IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN

La administración de personal incluye más actividades que la de contratación. Cuando se ha concluido el proceso de selección de personal, un departamento de administración de recursos humanos que profese una filosofía activa se da a la tarea de convertir a los recién llegados en elementos productivos y satisfechos. El proceso de convertirse en empleado satisfecho y productivo es vital, tanto para la organización como para cada uno de sus integrantes.

Todo elemento nuevo de una organización tiene un periodo de adaptación, el cual variará de acuerdo con la naturaleza del trabajo que va a desempeñar, del tipo de organización y del individuo mismo. El nuevo elemento ingresa con cierto temor, y

¹² Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos Humanos" p. 246

esto es porque no tiene todavía una idea clara acerca del ambiente de trabajo, acerca de si va a ser rechazado o aceptado por sus nuevos compañeros y jefes. No conoce las políticas de la dirección de la empresa ni mucho menos las de sus nuevos grupos de trabajo.

Esta etapa de adaptación de la nueva gente a la organización ocasiona cierto margen de riesgo y costo extra, los cuales dependerán directamente del tipo de trabajo y de la organización. El margen de riesgo es porque el elemento humano, hasta no ser adiestrado e introducido en las normas, políticas y reglas que existen en la organización, cometerá errores, ya sea pequeños o grandes, los cuales ocasionarán gastos extras. Si la organización exige una mayor dedicación de las personas habrá un aumento de satisfacción y de productividad.

En el campo de la psicología del trabajo se ha establecido que las primeras impresiones tienden a ser muy duraderas. Una primera impresión agradable tiende a prolongarse mucho tiempo, lo mismo que una negativa. Como primer paso para ayudar al empleado a convertirse en miembro productivo de la organización, el departamento de personal debe hacer que esas primeras impresiones sean favorables.

3.4. BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN

Uno de los factores que en mayor medida afectan la productividad del personal en las organizaciones, es el relativo a las actitudes derivadas de la identificación con los objetivos, políticas, normas y procedimientos e incluso los productos y servicios de su centro de trabajo.

La adecuada integración del elemento humano de nuevo ingreso, no solo depende del departamento e recursos humanos, sino también de la actitud que manifiestan hacia ellos el personal que integran la organización, ya que influirán positiva o negativamente en el proceso de integración.

Algunos beneficios que tiene la inducción son:

- El empleado va a reconocer su puesto, compañeros, departamentos y factores del ambiente interno y externo de la organización.
- Establecerá actitudes favorables del empleado hacia la empresa.
- Permitirá que el elemento humano tenga la sensación de pertenencia y de ser aceptado, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar la moral.
- Reducción en el número de despidos o abandonos de trabajo porque se identificarán satisfactoriamente con la institución.
- Reducen los costos y mejora la calidad del individuo, de la organización y de los productos y servicios.

3.5. PARTES QUE COMPONEN LA INDUCCIÓN

La inducción suele comprender dos partes:

3.5.1. La primera parte es:

La introducción general de la empresa. Suele llevarse a cabo en el departamento de personal. En él se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc. Posteriormente se da la bienvenida al solicitante, valiéndose sobre todo del manual de bienvenida, donde se encuentran reunidas las políticas de la empresa en materia de personal, la indicación de los datos que interesan al trabajador sobre la historia de la organización, quienes la componen, que produce, cual es su organización, etc. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato.

3.5.1.1. Manual de bienvenida

El manual de bienvenida consiste en un folleto gráfico que contendrá información de la organización, este manual va a contener los siguientes puntos:

- **Bienvenida cordial.** La entrada del conductor es de mucha importancia para el impacto que recibe el nuevo personal, el conductor deberá presentarse y dar una cordial bienvenida y hacerlo sentir que forma parte de la organización. Es

importante que el nuevo personal sepa el significado del nombre de la organización y de su logotipo.

- **Historia de la organización.** Aquí se dan a conocer datos importantes como el origen y desarrollo de la organización, señalando estructura, personal directivo, fundadores y la transformación que ha tenido desde su inicio.

- **Productos y Servicios.** Es muy importante indicar al nuevo empleado los productos y/o servicios que presta la organización, ya que el elemento humano es el que estará involucrado a un cien por ciento para poder cumplir con éxito los objetivos y desarrollo de la institución.

- **Estructura de la organización.** Mostrar al nuevo empleado una estructura general indicando desde quien es el presidente de la institución, hasta el ultimo puesto; así como el departamento y la ubicación al que va a pertenecer.

- **Objetivos.** Se debe dar a conocer los objetivos, para que desde el inicio el nuevo elemento se familiarice con ellos y logre cumplirlos sin ningún problema.

- **Prestaciones.** Dar a conocer los derechos que tiene como trabajador, tanto por ley como las que proporciona la empresa, para conocer el incremento extra a sus percepciones normales, y así elevar su nivel de vida.

- **Reglamento interior de trabajo.** Es muy importante dar a conocer el conjunto de disposiciones legales a que esta obligado el trabajador, así como los derechos y beneficios que tiene.

3.5.2. La segunda parte consiste en:

Una vez que ha sido presentado con su jefe inmediato éste lo deberá presentar con sus demás compañeros, y comentarle en que consistirá su trabajo; basándose para ello en la descripción del puesto, la cual es conveniente entregársela y que después la comente con su jefe para resolver dudas.

También se le debe de mostrar los sitios que requiere conocer, como es el comedor, el reloj checador, etc. , y se le debe asignar un auxiliar para que lo oriente en el trabajo que va a desempeñar.

3.5.2.1. Descripción del puesto

Dentro de la descripción del puesto se encuentran tres partes:

- **El encabezado.** Contiene los datos de identificación del puesto. Esto se refiere a los siguientes puntos principales:
 - Título del puesto
 - Número o clave que se asigna al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
 - Ubicación: Se expresa el departamento, sección, taller, nave, etc., en que se desarrolle el trabajo.

- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si está a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.
 - Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores inmediatos a sus ordenes, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
 - 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.
 - Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
 - Número de los trabajadores que desempeñan el puesto.
 - Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
 - Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.
- **La descripción genérica.** Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado 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 con ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

- **La descripción específica.** Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafos separados, de 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.

Estas son las dos faces o partes que constituyen la inducción de personal. Después vendrá un periodo de prueba, el cual es la continuación de inducción, es aquí donde se pueden hacer las investigaciones y pruebas prácticas, que no se pudieron realizar antes a los trabajadores.

Las pruebas prácticas se deben de seleccionar, cuales convienen aplicar durante el periodo de prueba, debiéndose graduar y de ser posible estandarizarlas.

Ya que el trabajador ha superado el periodo de prueba, se debe de realizar la entrevista o entrevista de ajuste para conocer sus grados de avance, mejoramientos, fracasos, etc. Esta se debe de preparar como una plática con el superior inmediato para conocer la conducta y eficiencia del empleado durante el periodo de prueba.

Por lo que respecta al trabajador, se debe hacer notar que ingresa en forma definitiva a la empresa y resolverle preguntas que hayan surgido durante dicho periodo; así también, se debe pedir informe sobre como encuentra su trabajo, sus compañeros, sus jefes, ambiente físico, etc., esto también sirve para detectar las fallas que el nuevo trabajador ha descubierto y que para los demás trabajadores pasan inadvertidas.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA UNA ORGANIZACIÓN QUE PRESTA SERVICIOS CONTABLES.

4.1. NECESIDADES E IMPORTANCIA DEL PROGRAMA

Al ingresar un elemento nuevo a la organización se enfrenta a situaciones desconocidas para él como lo son las reglas, normas, políticas, costumbres, las actividades a desempeñar, derechos y obligaciones que tiene y toda la información necesaria requerida de la organización.

El desconocimiento de esto afecta de manera negativa al nuevo miembro para el desempeño eficiente de sus actividades, así como su satisfacción; por lo que es necesario lograr de una manera acelerada el acoplamiento e identificación con el puesto y con la organización en general, para así lograr un alto rendimiento del personal.

Si la organización no brinda a sus nuevos elementos la guía que le permita desenvolverse como un miembro más de esta puede provocarle pérdidas. La inducción del personal es tan importante y necesaria que no se puede dejar de lado.

Al hacer que el elemento se integre a la organización lo más rápidamente posible se vera reflejado en ésta, pues se proporcionarán servicios de calidad.

4.2. PROPÓSITO DEL PROGRAMA

El recurso humano es lo más importante de una organización e indispensable para realizar cualquier tipo de actividades. Por esto se presenta la propuesta del programa de inducción para proporcionar a la organización una base e instrumentos básicos para lograr que los trabajadores se adapten tanto a la organización como a su puesto lo más rápidamente posible, y así evitar fallas y pérdidas de tiempo y dinero para ésta.

Con el diseño de este programa puede determinarse el desenvolvimiento del nuevo elemento y su satisfacción dentro de la organización, así como detectar fallas que el nuevo miembro haya descubierto y que los demás trabajadores pasan inadvertidas.

4.3. OBJETIVO DEL PROGRAMA

Lograr en el menor tiempo posible la integración completa de los nuevos elementos al grupo de trabajo, a su puesto y a la organización en general.

4.4. VENTAJAS DEL PROGRAMA

- Se logra la identificación con la organización por parte del nuevo trabajador al recibir la información suficiente de esta y del puesto a desempeñar.

- Al proporcionar a los nuevos elementos la información suficiente de la organización, del grupo de trabajo y de las actividades a desempeñar, adquieren confianza y seguridad, y así disminuyen sus temores.
- La organización obtendrá grandes beneficios al tener la rápida integración de los trabajadores al grupo de trabajo.
- El trabajo será más productivo y eficiente en un menor tiempo, ya que desde un principio estará identificado con la organización y con las actividades a desempeñar.
- Se disminuirán los errores y los malos entendidos en la ejecución de actividades.

4.5. PROGRAMA DE INDUCCIÓN

A continuación se presenta el Programa de Inducción propuesto para el despacho, con el cual se busca lograr, guiar e integrar al nuevo elemento a fin de que se desarrolle y brinde lo mejor de él a la organización

ACTIVIDAD		DESCRIPCIÓN
1.	PRESENTACIÓN	El conductor debe de presentarse y darle la más cordial bienvenida haciendo sentir a los nuevos integrantes que desde ese momento ya forman parte de la organización. Esto debe hacerlo el día en que son contratados los nuevos elementos.
2.	ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	Sensibilizar al nuevo trabajador sobre la ideología, antecedentes y cambios que ha vivido la organización y así lograr una mayor identidad.
3.	INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN	Dar a conocer las políticas, objetivos, reglas generales sobre disciplina, beneficios de los que puede disfrutar, horario de trabajo, sueldo. El conductor proporcionará esta información de manera oral, resolviendo las dudas que puedan surgirle al nuevo integrante. Posteriormente harán un recorrido por la organización para mostrarle las instalaciones

	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
4.	INFORMACIÓN SOBRE SU ÁREA DE TRABAJO	Proporcionar información de las actividades a desempeñar de acuerdo a su puesto, tareas y responsabilidades de su área de abajo; auxiliándose de la descripción del puesto, la cual debe entregarse por escrito y comentarla con su jefe para resolver dudas.
5.	RECORRIDO A SU ÁREA DE TRABAJO	Mostrarle la ubicación de su lugar de trabajo, presentarlo con los que serán sus compañeros y nombrarle a un auxiliar para que lo oriente y resuelva sus dudas en los quince primeros días.
6.	MANUAL DE BIENVENIDA	Se debe de proporcionar a cada elemento contratado un manual de bienvenida para que pueda consultarlo en el momento que lo desee en caso de existirle alguna duda de los primeros tres puntos del programa.
7.	ENTREVISTA DE AJUSTE	Se realizará después de cuatro semanas de labores por parte del nuevo trabajador con la finalidad de conocer los grados de avance, mejoramiento, fracaso, etc.

4.5.1. MANUAL DE BIENVENIDA

A continuación se presenta el manual de bienvenida propuesto para el despacho, desarrollando los siguientes puntos:

- Carátula
- Contenido
- Bienvenida
- Objetivo del manual
- Historia de la organización
- Objetivo de la organización
- Visión
- Valores
- Misión
- Apóyate en tu jefe
- Tu presentación personal
- Servicios que presta la organización
- Prestaciones

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



1998

CONTENIDO

- ◆ *Bienvenida*
- ◆ *Objetivo del manual*
- ◆ *Historia de la Organización*
- ◆ *Objetivo de la Organización*
- ◆ *Visión*
- ◆ *Nuestros valores*
- ◆ *Misión*
- ◆ *Apóyate en tu jefe*
- ◆ *Tu presentación personal*
- ◆ *Servicios*
- ◆ *Prestaciones*

BIENVENIDA

Al ingresar a nuestra organización, te integras a un grupo de trabajo que lucha con entusiasmo por superarse y alcanzar sus objetivos, tanto individuales como los de la organización.

En esta organización nos preocupamos por crear un ambiente propicio en el que puedas realizarte plenamente, desarrollar tus potencialidades y satisfacer tus aspiraciones, esperando a cambio que tu experiencia, responsabilidad y profesionalismo sean una contribución importante al progreso y engrandecimiento de nuestra organización.

Te damos la más cordial bienvenida al despacho deseándote el mayor de los éxitos en tus funciones.



ATENTAMENTE

C.P. NOHEMI ROBLEDO RONQUILLO
DIRECCIÓN GENERAL

OBJETIVO DEL MANUAL

PROPORCIONAR AL PERSONAL UN SOPORTE ESCRTO DONDE SE LE BRINDA LA INFORMACIÓN NECESARIA E IMPORTANTE DE LA ORGANIZACIÓN, PARA DESARROLLAR EN FORMA EFICIENTE EL PUESTO ASIGNADO.

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

El despacho de la contadora Nohemi Robledo surge el 21 de febrero de 1993, como un negocio familiar proporcionando servicios de escritorio público, poco a poco fue adquiriendo clientes, pero por la ubicación del negocio las necesidades de éstos no se cubrían, pues requerían además de los servicios de escritorio los de un contador que llevara sus asuntos y los asesorara.

Al ver esta situación la contadora decide independizarse el 4 de marzo de 1994 y dedicarse por completo a su negocio; de esta manera la cartera de clientes de la contadora fue creciendo hasta llegar al grado de requerir de ayuda para realizar el trabajo y fue así como empezó a contratar los servicios de auxiliares surgiendo de esta manera el despacho contable.

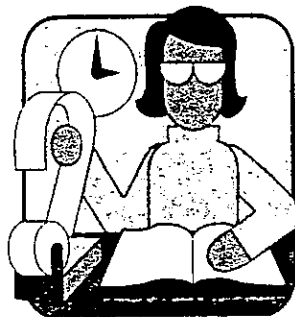
OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN

**SER UNA ORGANIZACIÓN QUE SATIFAGA LAS NECESIDADES DE
SUS CLIENTES PROPORCIONANDO ATENCIÓN Y SERVICIOS DE CALIDAD**



MISIÓN

Añadir un valor agregado a los servicios de contabilidad que se prestan a través de un trato excepcional a nuestros clientes y de la asesoría que brindamos para garantizar que piensen en nosotros como primera opción



VISIÓN

- ◆ *Ser un despacho de mayor prestigio*
- ◆ *Tener la mejor imagen frente al cliente en cuanto a servicio, instalaciones y calidad de su gente*
- ◆ *Proporcionar desarrollo a todo el personal para que tenga una carrera dentro de la organización*
- ◆ *Hacer del cambio y la modernización la esencia permanente del negocio*
- ◆ *Tener un equipo de gente orgullosa de pertenecer a este despacho*

NUESTROS VALORES

Los valores que deben guiar al personal del despacho son:

- ♦ *ÉTICA*
- ♦ *HONESTIDAD*
- ♦ *RESPONSABILIDAD*
- ♦ *EFFECTIVIDAD*
- ♦ *CALIDAD*
- ♦ *SERVICIO*
- ♦ *FORMALIDAD*

APÓYATE EN TU JEFE

Tu superior, por su experiencia y conocimiento, es la persona que guiará el desarrollo en el despacho. Él es el responsable de llevar a cabo la inducción y dar las siguientes indicaciones:

- ◆ *Tu horario de trabajo y comida*
- ◆ *Las instalaciones de la organización*
- ◆ *Te presentará a tus compañeros de trabajo*
- ◆ *Te explicará claramente tus funciones*
- ◆ *Te enseñará a realizar las actividades fundamentales de tu puesto*
- ◆ *Te orientará sobre las políticas y reglas de la organización*

TU PRESENTACIÓN PERSONAL

Recuerda que tu representas a la organización frente al cliente, por lo que tu presentación personal debe ir acorde a la imagen de la empresa.

Para presentarte adecuadamente no es necesario que tu arreglo sea costoso, basta con una apariencia pulcra y de buen gusto

SERVICIOS

Los servicios que brinda el despacho van dirigidos tanto a personas morales como a físicas, a los clientes que están dentro de la cartera se les realiza la contabilidad completa, esta incluye póliza, estados financieros, declaraciones y atención a multas, requerimientos o asuntos emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, además de la asesoría que ellos requieran.

A los clientes ocasionales se les proporciona los servicios que necesiten, siendo por lo general declaraciones asesoría y atención a situaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

PRESTACIONES

*Una prestación es un beneficio que se otorga en forma adicional a su salario.
Las prestaciones que proporciona el despacho son:*

- ♦ **VACACIONES**
- ♦ **PRIMA VACACIONAL**
- ♦ **AGUINALDO**
- ♦ **BONO ESPECIAL EN ÉPOCAS DE DECLARACIONES**
- ♦ **GRATIFICACIÓN DE FIN DE AÑO**
- ♦ **PRÉSTAMOS**

4.5.2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO PARA EL AUXILIAR CONTABLE

Los beneficios que se obtendrán con esta descripción son:

Para la organización

- Establecer y repartir mejor las cargas de trabajo
- Facilitar la coordinación y organización de las actividades de la organización
- Ayudar a explicar al trabajador la labor que desarrolla
- Impedir, que al cambiar personal, los nuevos encuentren dificultades para la realización de su trabajo

Para el trabajador

- Conocer con precisión lo que debe hacer
- Conocer con claridad sus responsabilidades
- Saber si está laborando bien

A continuación se presenta la descripción del puesto para el auxiliar contable propuesta para el despacho

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. GENERALES

TÍTULO: Auxiliar contable
CLAVE: AX-2
UBICACIÓN: Oficina anexa a la de la contadora
REPORTA: Contadora
PERSONAL A SUS ÓRDENES: Secretaria
REVISÓ:
ANALIZÓ:

2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Auxiliar en el trabajo de la contadora elaborando las pólizas y capturándolas en COI, realizando las declaraciones mensuales, trimestrales, semestrales, anuales y de clientes y proveedores, así como asesorar a los clientes cuando ésta se encuentre ausente.

3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

3.1. Actividades diarias

- ♦ Contabilizar los comprobantes fiscales de los clientes y realizar las pólizas de cheque y/o mensuales de gastos, compras e ingresos

Póliza de gastos:

Se realiza en una póliza de diario, en esta se van a contabilizar los gastos que son deducibles de acuerdo al giro del cliente (los gastos deducibles son los que tiene que utilizar para poder realizar su trabajo). Se codifica de acuerdo al catalogo de cuentas del despacho y se le anexan los comprobantes correspondientes

Póliza de Diario			Fecha		
			28 Octubre / 98		
Cuentas	Subcuenta	Nombre	Parcial	Debe	Haber
5006		GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		213.00	
	028	Mantenimiento y conservación del automóvil	100.00		
	040	Papelaría y artículos de oficina	30.00		
	042	Tarjetas y estacionamiento	28.50		
	062	Gasolina y lubricantes	74.50		
1010		IVA ACREDITABLE		34.95	
	001	AT 1354			
1001	000	CAJA			267.95
			Suma	267.95	267.95
Concepto					
GASTOS CORRESPONDIENTES AL MES DE OCTUBRE DE 1998					
Hecho por					
BIMM					
Revisado por					
NRR					
Administrado por					
Diario					
Auxiliares					
Póliza No.					
101					

Póliza de compras:

Al igual que la de gastos se realiza en una póliza de diario. En esta se va a contabilizar las compras de material que el cliente necesita para poder realizar su trabajo, se codifican en base al catalogo de cuentas del despacho y se le anexan los comprobantes correspondientes.

PÓLIZA DE DIARIO						
						Fecha: Octubre / 98
Cuenta	Subcuenta	Nombre: ISABEL GÓMEZ MIRANDA	Parcial	Debe	Haber	
5001	001	COMPRAS		1000.00		
1010	001	IVA ACREDITABLE		150.00		
2101	001	PROVEEDORES			150.00	
	001	St. Roberto Torres	403.00			
	002	El Aguila S.A.S.	747.00			
2101	001	PROVEEDORES		1150.00		
	001	St. Roberto Torres	403.00			
	002	El Aguila S.A.	747.00			
1001	0001	CAJAS			150.00	
				Suma	2300.00	2300.00
Concepto						
COMPRAS DEL MES DE OCTUBRE DE 1998						
Revisado por	Revisado por	Autorizado por	Libro	Ambares	Póliza No.	
					02	

Pólizas de ingresos:

Se realizan en una póliza de ingresos, se codifica de acuerdo al catalogo de cuentas del despacho y se anexan los comprobantes correspondientes

POLIZA DE INGRESOS			Fecha: Octubre / 1998		
Cuenta	Subcuenta	Nombre ISABEL GÓMEZ MIRANDA	Parcial	Debe	Haber
1004		CLIENTES		1000.00	
	001	Casado Venegas Manuel	500.00		
	014	Dosantes Cruz Elvira	240.00		
	021	Pérez Sarmiento Daniel	260.00		
4001	000	VENTAS			869.57
2107		IVA TRANSFERIDO			130.43
	001	IVA 15%			
1001	000	CAJA		1000.00	
1004		CLIENTES			1000.00
	001	Casado Venegas Manuel	500.00		
	014	Dosantes Cruz Elvira	240.00		
	021	Pérez Sarmiento Daniel	260.00		
			Suma	2000.00	2000.00
Concepto					
VENTAS CORRESPONDIENTES AL MES DE OCTUBRE DE 1998.					
Hecho por	Revisado por	Autorizado por	Duero	Auxiliares	Póliza No
IBD/td.	NRR				01

Póliza cheque:

Como su nombre lo dice se realiza en una póliza de cheque. Estas las envían los clientes con los comprobantes o documento fuente adjuntos; y se codifican de acuerdo al catálogo de cuentas

<p>POLIZA DE CHEQUE</p> <p>EL VIRA FUENTES LÓPEZ (UN MIL PESOS 00/100 M.N.)</p> <p>No. de cheque 0134</p>		<p>23 de Octubre de 1998</p> <p>\$ 1000.00</p>
--	--	--

<p>Concepto del pago:</p> <p>COMPRA DE MATERIAL DE OFICINA</p>	<p>Firma cheque recibido:</p> <p>Rúbrica</p>
--	--

Cuenta	Subcuenta	Nombre	Parcial	Debito	Haber
5006	040	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Papelería y artículos de oficina		1000.00	
1010	001	VIVA ACREDITABLE Al 1.7%		150.00	
1002	001	BANCOS Banco: Cuenta No. 14234			1150.00
Suma				1150.00	1150.00

Hecho por	Revisado	Autorizado	Aprobados	Diario	Póliza No.
BIMM	NRR				0134

- ◆ Una vez realizadas las pólizas, los datos de estas se pasan a una hoja de columnas a la cual se le va anotar el nombre del cliente y el año que se esta contabilizando, a esta hoja le llamamos relacion de ingresos y egresos
- ◆ Las pólizas son dadas de alta en el programa COI que es el que maneja el despacho

3.2. Actividades periódicas

Realizar las declaraciones de los clientes ya sean mensuales trimestrales, semestrales, anuales y/o clientes y proveedores. Los clientes que están obligados a presentar estas declaraciones son los que tienen las siguientes actividades.

Declaraciones mensuales

- Personas mgraes

Declaraciones trimestrales

- Honorarios
- Arrendamiento local comercial
- Pequeños contribuyentes que facturan
- Regimen general de ley
- Personas morales

Declaraciones semestrales

- Pequeños contribuyentes que no facturan

Declaraciones anuales

- Honorarios
- Arrendamiento de local comercial
- Arrendamiento casa habitación
- Personas morales
- Régimen general de ley
- Salarios

Declaraciones de clientes y proveedores

- Personas morales
- Régimen general de ley

3.3. Actividades eventuales

- Asesorar a los clientes cuando la contadora no se encuentre en el despacho

4. Especificaciones del puesto

4.1. Habilidad

- Instrucción: Necesita tener conocimientos de contabilidad (pasante o egresado de la carrera)
- Experiencia: Mínimo de dos meses
- Criterio: El necesario para realizar eficientemente la elaboración de la contabilidad y atención a los clientes.

4.2. Esfuerzo

- Mental
Concentración en la elaboración de pólizas y declaraciones

4.3. Responsabilidades

- Cuidar del buen uso y manejo de los comprobantes fiscales de los clientes
- Cuidar del buen uso y manejo de la computadora y sumadora que tiene a su cargo

4.4. Condiciones de trabajo

- Posición : Predomina la de estar sentado
- Cansancio: El producido por la posición del trabajo

CONCLUSIONES

Una correcta inducción del elemento humano, sea nuevo elemento o el que es promovido a un nuevo puesto, no causa altos costos para la organización y si grandes beneficios para ambas partes, ya que el personal tendrá un mejor conocimiento de la organización y del puesto a desempeñar.

Sabemos que toda organización cualquiera que sean sus actividades, esta inmersa en un ambiente que día con día sufre cambios, por esta razón les exige más. Es por ello que las organizaciones deben preocuparse por ser más competitivas, proporcionando productos y/o servicios de alta calidad.

Al entregar al personal el manual de bienvenida y la descripción de puestos se logrará reducir el tiempo de aprendizaje, obteniendo de esta manera eficiencia y calidad desde un principio en el servicio que se presta y en las actividades realizadas.

La organización va a ser más competitiva y de mayor prestigio al contar con personal eficiente y que realiza su trabajo con calidad desde un principio, obteniendo con ello más perspectivas de crecimiento y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS GALICIA, Fernando "*ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*"
10ª Edición Trillas, México 1980.

CHIAVENATO, Idalberto "*ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*"
4ª Edición McGraw Hill, México 1986.

DESSLER, Gary. "*ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*" 7ª Edición
McGraw Hill, Mexico 1988.

FERNÁNDEZ Arenas, José "*EL PROCESO ADMINISTRATIVO*" 10ª Edición
Herrero Hermanos, México 1975.

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio y BALLESTEROS Inda, Nicolas
"*FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*" 1ª Edición
Interamericana, México 1987.

REYES Ponce, Agustín "*ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*" Teoría y Práctica.
Primera parte. 28ª Reimpresión
Limusa, México 1982.

REYES Ponce, Agustín *"ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL"* Relaciones Humanas Primera parte. 4ª Reimpresión

Limusa, México 1981.

RÍOS Szalay, Adalberto y PANIAGUA ADUNA, Andrés *"ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN"* 2ª Edición

Trillas, México 1990.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín *"ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL"* 2ª Edición

ECASA, México 1993.

TERRY, George R. Y FRANKLIN, Stephen G. *"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN"* 11ª Edición

CECSA, México 1995.

WILLIAM V. Warther Jr. y KEINTH Davis *"ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS"* 3ª Edición

McGraw Hill, México