

00661
41



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
AUTOPARTES

289410

C A S O

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)

P R E S E N T A

SALVADOR VACA ZENDEJAS

DIRECTOR DEL CASO:
L.A. Y MAESTRO JORGE RIOS SZALAY



MEXICO, D. F.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

Salvador Vaca Aviña (q.e.p.d.)
y Ma. de Jesús Zendejas Vda. De Vaca
por su ejemplo de vida.

A mi inolvidable Maru (q.e.p.d.)
que está cerca de Dios.

A mis hijos:

Maru, Chava y Lalo
a quienes quiero tanto.

A mis hermanos:

Elena, Enrique, Ernesto, Irma y Luis Manuel.

Un recuerdo a mi abuelita:

Ignacia Villaseñor
quien nos dio tanto sin esperar nada a cambio.

A mis cuñadas:

Margarita y Lila.

A mis sobrinos:

Neto, Chava, Luis Manuel y Claudia.

Con especial agradecimiento:

Al Maestro Jorge Ríos Szalay,
por su calidad humana y profesionalismo,
que hizo realidad este trabajo.

Al amigo:

Julio Alonso por el apoyo recibido.

A:

Roberto Pola Rodríguez (q.e.p.d.)
por la amistad que nos brindaste y tu lealtad.

Con cariño:

A la Universidad Nacional Autónoma de México
por su grandeza

INDICE

INDICE

Título	Pág.
PROLOGO	1
CAPÍTULO I.	
PRESENTACIÓN DEL CASO	
1. GRUPO EMPRESARIAL CONDUCTORES	3
1.1. Sector Cables	4
1.2. Sector Energía	5
1.3. Sector Telecomunicaciones	5
1.4. Sector Construcción Ingeniería	7
1.5. Centro de Investigación y Desarrollo (CIDEC)	8
1.6. Sector Autopartes	8
2. COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES, S.A. DE C.V.	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Objetivos	12
2.3. Estructura Orgánica	12
2.4. Comercialización	13
2.4.1. Anillos	14
2.4.2. Camisas	14
2.4.3. Pistones para Motor	15
2.4.4. Arnéses	15
2.5. Finanzas	15
2.6. Recursos Humanos	16
CAPÍTULO II.	
MARCO CONCEPTUAL	17
1. PREMISAS CONCEPTUALES RELATIVAS AL HOMBRE	17
1.1. Importancia del Hombre en un Sistema Organizacional	17
1.2. La Administración de los Recursos Humanos y su Naturaleza	17
1.3. El Hombre en el Trabajo	18
1.4. El Hombre es un Ser Cargado de Necesidades	19
1.5. El Hombre como Ser Social	19
1.6. El Hombre es Complejo	20
2. CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
2.1. La Descripción de Puestos	21
2.1.1. Definición de la Descripción de Puestos y su Terminología	21
2.1.2. Usos y Aplicaciones	23
2.1.3. Sus Fases	26
2.1.4. Técnicas	26
2.2. Reclutamiento de Personal	28
2.2.1. El Reclutamiento Interno	29
2.2.2. El Reclutamiento Externo	31

2.3.	Selección	34
2.3.1.	Técnicas de Selección	39
2.3.2.	Entrevista de Selección	41
2.3.3.	Pruebas de Conocimiento o de Capacidad	47
2.3.4.	Diseño de Pruebas	48
2.3.5.	Evaluación y Control de Resultados	58
2.4.	Contratación	59
2.4.1.	Contratos	60
2.4.2.	Definición de Trabajadores	61
2.4.3.	Formas que Integran el Expediente	62
2.4.4.	Importancia de las Formas	64
2.5.	Inducción	65
2.5.1.	Objetivos	67
2.5.2.	Factores de una Mala Inducción	68
2.5.3.	Programa	71
2.6.	La Capacitación en la Empresa	75
2.6.1.	Su Importancia y Terminología	77
2.6.2.	La Detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo	79
2.7.	Administración de Sueldos y Salarios	84
2.7.1.	Equidad Interna	85
2.7.2.	El Mercado de Trabajo y las Encuestas de Salario	86
2.7.3.	El Costo de Vida y sus Efectos en la Estructura de Salarios	90
2.7.4.	Vinculación de la Equidad Interna, Mercado de Trabajo, el Costo de Vida y la Valuación de Puestos	91
2.7.5.	Estructura de Tabuladores de Sueldos y Salarios	93
2.8.	La Planeación de Personal	93
2.8.1.	Política General de Personal	94
2.8.2.	Sistemas de Trabajo	95
2.8.3.	¿Porqué realizar la Planificación de Recursos Humanos?	98
2.8.4.	Auditoría de las Actividades de Recursos Humanos	99
2.8.5.	Planificación del Empleo	100
2.9.	Seguridad e Higiene	105
2.9.1.	Objetivos de la Higiene en el Trabajo	105
2.9.2.	Condiciones Ambientales	106
2.9.3.	Seguridad en el Trabajo	106
2.9.4.	Prevención de Accidentes	107
2.10.	Relaciones Laborales	108
2.10.1.	Política Paternalista	108
2.10.2.	Política Autocrática	109
2.10.3.	Política de Reciprocidad	109
2.10.4.	Política Participativa	109
2.10.5.	El Sindicalismo	110

CAPÍTULO III.

REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES, S.A. DE C.V.	114
1. ALGUNOS INDICIOS DEL ENTORNO Y DEL CLIMA LABORAL DE COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES	114
2. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL	116
3. REALIZACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS	116
3.1. Descripciones de Puestos de la Comercializadora de Autopartes	117

4. LA CAPACITACIÓN EN LA COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES	169
4.1. Planes y Programas de Capacitación	169
4.2. Resumen	178
5. PLAN DE VIDA Y CARRERA	178
5.1. Principios que Rigieron el Proceso	179
5.2. Fases del Plan de Vida y Carrera	180
5.3. Enfoque de la Estrategia de Desarrollo	185
5.4. Secuencia del Proceso de Plan de Vida y Carrera	189
5.4.1. Integración de Candidatos	189
5.4.2. Evaluación de Potencial	190
5.4.3. Definición de Acciones de Carrera Individual y Desarrollo Profesional	190
5.4.4. Evaluaciones Periódicas	191
5.5. Formatos de Aplicación	191
6. RELACIONES LABORALES	219
6.1. Objetivos	219
6.2. Modelo Laboral Participativo	220
6.3. Etapas	221
6.4. Programa de Actividades	223
6.5. Clima Laboral	224
CONCLUSIONES	227
BIBLIOGRAFÍA	230
ANEXOS	
a) Balance General Comparativo	233
b) Estado de Resultados Comparativo	233

PROLOGO

PRÓLOGO

El haber tenido la oportunidad de trabajar en la empresa "Comercializadora de Autopartes" como Gerente de Recursos Humanos y al afán de poder transmitir mis experiencias vividas en el inicio del desarrollo de esta compañía, que forma parte de un grupo de empresas, me ha llevado a elaborar este caso práctico, que servirá como medio para presentar mi examen para optar por el grado de Maestría. Considero a no dudarlo que es muy importante la Administración de Recursos Humanos en cualquier organización, para que esta logre sus objetivos y planes de acción de manera exitosa.

La función de personal subraya la efectividad del recurso humano en sus trabajos como clave para el éxito administrativo. Es muy importante considerar que una organización necesita personas valiosas para los diferentes niveles jerárquicos, a fin de lograr una gama de funciones importantes.

El dotar a la organización de personas competentes es fundamental para su éxito, por lo tanto el trabajo de la función de Recursos Humanos reviste una gran importancia.

Cuando se inicia una organización pequeña y el área de personal está presidida por un ejecutivo de nivel medio, a medida que crece ésta, las exigencias aumentan en importancia, elevándose el nivel de especialización, en sus diferentes subfunciones, presentando una serie de factores que contribuyen a este fenómeno, como son: complejidad en los puestos, influencias externas, necesidad de congruencia en la toma de decisiones, el entorno interno y externo. Debido a esto confluyen varias disciplinas en estas tareas como son: Psicología, Sociología, Ingeniería Industrial, Derecho Laboral, Seguridad Industrial, entre otras, que a su vez se relacionan con otros campos del conocimiento.

Por lo tanto la profesionalidad de la Administración de Personal es aplicable a todo tipo de empresas, sea cual fuere su dimensión, siendo necesario conocer y aplicar técnicas administrativas, para solucionar y mejorar la función en cuanto al recurso humano, no solamente dentro de un enfoque microadministrativo.

Vivimos en un mundo de cambio rápido y acelerado, que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos: Político, Científico, Tecnológico y de Comunicaciones. Así como en las mismas organizaciones y estas desempeñan un papel fundamental.

Son muchos los factores que afectan a una empresa, influyendo frecuentemente en sus estructuras organizacionales.

Podemos decir que la meta de toda organización, se puede describir como el logro de metas por medio del uso de los recursos indispensables, de la manera más eficaz posible, de estos el más valioso, más complicado y menos predecible es el ser humano. Debido a que la gente es el principal factor, la Administración efectiva del recurso humano es fundamental para que una empresa tenga éxito.

Nuestra intención es recalcar las actividades y principios idóneos en la práctica de la Administración de Personal, reflejado como un sistema, en una empresa de crecimiento rápido.

Es importante hacer notar que el presente caso, es susceptible de estudiarse y poderse adecuar, para enfrentar problemáticas similares, en empresas que carezcan de un departamento de Recursos Humanos, acorde a su crecimiento.

Uno de los principales problemas que enfrenté, fue la desintegración del personal y el desconocimiento de este, en las actividades a desarrollar y su campo de competencia en la Empresa, otro reto importante fue la reestructuración de la función.

Por lo que es importante mencionar que los objetivos principales a lograr fueron:

- Tecnificación de la Administración de Recursos Humanos
- Estructurar y proporcionar capacitación al personal
- Iniciar el Plan de Vida y Carrera
- Implementar una adecuada estrategia laboral
- Lograr un sistema integral de la función

El trabajo está conformado por tres capítulos. En el primero denominado "Presentación del Caso", se presentan los antecedentes respecto a la constitución del Grupo Conductores, su estructura organizacional, así como toda la información pertinente relativa a la empresa Comercializadora, integrante importante de este Grupo y objeto de estudio y análisis en este trabajo.

En el Capítulo Segundo titulado "Marco Conceptual", se exponen una serie de premisas acerca de la naturaleza del hombre, así como un conjunto de conceptos y técnicas de administración de Recursos Humanos, en todas las cuales se sustenta el análisis y solución del presente caso.

"Reestructuración Integral de la Función de Administración de Recursos Humanos", en Comercializadora de Autopartes es el título del Tercero y último capítulo de este trabajo, el cual constituye la propuesta de solución, incluyendo la reestructuración organizacional del área y todos los demás cambios propuestos para la mejor atención de la problemática presentada

El trabajo finaliza con un apartado de Conclusiones.

CAPITULO I

CAPÍTULO I.

PRESENTACIÓN DEL CASO

1. GRUPO EMPRESARIAL CONDUCTORES

Con el objeto de poder contar con una visión contextual de la empresa analizada en este trabajo, es importante tener una idea panorámica del Grupo Conductores al cual pertenece.

El Grupo Empresarial Conductores, es un consorcio industrial muy importante integrado por seis grandes Sectores y un Centro de Investigación. Uno de estos Sectores es el de Autopartes, que a su vez se conforma por dos divisiones Autopartes y Arnesees. La empresa "Comercializadora de Autopartes", objeto de este trabajo, pertenece a la División de Autopartes.

Grupo Empresarial Conductores inició sus actividades industriales en 1954, con la fabricación de alambres eléctricos de la más alta calidad para el mercado mexicano.

A través del tiempo mediante un constante y renovado esfuerzo, se ha consolidado como empresa líder en la fabricación de conductores electrónicos o de telecomunicaciones; además, manufactura una amplia gama de productos para la Industria Automotriz y ha logrado, exitosamente, diversificar sus operaciones hacia otros campos de la actividad industrial y de servicios.

En 1992, comenzó una nueva etapa en su desarrollo con la integración a Grupo CAPSO, importante corporación mexicana.

En la actualidad, el Grupo Empresarial Conductores representa uno de los consorcios industriales más importantes de México, está integrado por más de cuarenta empresas y es fuente de trabajo para más de catorce mil personas.

Grupo Empresarial Conductores, ha obtenido la certificación ISO 9000 y QS 9000 en varias de sus empresas, como un reconocimiento a los sistemas de calidad en la producción de cables de energía y alambre de magneto, cables para telecomunicaciones, motores transformadores, intercambiadores de calor, sellos espirometálicos, tubería de acero de precisión, cable automotriz, arneses eléctricos automotrices, anillos para pistón, igualmente, el Centro de Investigación y Desarrollo (CIDEC), ha sido certificado por su calidad y reconocido como centro único en su tipo en Latinoamérica.¹

Este Grupo se distingue por su liderazgo en la mayoría de las actividades que desarrolla como consecuencia de la capacidad y profesionalismo de su

¹ Internet: <http://degenesyp.Cond.mx/e>

personal, avanzada tecnología y eficiencia de las empresas que lo integran, alta calidad de sus productos y servicios que proporciona, así como esmerada atención a sus clientes.

Cuenta con modernas instalaciones fabriles, equipo, laboratorios y maquinaria de vanguardia internacional, que le permite ofrecer los mejores productos para atender las necesidades del mercado mexicano y participar en forma creciente en las exportaciones que realiza desde hace más de treinta años.

En cuanto al crecimiento de la Comercializadora de Autopartes, este ha sido muy rápido, como sucede en el Sector Automotriz y en particular de Autopartes, y esto se debe al estilo de dirección del Director General y lo vemos reflejado en los documentos del balance general y estado de resultados comparativo de la empresa.

Se debe tener en cuenta que se proyecta a mediano plazo un crecimiento considerable con base a futuras exportaciones de autopartes, por lo que es necesario tener las bases de sustentación, para esto en cuanto al personal necesario y los recursos adicionales, a fin de que se tenga éxito en este proyecto.

Los productos y servicios de sus empresas están distribuidos en cinco importantes sectores de negocios. Además el grupo cuenta con un Centro de Investigación y Desarrollo (CIDEDEC).

- Cables
- Energía
- Construcción e Ingeniería
- Telecomunicaciones
- CIDEDEC
- Autopartes

A continuación, y de manera muy general, se describen cada uno de los sectores que constituyen al Grupo Empresarial Conductores.

1.1. Sector Cables

Dentro del grupo este sector es líder en la fabricación de alambres y cables eléctricos. Las principales líneas del sector cables son:

Cables de energía de cobre y aluminio, en una gama completa de calibres y aplicaciones que incluyen cables de alta tensión y cables para usos industriales, casas y edificios, que se distinguen por cumplir con las más estrictas normas de seguridad a nivel internacional; alambres magneto, usado en motores, transformadores, bobinas, balastras y otras aplicaciones en el área electrónica, la planta de alambre magneto esteo, manufactura una gran

variedad de productos para la industria maquiladora, así como para los fabricantes de equipo original y distribuidores en México y otros países.

1.2. Sector Energía

Para participar con eficiencia en el desarrollo del país, Grupo Empresarial Conductores, decide aplicar la ventaja del conocimiento especializado en el ramo del sector energía para unificar la experiencia de sus empresas que integran y ofrecen soluciones integrales de energía bajo el nuevo concepto comercial y de servicio sinergia.

A través de sinergia busca satisfacer el mercado nacional e internacional con tecnología de vanguardia, ingeniería, calidad y disponibilidad inmediata de productos, rápida respuesta en los servicios y desarrollo de sistemas integrales para dar solución a las múltiples necesidades de energía.

Los principales productos y servicios que se ofrecen en el sector energía, bajo el concepto de sinergia son:

- Servicios de ingeniería: análisis y diseño de sistemas eléctricos y diagnóstico de soluciones para el ahorro de energía.
- Materias primas: cátodo electrolítico de cobre y alambre de cobre.
- Equipo y material eléctrico: conductores eléctricos, motores eléctricos, equipos de protección y desconexión, sistemas fotovoltaicos y eólicos, y transformadores de distribución e industriales.
- Bienes de capital eléctricos: plantas de emergencia y subestaciones eléctricas, motores de gran capacidad y transformadores de potencia tipo columna y acorazado, de los cuales Conductores es el único fabricante en México con posibilidades de ofrecer ambas tecnologías.
- Equipo y material de transferencia de calor: tubería de acero al carbón, sellos espirometálicos, intercambiadores de calor, condensadores de superficie, recipientes a presión y calderas industriales.
- Otros productos: equipos de energía ininterrumpibles, aire acondicionado de precisión, instrumentación para calderas, equipos distribuidores de energía y refacciones originales para todos los productos.
- Servicio de campo: montaje, instalación y puesta en marcha, capacitación, mantenimiento, venta de refacciones originales, diagnóstico preventivo de campo, detección de fallas, pruebas de certificación para transformadores, motores y conductores eléctricos.
- Sistemas; sistemas de generación fotovoltaicos.

1.3. Sector Telecomunicaciones

Grupo Empresarial Conductores es el proveedor mexicano más importante de cables para la industria telefónica nacional. En los últimos años ha sido necesario incrementar notablemente la capacidad de producción, a fin de

abastecer con éxito la demanda de cables para los sistemas de telecomunicaciones, tanto de México como de diferentes países.

Hoy Grupo Empresarial Conductores es el fabricante mexicano más grande de cables de fibra óptica, con la tecnología de punta que le permite incursionar en los mercados internacionales y cumplir con las normas de calidad más exigente del mundo.

En la actualidad cubre las necesidades de las empresas telefónicas, televisoras y de televisión por cable, fabricantes de equipo electrónico y de computación.

Así como las de los instaladores de redes de voz y datos en México y otros países.

Los principales productos del sector telecomunicaciones son:

- Cables de fibras ópticas
- Para sistemas de televisión por cable

Para larga distancia:

- Cables con tubo holgado
- Cables autosoportados

Para Datacom:

- Recubrimiento adherido, fibra multimodo
- Cables para interconexión
- Cables tipo "Break-out"

Otras aplicaciones:

- Cables aéreos con red de larga distancia
- Cables telefónicos
- Cables con núcleo seco
- Cables con relleno, gelatina a base de petróleo
- Cables PASP, ASP, ALPHET, PCM
- Cables de acometida
- Cables de electrónica
- Cables para comunicaciones
- Cableado estructurado
- Cordón distribuidor
- Circuitos de poder limitado
- Cables para alarmas de seguridad
- Cables dúplex
- Cable termostato

- Cable para transmisión de datos
- Cables para audio y video
- Cables para instrumental y control
- Cables para circuitos contra incendios
- Alambres de enseres domésticos
- Conexiones
- Cables coaxiales
- Cables de computadora troncal y
- Cables de distribución de frecuencia

Aplicaciones especiales

Aprobaciones internacionales:

- Cables telefónicos (cobre)
- Cables con fibra óptica
- Redes
- Cable comunicaciones NEC 800
- Cable multiconductor de datos
- Cables para alarmas
- Audio y sonido
- Instrumental y control
- Control termostato
- Para micrófonos
- Cables para tableros
- Cordones flexibles

1.4. Sector Construcción Ingeniería

Grupo Empresarial Conductores ha extendido sus actividades al campo de la industria de la construcción, y se ha convertido en un importante integrador de sistemas en la instalación de redes de telecomunicaciones, así como en el diseño y la aplicación de proyectos electrónicos.

Con la garantía del conocimiento y experiencia, ofrece al diseño y la instalación de redes para telefonía pública, cableados estructurales de voz y datos para edificios y proyectos especiales para redes de telecomunicaciones con cables de cobre o de fibra óptica.

También ofrece el diseño e instalación de sistemas de automatización para edificios e industrias que solucionan las necesidades de control de acceso, vigilancia, control de aire acondicionado, medición de potencia, riego, detección de incendios y ahorro de energía.

Los principales clientes en este campo son empresas industriales, comerciales y de servicios: instituciones educativas, edificios para oficinas, fraccionamientos, hoteles, televisión por cable y empresas telefónicas.

Además, se cuenta con áreas de servicio de campo para el diseño, construcción y montaje de proyectos eléctricos de media y alta tensión.

Son fabricados en Aguascalientes, importante centro automotriz de nuestro país, donde nuestro personal altamente calificado compromete el trabajo diario en la fabricación de pistones con calidad mundial, utilizando para tal efecto en materia prima y equipo de vanguardia.

1.5. Centro de Investigación y Desarrollo (CIDEDEC)

Desde su fundación, el interés en la investigación y desarrollo de tecnología ha caracterizado la trayectoria de Grupo Empresarial Conductores, para apoyar este propósito, se creó el Centro de Investigación y Desarrollo (CIDEDEC), Institución de excelencia tecnológica orientada a la creación de nuevos productos, desarrollo de materiales y perfeccionamiento de procesos.

Entre los objetivos que se persiguen a través del CIDEDEC, se encuentra el mejoramiento constante de los procesos de manufactura, la reducción de los costos, aplicación de las innovaciones tecnológicas e incremento constante de los niveles de eficiencia en el servicio, todo ello, orientado siempre a la completa satisfacción de los clientes del grupo.

Con la obtención del certificado ISO 9000, el CIDEDEC, se convirtió en la primera institución en su tipo a nivel Latinoamericano en recibir esa distinción, a través del CIDEDEC, se han establecido importantes acuerdos tecnológicos y de conversión con empresas líderes a nivel internacional.

Tiene además, el Centro de Diseño de Sistemas Eléctricos Automotrices, que cuentan en la capacidad técnica para diseñar e interactuar en línea con las áreas de desarrollo de nuestros clientes en tiempo real.

1.6. Sector Autopartes

El Sector Autopartes, constituye un área importante en las operaciones del Grupo Empresarial Conductores, satisface ampliamente la demanda del mercado internacional, bajo las principales normas de calidad americana, europea o asiática. Este está constituido por dos divisiones: División de Arnéses Eléctricos y la División de Autopartes.

La División de Arnéses, está integrada por diez plantas arneseras ubicadas en el interior del país. Es importante destacar que el arnés es el sistema eléctrico que se integra al interior de los diferentes vehículos automotrices

tanto los que se expenden en el mercado nacional como los vehículos de repuesto o usados.

Con respecto a la División de Autopartes está constituida por cuatro empresas fabricantes de autopartes y una empresa Comercializadora, esta última, objeto de estudio y análisis de este trabajo.

A continuación se mencionan las diferentes empresas de la División de Autopartes así como también se señala en cada una de ellas su principal actividad.

La primera de las empresas inicia operaciones en el año de 1968 en Santa Catarina, Estado de Nuevo León bajo el nombre de "Camisa", encargada de fabricar desde entonces diferentes tipos de camisas para motores de vehículos automotrices.

Otra empresa es "ASCAM", ubicada en el Estado de Aguascalientes, fabricante de pistones para motor dirigidos para su venta al mercado nacional automotriz.

La Compañía "Sealed Power 1" es una más de las empresas fabricantes de la División de Autopartes y su ubicación física se encuentra en Naucalpan, Estado de México. "Sealed Power 1" se dedica a la fabricación de anillos para pistón utilizado para ello alta tecnología y un alto compromiso de parte de su personal con el fin de satisfacer las exigencias de calidad. "Sealed Power 1" también elabora castings de hierro fundido los que envía, para maquirarlos y terminarlos, a la planta Sealed Power 2 ubicada en la Ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes.

La última Compañía de esta División es la "Comercializadora de Autopartes" dedicada a comercializar y distribuir los productos terminados de las anteriores empresas, mismos que son dirigidos al mercado nacional de fabricación de vehículos así como al mercado de autos usados a través de sus centros de distribución y su fuerza de venta (vendedores).

2. COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES, S.A. DE C.V.

2.1. Antecedentes

La Historia se inicia en 1959, año en que por iniciativa de inversionistas norteamericanos se crea la empresa Sealed Power que fabrica anillos para pistón. Esta empresa es comprada por el Grupo Empresarial Conductores en 1960, misma que en 1968 adquiere la empresa CAMISA ubicada en Santa Catarina, Nuevo León, la que fabrica diferentes tipos de camisas para motores de vehículos automotrices.

En el transcurso del año de 1991 en el Grupo Empresarial Conductores se forman las empresas ASCAM S.A., las cuales empiezan a fabricar respectivamente pistones para motor y arneses. Juntas estas compañías conforman todas las divisiones de autopartes del Grupo Empresarial Conductores, dando servicio, distribución y comercialización a sus productos hacia las áreas de importancia básica en la industria de autopartes a nivel nacional.

El 15 de enero del año de 1993, inicia sus actividades la empresa "Comercializadora de Autopartes, S.A. de C.V." en Tlalnepantla, Estado de México, con el propósito de comercializar y distribuir los productos terminados, de las empresas antes mencionadas, hacia el mercado nacional y de repuesto de autopartes hacia los diferentes clientes.

Comienza como una pequeña oficina administrativa con poco personal (nueve personas), integrando diversas actividades, como son: facturación y contabilización de operaciones de ventas de compañías del Sector Autopartes.

El Presidente de la División de Autopartes convencido del futuro promisorio de la industria de autopartes para el mercado automotriz a nivel nacional e internacional, por sus perspectivas de crecimiento a corto plazo y exportación, apoyó la creación de la comercializadora.

Debido a un rápido crecimiento de esta empresa se adicionan las operaciones de: empaque, distribución y comercialización de autopartes fabricados para la industria automotriz nacional, con su línea de anillos para pistón, arneses, camisas para cilindros y pistones para motor.

A dos años de constituida la empresa, resultaron insuficientes sus oficinas y almacenes, siendo necesario su traslado a la Colonia Vallejo de la Ciudad de México a fin de tener espacios más amplios y un edificio funcional sin las incomodidades del anterior domicilio.

Asimismo, en el año de 1996, se proyectaron y se establecieron centro de distribución de autopartes dependientes de la comercializadora en las ciudades de: Querétaro, Monterrey y Guadalajara, con la finalidad de reducir distancias de transportación, contando con transporte propio y logrando menores costos. Pudiendo acercar a clientes, proveedores, plantas y centros de distribución entre sí. Al presentarse este cambio acelerado en la organización, trajo como consecuencia problemas en el entorno laboral, en el personal de confianza y sindicalizado, debido a falta de técnicas administrativas y funciones específicas a desarrollar en el personal.

En cuanto a las diferencias, se encontraron las siguientes:

El personal de confianza, tiene oficinas cómodas y cuenta con todos los servicios como son: comedor, baños, limpieza y seguridad, etc., mientras que el personal sindicalizado que trabaja en almacenes, de empaque, arneses y distribución, no cuenta con comedor, atención médica y con sanitarios

suficientes, otra problemática importante es que la empresa no cumple en el otorgamiento a que tienen derecho de sus prestaciones estipuladas en el contrato colectivo en vigor en cuanto a: entrega oportuna de uniformes, zapatos de trabajo, toallas y jabones, etc., esto genera malestar en el mismo y contribuye a un clima laboral negativo, ocasionando baja productividad.

En el desarrollo de sus actividades, inician reuniones fuera del centro de trabajo viendo la posibilidad de afiliarse a otro sindicato que los defienda en la otorgación de sus prestaciones en la solución de sus problemas diarios ante la empresa. Asimismo, los líderes informales los incitan a efectuar paros de labores discontinuos en sus actividades de trabajo, lo cual preocupa en gran medida al Director General.

En cuanto al personal de confianza, los problemas diarios son debido a que la administración que se aplica no se lleva a efecto basándose en técnicas administrativas en las áreas de compañía y no se tienen bases sólidas de planeación del recurso humano a corto plazo, el cual no logra adaptarse a la rapidez del cambio organizacional y al estilo de dirección de los altos ejecutivos.

Al no contarse con las descripciones de puestos en la organización, genera indefinición de sus actividades a desarrollar y falta de claridad en el logro de sus objetivos. Esto crea interferencias y confusiones en los líderes y sus subordinados, por lo que no se desarrollo el trabajo en forma positiva.

Es importante resaltar que las personas se quejan de la falta de capacitación en cuanto a cursos, que sirvan para un desarrollo personal, incluyendo a los gerentes y mandos intermedio en cuanto a insatisfacción general

Referente a los sueldos, se contrata y otorgan aumentos basándose exclusivamente en el criterio de los jefes por lo que no se motiva al personal, como debe ser en este importante aspecto, igualmente no se cuenta con un sistema de sueldos acorde al tamaño de la empresa.

Por lo que concierne a la contratación de personal los supervisores, tienen constantes fricciones con su personal principalmente en las áreas de producción y mantenimiento, ocasionando desintegración y falta de motivación en los trabajadores, no existe una adecuada estrategia laboral que minimice estos graves problemas. Asimismo, son frecuentes los accidentes de trabajo en estas áreas, debido a que no se llevan a efecto campañas de higiene y seguridad en el trabajo, lo cual tiende a elevar el grado de riesgo de la empresa, ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, no se lleva a cabo una planeación del recurso humano en la empresa por lo que no se cuenta con el personal valioso en forma oportuna, para su proyección al interior de la organización.

Con base en los comentarios aquí expuestos, sentimos la necesidad e importancia de la función de Recursos Humanos en cuanto a su adecuada integración organizacional, acorde al crecimiento de la empresa tomando en

cuanta el desarrollo de la planeación, organización, dirección y control de la misma hacia el personal a fin de lograr los objetivos establecidos.

2.2. Objetivos

En cuanto al objetivo principal de la empresa, se considera el de asesorar y apoyar a las compañías de la división y clientes, comercializando los productos al interior de la República Mexicana, en el mercado nacional y de repuesto de autopartes, con la finalidad de poder lograr buenas utilidades, con base a un servicio de calidad.

Es importante enunciar los “Principios generales de actuación del Sector Autopartes”, ya que por pertenecer a ésta la empresa comercializadora debe basarse en ellos.

- Promover un desarrollo mediante la obtención de un rendimiento justo y adecuado sobre la inversión, como fruto de gestiones altamente eficientes.
- Mantener un estrecho contacto con los clientes y con los mercados de servicio, a fin de satisfacer sus necesidades oportunamente, asesorándolos técnicamente, para el mejor logro de sus propósitos.
- Cultivar las relaciones con los individuos, las empresas y las entidades dentro de las más altas normas de ética y de conducta.
- Contribuir al bienestar económico y social del país a través de la eficiente fabricación y distribución de los productos y servicios que se ofrecen.
- Proporcionar a su personal, la oportunidad de satisfacer sus necesidades económicas y establecer las condiciones necesarias para favorecer su desarrollo integral y como seres humanos.
- Promover un clima de trabajo que caracterice el respeto y la dignidad humana, por la comunicación abierta en todos los sentidos, por el reconocimiento a los logros individuales y de equipo. Por el estímulo a la creatividad y por la igualdad de progreso.
- Desarrollar con los proveedores una sana y permanente relación basada en mutuos intereses y el reconocimiento de la importante participación que tienen para el logro de nuestros objetivos.
- Mejorar la comunicación a fin de lograr mayor integración del recurso humano y promover el equipo, logrando una mayor integración del personal.

2.3. Estructura Orgánica

Para poder exponer cual es la estructura orgánica de la comercializadora, es necesario señalar que la empresa inició sus actividades con nueve personas, desempeñando las actividades más elementales en cuanto a sentar las bases de la comercializadora y consolidar hacia el futuro sus operaciones y su

crecimiento sostenido, el cual se fue dando en forma rápida, pero sin sistemas técnicos administrativos.

Las funciones elementales fueron de: Administración General, en cuanto a: Facturación, Crédito y Cobranza y Contabilidad, operando como una pequeña oficina, a través del tiempo.

Mencionaré los puestos más importantes en la empresa, a partir del Gerente General, reportando al Director del Sector y a los responsables de las áreas funcionales a nivel de Gerencia: Recursos Humanos, Ventas, Contraloría, Mercadotecnia.

Se adjunta el organigrama general.

2.4. Comercialización

La comercializadora ofrece un eficiente servicio a sus clientes a través de una amplia red de ventas y distribución, con más de 25 oficinas comerciales en la República Mexicana.

Los Estados Unidos y Canadá son atendidos en los Centros de Distribución ubicados en las ciudades de Dallas y Charlotte, así como por el Centro de Apoyo en Laredo.

Además para dar servicio a los clientes de Europa y el Mercado Sudamericano, tenemos oficinas en Alemania, Chile y Brasil.

La exportación al Caribe, Centro y Sudamérica se realiza por medio de una red de representantes especializados en diversos países y un grupo de ventas ubicada en la ciudad de México.

En cuanto al volumen de ventas mensuales de las autopartes que se comercializan, en el mercado nacional y de repuesto automotriz asciende en promedio actual a \$42,800.00 mensuales.

Esto se lleva a efecto a través de la fuerza de ventas en el Distrito Federal y estados de la República Mexicana con el apoyo de los Centros de Distribución en funcionamiento, sus ventas anuales promedio son de \$523,200.00.

A continuación informamos de las características de los productos que distribuye la comercializadora en el mercado nacional automotriz y de repuesto.

2.4.1. Anillos

Los anillos para pistón autopar cuentan con la más amplia gama de aplicaciones para vehículos en México y son los únicos en otorgar una garantía de desempeño por 150 mil kilómetros a un año.

Nuestra planta de Naucalpan, Estado de México, inicia el proceso de fabricación con la elaboración de castings de hierro fundido para posteriormente ser maquinados y terminados en la planta de Aguascalientes.

Durante todo el proceso se observa un compromiso total con la calidad, lo que permite obtener los mayores reconocimientos que otorgan los principales fabricantes de automóviles a nivel mundial entre los cuales se encuentran:

- Ford
- Chrysler
- General Motors
- Nissan

Desde 1958 se tiene la experiencia en la fabricación de estos anillos.

Las principales características de los anillos AUTOPAR son:

- Diversidad de aplicaciones, más de 200 tanto para vehículos ligeros como pesados, con motor diesel y gasolina.
- Los anillos para motor, son presentados de fábrica, lo que garantiza un rápido ajuste al motor recién reparado.
- Son fabricados con los mejores materiales disponibles en el ámbito mundial y con tecnología de vanguardia, así como por manos calificadas.
- Los anillos AUTOPAR son fabricados en México, con el máximo sistema de calidad certificado mundialmente bajo normas internacionales.
- Por sus niveles de calidad, las plantas armadoras utilizan anillos AUTOPAR para el ensamblado de motores nuevos en México.

Desde 1958 se tiene la experiencia en la fabricación de estos anillos.

2.4.2. Camisas

Las camisas para motor AUTOPAR, son las de mayor calidad y variedad en México debido a que cumplen con los más estrictos estándares de calidad de las plantas armadoras en vehículos de carga pesada, tales como Jhon Deere, Perkins y Cummins así como de los fabricantes de vehículos comerciales de gasolina, que las utilizan en sus nuevos motores de alta tecnología.

Tanto en el mercado nacional como en el extranjero, las camisas AUTOPAR son altamente cotizadas.

Sus principales características son:

- Calidad de equipo original únicas aprobadas como equipo original para: Jhon Deere, Perkins y Cummins, entre otros.
- La utilización de la más alta tecnología en los procesos de fabricación, servicio y respaldo tecnológico.
- Garantía por un año o 150,000 Km.

2.4.3. Pistones para motor

Potencia del desempeño, es el pistón que por sus características técnicas ofrece el equilibrio perfecto para el desempeño de todo motor.

Los pistones AUTOPAR son reconocidos en el mercado por su alta calidad y su excelente desempeño bajo cualquier condición de trabajo, sea en vehículos ligeros o pesados a diesel o gasolina.

- En su fabricación son utilizados todos los adelantos tecnológicos de vanguardia.
- Se cuenta con una amplia gama de disponibilidad.
- El equipo técnico brinda un gran soporte de supervisión, que puede resolver todas sus inquietudes en aplicaciones y desempeño.
- Los pistones AUTOPAR tienen una garantía por un año o 100,000 Km.

2.4.4. Arnesees

En cuanto arnesees podemos decir que es el sistema eléctrico que conforma este importante material.

Se provee a las principales armadoras de esta autopartes, como es la Ford, Chrysler, Nissan, General Motors. Este aditamento está hecho con calidad y cero defecto. Tiene una garantía de un año de servicio.

2.5. Finanzas

En cuanto a la función financiera, es importante mencionar que la responsabilidad de los aspectos financieros y contables, recaen en el área de contraloría, quien debe registrar todos las operaciones comerciales y contables que realiza la Comercializadora, también lleva a efecto la coordinación para la elaboración de los presupuestos anuales de los diferentes departamento y una actividad muy importante es la elaboración de los estados financieros oportunamente y su envío al Gerente Corporativo de Finanzas del Sector Autopartes, quien además tiene las siguientes actividades bajo su responsabilidad: Tesorería, Relaciones con Bancos,

Gestiones de Crédito, obtención de Financiamiento, Seguros, Pago de Dividendos y Pensiones al Personal.

2.6. Recursos Humanos

En cuanto al inicio de la empresa, el área de Recursos Humanos, tenía un Jefe de Personal y un Asistente que se encargaba de las funciones del Reclutamiento y la Selección del Personal, elaboración de Nóminas. Dado su crecimiento actualmente se cuenta con 90 empleados y 380 trabajadores sindicalizados en diferentes áreas como son: Oficinas generales, almacenes de empaque, arneses y centros de distribución de autopartes al interior de la República Mexicana.

En cuanto al personal sindicalizado, haremos mención que están afiliados a la Confederación de Trabajadores del Estado de México y entre los problemas de la Administración de Recursos Humanos, tenemos que se presenta la falta de un proceso de plan de vida y carrera para las personas, en su desarrollo profesional en sus actividades administrativas.

CAPITULO II

CAPÍTULO II.

MARCO CONCEPTUAL

1. PREMISAS CONCEPTUALES RELATIVAS AL HOMBRE

Dado que el hombre es la razón de ser de la Administración de Recursos Humanos, y por lo tanto la forma en que operemos esta función va a estar condicionada por la concepción que tenemos acerca del ser humano, consideramos indispensable explicar una serie de conceptos que tenemos acerca de la naturaleza del hombre en relación con el trabajo. Dichos conceptos constituyen de alguna manera premisas en las que descansa el análisis de la problemática que se presenta en este caso.

1.1. Importancia del Hombre en un Sistema Organizacional

El hombre es el factor más determinante de una empresa, su recurso más valioso.

De él depende en última instancia el logro de los objetivos de cada organización, independientemente del tamaño o misión de ésta. Por ello no es de ninguna manera exagerado decir que de todas las áreas funcionales la más importante es la de Administración de Recursos Humanos, pues aunque todas las otras funciones de una organización son indispensables, no podrían existir sin la concurrencia del factor humano. Esto significa que la Administración Financiera y la de Mercadotecnia, por ejemplo, dependen de una adecuada Administración de Recursos Humanos, pues dichas funciones, como cualquier otra, son llevadas a cabo por las personas, a las cuales hay que seleccionar, contratar, capacitar, etc..

Toda empresa debe contar con un sistema de comportamiento organizacional, que incluya su filosofía y las metas explícitas o implícitas, calidad de liderazgo y la influencia social, estos elementos se combinan en un sistema operativo que interactúa, pero es importante reafirmar que la base principal de cimentación de este es el hombre.

1.2. La Administración de los Recursos Humanos y su Naturaleza

¿El concepto de administración de las personas que laboran en una empresa puede estar relacionado con: Autoridad, logro, realización, integración, motivación, satisfacción, cumplimiento, condición, negociación?.

Si respondemos a esta pregunta, entonces tenemos una justificación, de porqué se deben estudiar técnicas de Administración de Recursos Humanos

y de porqué el cambio más importante en los últimos años ha sido la creciente tendencia en las organizaciones a reconocer y promover una participación mayor del personal de diversos niveles en la Administración.

La eficiencia con la que pueda ser operada cualquier empresa dependerá en gran medida, de la forma en que su personal pueda ser administrado, y de resolver los muchos y diversos problemas que presenta su Administración.

Todas las organizaciones sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivos deben operar con personas y mediante ellas. La Administración de tales organizaciones constituyen básicamente la dirección de las personas.

Cualquier Gerente o Supervisor que sea responsable del trabajo de otros debe centrarse en consecuencia en dirigir a su personal hacia el logro de los objetivos que le corresponden y debe ser apegado, si el tamaño de la organización lo justifica, por una unidad organizacional especializada (Departamento, Gerencia, Dirección, etc.) en todo lo relativo a la Administración de Recursos Humanos, comprendiendo las subfunciones de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo, Administración de Sueldos, Salarios y Prestaciones, Relaciones Laborales, Planeación de Recursos Humanos, Aspectos de Comportamiento Humano (Motivación, conflictos, cambio organizacional, etc.) y Seguridad e Higiene, principalmente.

Dicho apoyo que un Departamento especializado en Administración de Recursos Humanos debe brindar a los jefes de todos los niveles jerárquicos de la Organización consistirá básicamente en servicios relativos a las subfunciones enunciadas (de ahí que el tipo de autoridad generalmente conferida a dicho Departamento sea la "autoridad Staff de Servicio" o "autoridad de Departamento de Servicio") y en la asesoría que se requiera para el efecto.

1.3. El Hombre en el Trabajo

Sería falso equiparar el trabajo del hombre, con el de una maquina o pensar que el trabajo es un instrumento para enriquecerse a costa de los demás, no podemos sostener que este sea el sentido del trabajo humano.

El trabajo es un aspecto de la vida humana y para, entenderlo, es necesario enumerarlo dentro de una concepción del hombre, una de las grandes trampas de nuestra vida y de la historia humana es el sentido dinámico en el desarrollo de la humanidad.

El trabajo como factor de evolución del universo es antes que nada desarrollo del hombre, sería absurdo que el trabajo se orientara a perfeccionar a la tierra y se olvidara del desarrollo del hombre, que es la cabeza y vanguardia del universo.

El hombre es proactivo. El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones, por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él, las personas pueden rebelarse frente a las políticas y los procedimientos de la organización o colaboran con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor, en general el comportamiento en las organizaciones esta determinado por las prácticas organizativas y por el comportamiento proactivo (encaminado hacia objetivos personales) de los miembros de la empresa en el trabajo.

1.4. El Hombre es un Ser Cargado de Necesidades

El hombre es un ente que pertenece tanto al reino de la necesidad como al de la libertad, el ser humano es el ser de acción y responde a las necesidades libremente, y hace algo extraordinario, inventa la ciencia.

Las personas planean, organiza, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen, sin personas no existe organización.

Toda organización esta compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad, el estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y en especial de la Administración de Recursos Humanos.

La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del entorno, los evalúa en función de lo que esté experimentando, de acuerdo con sus necesidades y valores.

El hombre, tiene necesidades diversas, los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades,. Un factor puede motivar un comportamiento hoy y sin embargo quizá no tenga fuerza para hacerlo mañana, asimismo, el comportamiento de las personas está influenciado simultáneamente por un conjunto de necesidades.²

1.5. El Hombre como Ser Social

Cada individuo se siente ligado al grupo al que pertenece y a su vez, todos los componentes de este concuerdan unos con otros en su comportamiento hacia la totalidad grupal. Los hombres que forman el grupo no son más que la materia amorfa para darle consistencia y forma, por consiguiente no puede considerarse a la comunidad grupal como una mera suma de individuos sino que trata de una verdadera realidad supraindividual, en que, el grupo social

² Fingerman Gregorio, (1989), Relaciones Humanas, Fundamentos Psicológicos y Sociales, Ed. Limusa, México, D.F.

es una totalidad, una unidad integrada que da vida a cada uno de los miembros individuales.

El hombre, animal social que posee una tendencia irreprimible a la vida en sociedad, vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos, de este modo, "las organizaciones, los Gerentes administran personas y dirigen grupos en las empresas.

Sin embargo, la versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables, el haz de diferencias, en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos.

Las organizaciones no disponen de datos o medio para comprender la complejidad de sus miembros.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente la Administración de Personal, pero si las organizaciones están constituidas por personas y estas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil de alcanzar.

Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas, las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc.. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables.

1.6. El Hombre es Complejo

El hombre no solo es complejo, sino también muy variable y tiene muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente, según la importancia de cada una de ellas, no obstante, esa jerarquía está sujeta a cambios, según el momento y la situación además los motivos se interrelacionan y se combinan en perfiles motivacionales complejos.

El hombre es capaz de asimilar nuevas motivaciones utilizando sus experiencias organizativas, en último caso, su perfil de motivación y de interacción Psicológica que establece con las organizaciones, el resultado de una interrelación compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias en la organización.

Las motivaciones del ser humano son afectadas por las características de la organización, la persona que se encuentra trabajando en una organización formal podría satisfacer sus necesidades esenciales y de autorrealización en el sindicato o en organizaciones informales, si la tarea que cumple es múltiple o variada, algunas funciones pueden implicar ciertas motivaciones, mientras que otras implican motivaciones diferentes.

En las relaciones productivas del hombre con las organizaciones entran en juego muchos tipos de motivaciones: su satisfacción última en la organización depende en parte de la naturaleza de su motivación.

La naturaleza de la tarea que debe realizarse, las experiencias y habilidades de una persona en su puesto de trabajo y la función de otras personas en la empresa se interrelacionan y producen un perfil determinado.

El concepto hombre complejo presupone que, en sus intercambios con el ambiente empresarial, los individuos están motivados por un deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que afrontan o para dominarlos o en otros términos, por el deseo de dominar el mundo externo.

En el sistema particular de la personalidad individual, el patrón de valores, percepciones y motivaciones es el resultado de la interacción de las características biológicas del individuo con la experiencia en su crecimiento desde la infancia y hasta su vida adulta, la variedad de experiencias permite que el sistema individual se desarrolle de modo diferente. Asimismo, los problemas que deben enfrentar los individuos son muy diversos, por consiguiente, cada sistema individual posee características únicas y complejas.

2. CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1. La Descripción de Puestos

Es muy importante que la Empresa, tenga un Manual de Descripciones de Puestos actualizado que sirva de sustento para ordenar las tareas de la organización con bases cuantitativas y poder cumplir legalmente los ordenamientos respectivos en caso de una inspección laboral de las autoridades respectivas y que las personas conozcan sus actividades a desarrollar, y otros beneficios que se mencionan a continuación.³

2.1.1. Definición de la Descripción de Puestos y su Terminología

La descripción de puestos es la expresión escrita, objetiva y sistematizada, en que se consignan los deberes, responsabilidades así como las relaciones organizacionales asociadas con el desempeño del puesto.

³ Milton L. Rock, Manual de Administración de Sueldos y Salarios, Ed. Mc. Graw Hill, México, D.F.

Comprende factores intrínsecos y extrínsecos y se integra con los siguientes campos:

- I. Identificación
- II. Objetivos
- III. Funciones
- IV. Dimensiones
- V. Relaciones
 - a) Internas
 - b) Externas
- VI. Requerimientos

Es importante definir a que se refieren estos campos:

- i. **Identificación:** Datos generales del puesto, incluyen puesto, reporte A, ubicación física y fecha.
- II. **Objetivos:** Hacia donde se quiere llegar.
- III. **Funciones:** Actividades a desarrollar, para lograr los objetivos.
- IV. **Dimensiones:** Cifras de resultados que debe lograr el puesto. (Anuales, dinámicos, en moneda nacional).

También recursos que administra el puesto (humanos, financieros y equipo).

- V. **Relaciones**
 - a) **Internas:** Con otros puestos dentro de la organización.
 - b) **Externas:** Con otros puestos, fuera de la empresa.
- VI. **Requerimientos:** Que se requiere en cuanto a escolaridad, experiencia, otros conocimientos y relaciones humanas.

Diversos ordenamientos jurídicos hacen referencia, aunque sin llamarlos por su nombre, a la necesidad de contar con análisis de puestos.

Mencionaremos a continuación los más importantes:

Artículo 123 Constitucional.

Apartado A. fracción VII "Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad".

Ley Federal del Trabajo.

Artículo 24.

“Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables, se harán dos ejemplares por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte”.

Artículo 25.

“El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener”: fracción III: El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible”.

Artículo 31.

“Los contratos y las relaciones de trabajo, obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conforme a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad”.

Artículo 47.

“Son causas de la rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón: fracción IX: Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado”.

Artículo 134

“Son obligaciones de los trabajadores: fracción IV: Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en forma, tiempo y lugar convenidos”.⁴

2.1.2. Usos y aplicaciones

Para la empresa:

- Elemento para la planeación de Recursos Humanos
- Base de la estructura organizacional
- Permite establecer los niveles jerárquicos y sus respectivas líneas de autoridad y responsabilidad
- Documento insumo de información para Auditorías Administrativas
- Contabilidad y Presupuesto
- Contratación de Fianzas y Seguros
- Diseño de nuevos puestos y rediseño de los ya existentes

⁴ Ramírez Fonseca Francisco, Ley Federal del Trabajo, De. PAC, S.A. de C.V., 9ª. Edición, 1994, p. 17, México, D.F.

- Ayuda a repartir y establecer mejor las cargas de trabajo
- Es una de las bases para un sistema de ascensos
- Permite a los altos directivos conocer de manera general los puestos de la organización y discutir problemas de trabajo sobre bases firmes.

Para los supervisores:

- Proporciona un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a sus subordinados, permitiéndoles planear y distribuir razonablemente las tareas
- Constituye la base para dar a conocer al trabajador la labor que va a desarrollar
- Es un elemento objetivo para exigir a cada trabajador lo que debe hacer y como debe hacerlo
- Permite sustituir al trabajador en cada eventualidad
- Permite opinar acerca de ascensos, promociones, transferencias, cambios de métodos y procedimientos
- Evita interferencias en el mando y en el desarrollo de las actividades.

Para el departamento de Recursos Humanos.

- Permite que el reclutamiento, selección y contratación de personal dejen de realizarse en forma empírica y se realicen basándose en las actividades y requerimientos del puesto
- Ayuda a la integración de los nuevos empleados
- Permite determinar con precisión la materia del adiestramiento y capacitación, así como proporcionar dichas actividades
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos
- Permite clasificar adecuadamente los méritos de los trabajadores
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de sueldos, salarios e incentivos
- Facilita la conducción de entrevistas, así como el establecimiento de un sistema de quejas y medidas disciplinarias
- Ayuda a establecer condiciones en la terminación de las relaciones laborales y en la restricción de actividades por motivos de salud
- Es base para el establecimiento de programas de higiene y seguridad industrial
- Permite el establecimiento de sistemas de ascensos, promociones y transferencias
- Es base para las relaciones laborales y negociaciones contractuales
- Elemento para la elaboración de manuales de organización
- Instrumento para ubicar al trabajador en el puesto adecuado.

Para el trabajador

- Le permite conocer con precisión lo que debe hacer
- Le señala con claridad sus responsabilidades
- Le ayuda a conocer si está laborando bien
- Impide que sus funciones invadan el campo de otros

- Le señala sus fallas y aciertos y además resalta sus méritos y colaboración.

USOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ORGANIZACIÓN MÁS EFICAZ	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	COMPENSACIÓN
Mejor comunicación Jefe-subordinado	Valuación de Puestos	Retribución
Claridad sobre resultados del puesto	Apreciación del desempeño	Equidad Interna
Distribución y agrupación de finalidades	Apreciación de Capacidades	Competitividad Externa
Proceso de Fijación de objetivos		Modulación por desempeño
Planificación de Recursos Humanos		
Capacitación del Personal		
Estilo e idioma común		

5

⁶ Reyes Ponce Agustín, El Análisis de Puestos, Ed. Limusa, México, D.F., 1994

2.1.3. Sus Fases

1. Fase de Planeación
 - a) Entrenamiento de analistas
 - b) Definición de objetivos
 - c) Elaboración de organigrama
 - d) Elaboración de cronograma de trabajo
 - e) Determinación de los métodos de investigación a aplicar
2. Fase de Preparación
 - a) Entrenamiento de analistas
 - b) Preparación de material de trabajo
 - c) Información a participantes
 - d) Recolección de información previa
3. Fase de Ejecución
 - a) Recopilación de datos
 - b) Organización de datos
 - c) Redacción previa de la descripción de puestos
 - d) Presentación al supervisor de cada puesto para ratificación o rectificación
 - e) Redacción definitiva de la descripción de puesto
 - f) Presentación del documento definitivo para su aprobación final.⁶

2.1.4. Técnicas

Técnicas de Observación Directa

Es una de las técnicas más utilizadas, tanto por ser la más antigua como por su eficiencia. Es la técnica más aplicable a trabajos que implican operaciones manuales o que tienen un carácter repetitivo.⁷

Esta técnica se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista, registra los puntos de observación en una hoja, diseñada previamente para tal efecto.

Al aplicar esta técnica se tienen que aplicar las siguientes actividades previas, para tal efecto.

- a) Mantener contacto con el encargado o supervisor de área, para así tener un conocimiento general del conjunto de trabajos del puesto que se analiza.

⁶ Elmer H. Burak, "Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos, Una Orientación Estratégica". Ed Prentice-Hall, Madrid. 1997.

⁷ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, De Mc. Graw Hill, México, 1995, p. 140 a 167

- b) Recopilar y estudiar toda la documentación existente, relativa al desarrollo del trabajo.
- c) Estudiar y recopilar los formatos en el puesto (si existen).
- d) Explicar de manera general al aplicar el objetivo del estudio a los jefes y trabajadores.

Ventajas que se obtienen al aplicar esta técnica son:

- Veracidad en los datos obtenidos
- Organización de los datos
- Correspondencia entre los datos obtenidos

Desventajas

- Costo elevado al analizar un puesto
- La sola observación sin el contacto con el ejecutante, no permite la obtención de los datos necesarios para un adecuado análisis.

Técnica de Cuestionario

La descripción se efectúa solicitando al personal. Ocupante del puesto que tiene su cuestionario en el cual exprese por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y características.

Es necesario redactar cuidadosamente el cuestionario definitivo.

Técnica de Entrevista

Consiste en recopilar los elementos relativos al puesto que se pretende describir, a través del contacto directo con su ocupante, con su jefe o con ambos, ya sea juntos o por separado cuando esta bien estructurada, permite obtener datos sobre todos los aspectos del puesto, a su vez el cruce de la información obtenida de fuentes diversas, verificando discrepancias y asegurando la validez de los datos.

El analista, debe tener mucho cuidado al aplicar este método y considerar los siguientes:

- a) Evitar preconcepciones, prejuicios y prisa en generalizar hechos: permanecer ajeno a los intereses del ocupante y a la vez formular preguntas precisas para obtener datos
- b) Tener siempre presente el objetivo del análisis para separar lo importante de lo accidental
- c) Conocer el área a la que pertenece el puesto y su terminología para comprender los datos obtenidos

- d) Obtener el apoyo y la aprobación del supervisor, quien presentará al analista con los ocupantes del puesto
- e) Explicar el objetivo del estudio
- f) Ganarse la confianza del entrevistado
- g) La entrevista debe desarrollarse de una manera lógica siguiendo un esquema previo.

Las ventajas que se obtienen al aplicar esta técnica son las siguientes:

- Obtención de datos del ocupante
- Posibilidad de aclarar dudas
- Mayor rendimiento del estudio por medio de recopilación y estandarización de datos
- Información amplia y fidedigna

2.2. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento es una técnica que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos, ya que para que una empresa sea líder, tendrá que tener los mejores trabajadores en ella.

Es por eso que en el reclutamiento debemos utilizar adecuadamente nuestras técnicas externas e internas, con las cuales podemos ver los tipos de empleados que tenemos dentro y los que pueden ingresar, para mantener una equidad interna dentro de la organización, y así lograr los objetivos.⁸

Definición

Es la que precede inmediatamente a la selección, es el acto o proceso mediante el cual una empresa intenta obtener los recursos humanos adicionales para fines operacionales. Consiste en obtener hombres y mujeres para el trabajo. Su meta es crear un conjunto de personas disponibles, calificados y deseosos de trabajar para una compañía en los puestos ofertados.

Objetivos

- Atraer a los candidatos auténticamente adecuados y examinar su documentación, a fin de producir una lista para que se investigue en el proceso de selección

⁸ Wendell L. French, Administración de Personal, De. Limusa, México, .D.F, 1993, p. 160 a 178

- Conocer los recursos que desea la compañía para ejercer una buena selección
- Determinación de vacantes
- Consideración de las fuentes
- Preparación de la información por publicar
- Procesamiento y evaluación de las solicitudes
- Notificación a los solicitantes
- Procurar que los candidatos sean aptos para el puesto
- Aportar un conjunto de personas para cubrir puestos vacantes
- Producir idealmente el menor número de candidatos capaces de desempeñar las labores del puesto desde el principio

2.2.1. El Reclutamiento Interno

Internamente, es posible encontrar solicitantes de trabajo si se revisan los registros de rendimiento con un sistema de aviso de vacantes o por ofrecimiento. Los puestos administrativos, en especial, los de nivel inferior, pueden ocuparse al examinar los registros de personal de la compañía, incluyendo los informes de evaluación del rendimiento. Al determinar cuales empleados merecen un ascenso y al ofrecerle entonces el puesto vacante a un empleado valioso. Esto puede difundirse por medio de avisos de vacantes, donde implica anunciar todas las plazas vacantes en ese momento. En ocasiones los puestos de la compañía fuera del lugar donde (en el momento), se ha estado laborando (plaza foránea).

Ventajas:

- La organización tiene una idea correcta de los puntos fuertes y débiles de sus empleados. Si se mantiene un inventario de habilidades, puede manejarse como un punto de partida. Así como dispone de evaluaciones de actuación de los empleados. También existe la posibilidad de entrevistar al actual director, como también a los anteriores para conocer su potencial de ascenso
- No solo la organización tiene información de los empleados, sino que los empleados ya tienen el conocimiento del funcionamiento de la empresa. Por lo que la incertidumbre de que el empleado se sienta inconforme con la empresa es menor
- Tiene un efecto significativo en la motivación y moral de los empleados, al crear oportunidades de promoción y prevenir los despidos
- Otra ventaja esta relacionada con las fuertes inversiones hechas por las empresas en una plantilla competitiva

Desventajas:

- Una desventaja ya muy conocida es la de que en cuanto se este ascendiendo se llegará a un grado de incompetencia

- Otro problema que se enfrenta, es con las personas que no han sido promovidas por alguna y otra razón, esto lo veremos reflejado en la moral y la actuación de dicho personal
- Otro inconveniente, concierne en la posible endogamia de ideas, cuando el reclutamiento se hace exclusivamente en las fuentes internas, han de tomarse medidas para evitar que las nuevas ideas e innovaciones sean ahogadas por actitudes como "Nunca lo hemos hecho antes" o "Podemos pensar muy bien sin esto"

a) A través del propio personal

Surge al presentarse una vacante dentro de una empresa; la cual intenta llenar mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), esto implica:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalismo (carreras) de personal

b) Candidatos propuestos por el personal

Se lleva a cabo por medio de sindicatos que son la fuente principal de solicitantes para trabajos de mano de obra. Muchos sindicatos mantienen oficinas de empleo que son una fuente de solicitantes, generalmente para puestos sindicalizados. Además es práctica común que en los contratos colectivos de trabajo haya cláusulas estableciendo que el sindicato proponga candidatos cuando se presenta una vacante.

c) Amistades o parientes

Es un método con el cual se puede obtener personal que se sepa que tipo de perfil se necesita dentro de una organización; para no bajar el nivel de competitividad, de producción y fortaleza de la empresa porque al seleccionar parientes o amistades ellos sabrán el funcionamiento que se lleva la empresa desde antes de empezar a trabajar, por lo que ya no es necesario explicarles todo el procedimiento del manejo de la empresa.

Técnicas

a) Cartel

Es un anuncio por medio del cual se avisa a los empleados de las vacantes existentes por el momento dentro de la empresa; este anuncio se pone en un lugar donde transiten la mayor parte de los empleados dentro de la empresa.

b) Pizarrón

Es una técnica que se ocupa generalmente en los puestos operativos, en donde, se coloca un pizarrón escribiendo el número de vacantes disponibles y las características de empleados que se necesitan para ocuparlas.

c) Verbalmente

Es una técnica que la lleva a cabo una persona del departamento de Recursos Humanos, donde él personalmente informa a un empleado ya seleccionado con anterioridad de las vacantes existentes en la empresa para saber si le interesa alguna.

d) Boletín Interno

El boletín especifica el título del trabajo, el pago y las cualidades que debe tener el empleado, la principal ventaja de este proceso es que otorga a cada empleado una oportunidad para obtener un mejor trabajo.

e) Otros

Via telefónica: Es una técnica en donde una persona de Recursos Humanos, le comunica a un empleado, de una vacante dentro de la empresa para que tenga un ascenso al ocupar esta vacante.

Correspondencia: Es una notificación, que se da a los empleados dentro de la empresa para avisarles de las vacantes que hay para que ellos las ocupen, es decir, le otorgan un ascenso.

2.2.2. El Reclutamiento Externo

a) Archivos de Candidatos

Este método se lleva a cabo por medio de un archivo en donde tenemos registradas a las personas que anteriormente vinieron a solicitar empleo y no tuvieron la oportunidad de quedar dentro de nuestra empresa, porque las vacantes ya estaban ocupadas; guardando nosotros sus solicitudes para posteriormente comunicarnos con ellos.⁹

⁹ Daslón E. Mac Farland, Administración de Personal, Teoría y Práctica, De. Trillas, México, 1972, p. 101

b) Centro de Promotores de Empleo, Capacitación, Adiestramiento de las Delegaciones Políticas del D.F.

Estos Centros Promotores lo llevan a cabo las diferentes Delegaciones del D.F., en donde cada Delegación tiene sus Escuelas de Capacitación para el trabajo industrial, en el cual por lo general asisten gentes desempleadas a cursos de las diferentes ramas industriales o profesionales para capacitarse y al término de su capacitación les ofrecen vacantes en algunas empresas.

c) Medios Masivos de Comunicación

Anuncios en la Prensa: Los periódicos ofrecen otro medio efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a un número mayor de posibles candidatos, son frecuentemente usados por los reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, que identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre como presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos.

- Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como "auxiliar" o "consejero")
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función

Es poco común el empleo de medios diferentes a la prensa y las revistas (como la radio, la televisión, los carteles, etc.), porque en pocas ocasiones se justifica el gasto.

d) Agencias de Empleo

Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante.

e) Instituciones Educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

f) Organizaciones Profesionales

Esta fuente se constituye por colegios y asociaciones profesionales, que en algún momento pueden proporcionar solicitantes para ocupar plazas en las empresas donde requieren profesionistas.

g) Sindicatos

Los sindicatos también satisfacen las necesidades de reclutamiento del individuo y de la empresa. En algunos casos, especialmente en oficios especializados, la única manera de que un individuo se pueda contratar para un trabajo es mediante el servicio sindicalizado de colocaciones; es este caso la empresa sólo tiene que comunicarse con el sindicato e informarle que necesita cierto número de empleados con clasificaciones laborales específicas, entonces el sindicato, asigna personas generalmente por antigüedad para que se presenten en la compañía. Aunque este procedimiento es muy simple y resulta económico para la contratación no suele darle a la empresa la discreción que tal vez desee en sus dimensiones de contratación.

Técnicas

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales las organizaciones se enfocan y divulgan la existencia de una oportunidad de trabajo a las fuentes de Recursos Humanos más adecuadas, las técnicas más importantes son:

a) Carteles o anuncios en la puerta de la empresa

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rapidez y rendimiento de resultados dependen de una serie de factores, como la localización de la empresa, la proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, cercanía a las fuentes de reclutamiento, anuncios, facilidad de acceso, etc.

b) Avisos en diarios y revistas

El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos, puesto que se dirige al público en general, en donde podemos poner los requisitos para ocupar la vacante.

c) Radio

El radio es un medio informativo universal por el cual se anuncian las oportunidades de trabajo dentro de una empresa; por lo general este medio lo ocupan las grandes empresas que tienen convenios con reodifusoras.

d) Boletines especializados

Este se lleva a cabo por medio de la repartición de volantes en las calles en donde describimos a las personas que solicitamos para que cubran una vacante dentro de una empresa.

e) Otros

➤ Consulta de archivo de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideran en reclutamientos anteriores, debemos tener un curriculum o una propuesta de empleo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento.

➤ Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos.

➤ Conferencias y charlas con universidades y escuelas

Destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que se ofrecen.

➤ Agencias de reclutamiento

Una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, que necesitan reclutar personal en diferentes tipos de empleo.

2.3. Selección

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de Recursos Humanos para la organización. El

reclutamiento es una actividad de divulgación de llamada de atención, de incremento en la entrada es por tanto una actividad positiva de invitación.

La selección es una actividad de impedimentos, de escoger, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el puesto exige en la selección se escoge entre los candidatos reclutados a aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptación al puesto ofrecido.

En consecuencia, el reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Concepto

La selección de Recursos Humanos puede definirse como la elección del individuo adecuado, para el puesto adecuado, o en un sentido más amplio, elegir entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar las vacantes existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

De esta manera la selección busca seleccionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al puesto, y
- b) Eficiencia de la persona al puesto

Al criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información respecto al puesto vacante.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, sexo, complejión física, fuerza, etc.), las cuales llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la empresa.

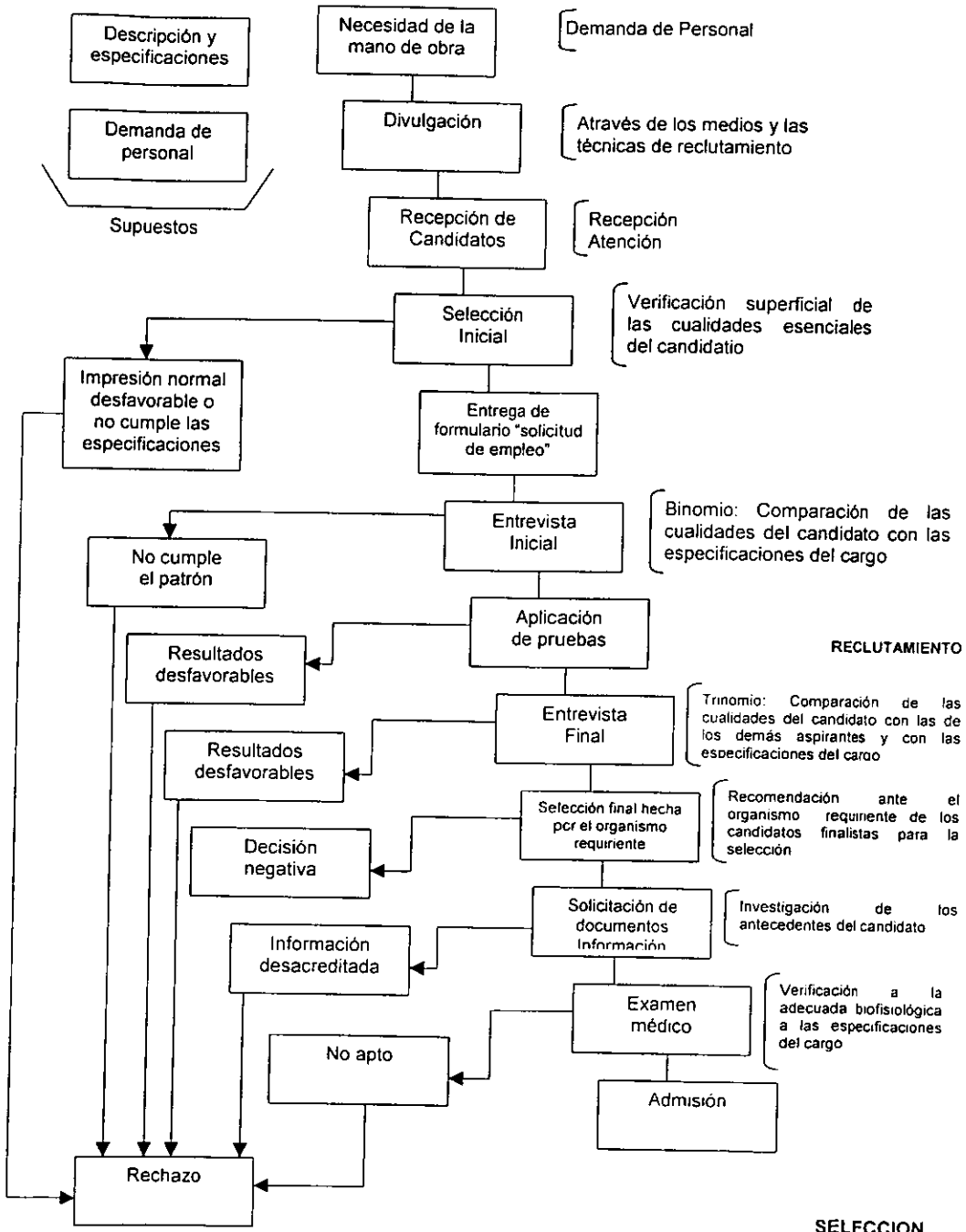
Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida, de modo general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no solo un diagnóstico, sino un pronóstico respecto a esas dos variables.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado están el análisis y las especificaciones del puesto y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí los cuales compiten por el empleo.¹⁰

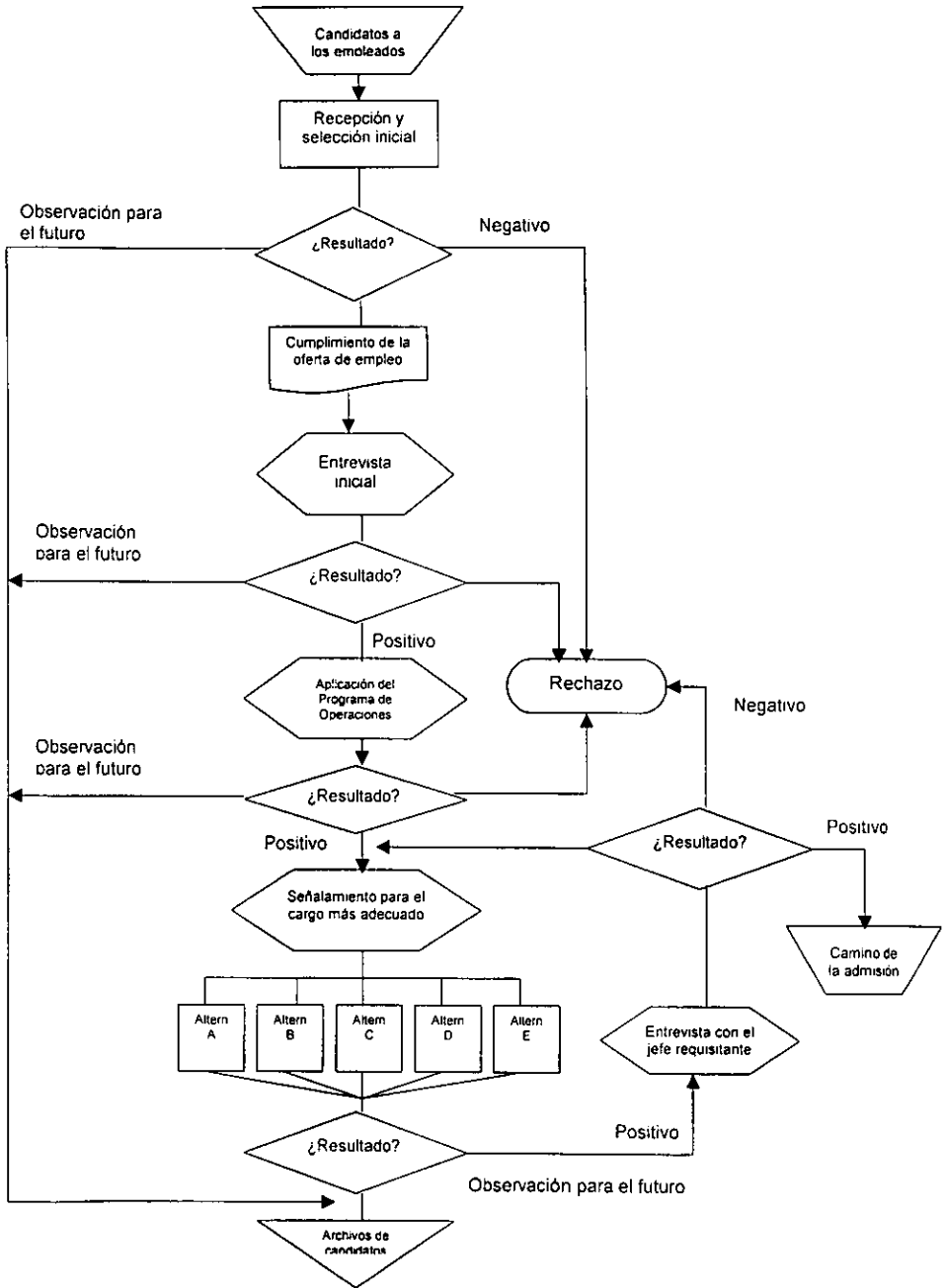
Posteriormente, presentamos los flujogramas de reclutamiento y selección de Recursos Humanos, según el modelo de selección y clasificación de personal.

¹⁰ Werther William B., Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1991, p. 179

Flujograma de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos según el Modelo de Selección de Personal



Flujograma de un Sistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, según el Modelo de Clasificación de Personal



2.3.1. Técnicas de Selección

Como la selección de Recursos Humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que mencionaremos a continuación:

Recolección de información acerca del puesto

Para recoger información acerca del puesto que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

1. Análisis del puesto: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante) y factores (de especificaciones). Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo. En consecuencia, el proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.

2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos. Naturalmente, presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del Jefe Inmediato. Además, es difícil con exactitud lo que el Jefe Inmediato debe considerar como comportamiento deseable o no deseable.

3. Análisis de la solicitud de empleado: Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del Jefe Inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer. La solicitud de empleado deberá tener campos adecuados donde el Jefe Inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.

4. Análisis del puesto en el mercado: Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

5. Hipótesis de trabajo: En caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del puesto y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

A partir de esta información, respecto del puesto por proveer, el organismo de selección está en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que el organismo recibe respecto de los puestos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o *ficha profisiográfica*, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

Elección de las técnicas de selección

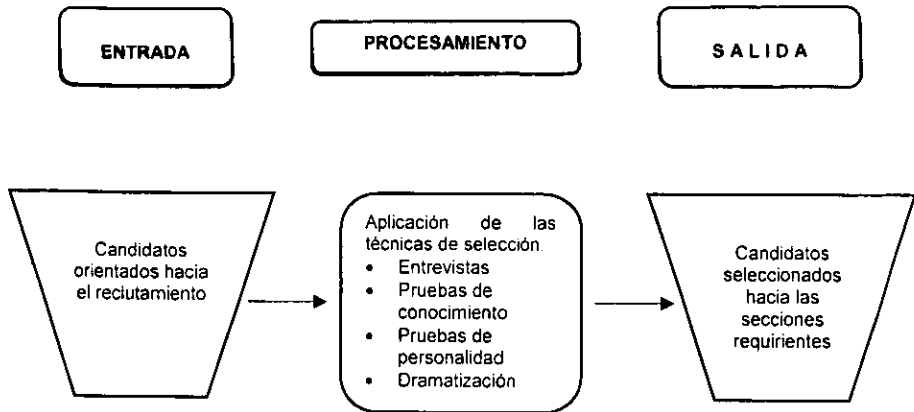
Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la *ficha profisiográfica*, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación.

Para efectos didácticos, presentamos las técnicas de selección en cinco grupos bien del:

1. Entrevista de selección	{	Dirigidas (con derrotero)	
		No dirigidas (sin derrotero o libres)	
2. Pruebas de Conocimiento o capacidad	{	Generales	{ De cultura general De idiomas
		Específicas	{ De cultura profesional
3. Pruebas psicométricas	{	De aptitudes	{ Generales Específicas
		Expresivas	{ PMK
4. Pruebas de Personalidad	{	Proyectivas	{ Del árbol Rorschach TAT Ssondi
		Inventarios	{ De motivación De frustración De interés
5. Técnicas de Simulación	{	Psicodrama	
		Dramatización o role playing	

Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el puesto.

Subsistema de Selección



11

2.3.2. Entrevista de Selección

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc..

La entrevista es, en lo fundamental, un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- 1. La fuente:** El candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, manera de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- 2. El transmisor:** El instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de "codificar" la información para transmitirla.

¹¹ Odiome George S, Administración de Personal, Ed. Ateneo, Argentina 1997, p. 114

3. El canal: En la entrevista hay al menos dos “canales”: las palabras (lo más importante) y los gestos.

4. El instrumento para descifrar: Los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente, esto también ocurre con diversas personas, puesto que cada una interpreta lo que escucha, de acuerdo con sus propias experiencias.

5. El destino: A quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido (interferencia) en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Muchos estudios han señalado que dos o más entrevistadores por lo general no concuerdan en la evaluación de un candidato. Sin embargo, el hecho de que existan desacuerdos entre los entrevistadores no es una buena razón para desechar la entrevista como técnica básica de selección. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista, son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es menor que ninguna.

La entrevista se utiliza, en casi todo el mundo, en la selección de personal; según los cálculos de Bellows y Estep, se realizan casi 150 millones de entrevistas al año para la selección de personal. A pesar de este uso tan difundido, su utilidad en la selección de personal ha sido bastante criticada. En muchas ocasiones se ha comprobado que la capacitación del entrevistador y la apropiada planificación de la entrevista contribuyen a mejorar el grado de confianza y la validez de ella. Mediante el entrenamiento continuo de los entrevistadores, la ordenación adecuada del proceso de entrevista o de la entrevista patrón, es posible obtener el perfeccionamiento en la precisión de la evaluación. La entrevista patrón o dirigida es la que se planea para superar las limitaciones y los defectos propios de los procedimientos más comunes de entrevista.

La entrevista puede perfeccionarse si se tienen en cuenta algunos principios. La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma:

1. Preparación de la entrevista
2. Ambiente
3. Desarrollo de la entrevista
4. Terminación de la entrevista
5. Evaluación del candidato

1. Preparación de la entrevista: Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- a) Los objetivos específicos de la entrevista
- b) El método para alcanzar el objetivo de la entrevista y
- c) La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe poseer el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

2. Ambiente: Establecer el ambiente no es propiamente un paso aislado en el proceso de entrevistar, no obstante, tiene un realce especial. El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- a) Físico: El local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin
- b) Psicológico: El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial

Aun antes de iniciar la conversación, la entrevista puede experimentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son aspectos que debe evitarse. Asimismo, al candidato puede causarle una impresión desagradable saber que su solicitud de empleo no fue leída con detenimiento.

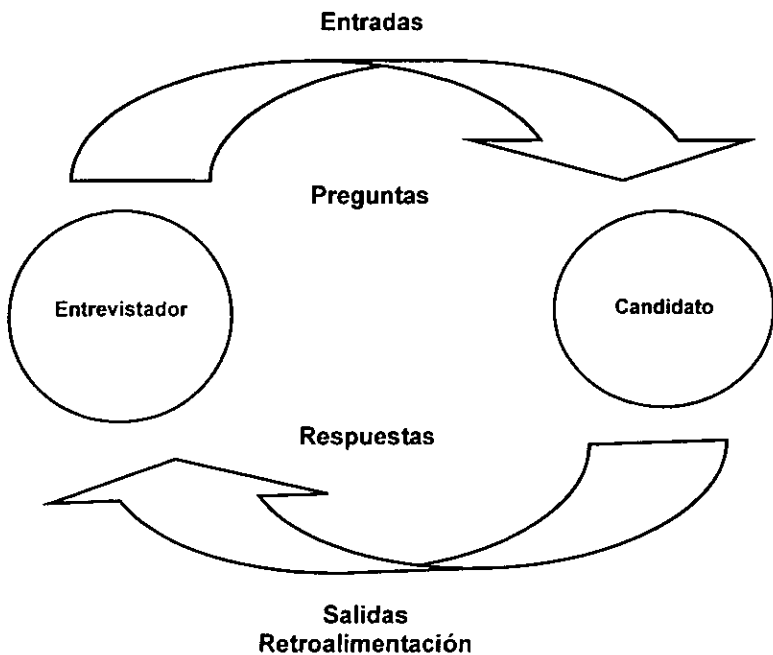
Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan:

- a) La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos
- b) En ella solo deben estar el entrevistado y el entrevistador
- c) Como la espera es inevitable, deben haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. En la sala de espera deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma.
- d) Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación. Lo que se desea y lo que pueda obtenerse de una entrevista son materia que debe decidirse antes de su iniciación.
- e) El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista. Una lectura rápida del análisis del cargo, de las cartas de referencias o de la solicitud de empleo del candidato será de gran utilidad en el transcurso de la entrevista.

3. Desarrollo de la entrevista: Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que

ambos componentes, entrevistador y candidato, desean. Como se muestra en la figura, una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente. Además, así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

La interacción provocada por la entrevista



La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación (check list), y por lo general utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo y en el que están anotados los ítems por verificar, y tiene, además, espacios para las observaciones que deban registrarse. Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas, lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia o derrotero de la entrevista. A medida que lee la solicitud de empleo, hace preguntas al candidato y hace anotaciones en el formulario. La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir, cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. El entrevistador sigue la secuencia, sino por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir.

La entrevista dirigida es criticada por algunos que afirman que restringe y limita bastante el margen de actuación del entrevistador, en tanto que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja, ya que el entrevistador puede olvidar u omitir muchos aspectos que si estuviesen en una lista de verificación, no quedarían a un lado. Como el entrevistador tiene que preocuparse por no omitir nada, parte de su atención debe dirigirla a este aspecto y, por lo tanto, la evaluación del candidato se hace menos eficiente. En la entrevista libre esto sucede porque a medida que el entrevistador envía estímulos (preguntas), el sujeto produce respuestas que a su vez darán lugar a nuevas preguntas y así sucesivamente, en un proceso de retroalimentación de temas.

En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudió, las asignaturas que prefiere, los cargos que ejerció, la manera como enfrentó los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculó de las empresas donde trabajó, etc.. El transcurso de la vida de una persona debe conformar una unidad ininterrumpida. Por tanto, no debe darse oportunidad al candidato para que periodos oscuros de su vida pasen inadvertidos.

Asimismo, una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente. Las posibilidades de progreso y ascensos existentes también deben tenerse en cuenta, aunque no es recomendable dar al aspirante una idea equivocada. Todo candidato es susceptible de considerar sugerencias o comentarios como promesas reales, o como un contrato psicológico.

En la entrevista propiamente dicha, podemos distinguir dos aspectos bastantes significativos:

- ✓ **Contenido de la entrevista (aspecto material).** Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo, formación escolar, experiencia profesional, compromisos, situación familiar, condición socioeconómica, etc.
- ✓ **Comportamiento del candidato (aspecto formal).** Es la manera como reacciona en una situación; para el caso, la entrevista es una muestra del comportamiento del candidato: modo de pensar, de actuar, grado de agresividad, ambiciones, motivaciones, etc.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos –material y formal- que están estrechamente relacionados.

El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista. Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada. Las condiciones indispensables en un entrevistador son: tener inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuesto a la autocrítica.

4. Terminación de la entrevista: Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada. La urbanidad exige ciertas especificaciones, por ejemplo, que la entrevista sea abierta y se desarrolle libremente, sin timidez ni obstáculos. Para su terminación existe una necesidad semejante.

- a) El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista
- b) El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

5. Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta en el entrevista ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no pueden establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un arte.

De modo general, la entrevista es un instrumento de comparación muy utilizado en el proceso de selección. El entrevistador necesita trabajar dentro de cierta precisión (presentación de datos coherentes) y de cierta validez (medición exacta de lo que se pretende verificar), lo mismo que cualquier instrumento para medir y comparar. Lógicamente, su margen de error es mucho mayor, dada su condición humana. El entrevistador es el fiel de la balanza que compara las características ofrecidas por el candidato con los requisitos exigidos por el puesto.

Bingham está en contra de excluir la entrevista como técnica de selección, ya que los entrevistadores profesionales tienen los medios para obtener la información que desean. Puesto que la entrevista es una parte obligatoria en el proceso de selección, debe buscarse la manera de hacerla un instrumento efectivo para la selección de personal, principalmente cuando se adopta como medio para que los diversos jefes y supervisores de línea decidan acerca de los candidatos. En este caso, es necesario capacitar a los jefes y supervisores de línea en técnicas de entrevista, para reducir la multiplicidad de enfoques y criterios personales y eliminar, si es posible, las distorsiones de orden personal.

Bass sugiere poner en práctica la entrevista en grupo junto con otras técnicas de selección, para facilitar la observación de algunos factores, como iniciativa, agresividad, equilibrio, adaptabilidad a situaciones nuevas, tacto, capacidad para relacionarse con personas y otras cualidades similares. En la entrevista en grupo el candidato es investigado por un grupo de

entrevistadores capaz de obtener información variada en el curso de una sola entrevista.

2.3.3. Pruebas de Conocimiento o de Capacidad

Las pruebas de conocimiento o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante un estudio, la práctica o el ejercicio.

1. Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:
 - a) **Orales:** (Preguntas y respuestas verbales)
 - b) **Escritas:** (Preguntas y respuestas escritas)
 - c) **De realización:** (Ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o manejo de un vehículo o fabricación de piezas)
2. En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales, cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales, específicas, cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. Por ejemplo, si el cargo es químico de producción, la prueba de conocimientos específicos tratará los temas de esta especialidad.
3. En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse en:
 - a) Tradicionales, de tipo disertivo, expositivo
 - b) Objetivas, mediante pruebas objetivas; y
 - c) Mixtas, cuando utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva

a) Las **Pruebas tradicionales o subjetivas** abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.

1. Ventajas:

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

2. Desventajas:

- Son de corrección difícil, subjetiva y demorada
- La revisión deben hacerla especialistas
- Revisión difícil de los resultados

b) Las Pruebas objetivas, por el contrario, poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.

1. Ventajas:

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

2. Desventajas:

- Organización demorada
- Permiten acertar al azar
- Conceden al candidato mínima libertad de expansión y
- No miden profundidad

c) Las Pruebas de carácter mixto constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de tests y de otra en forma de preguntas disertivas.

Las pruebas tradicionales se diferencian de las objetivas (tests) en tres aspectos: organización, aplicación y evaluación.

2.3.4. Diseño de Pruebas

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

1. Buscar la colaboración de personas especialistas en la materia o de expertos en técnicas de valuación.
2. Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad; por ejemplo, en el examen de matemáticas en nivel medio, para selección de candidatos al puesto de proyectista.
3. Analizar las áreas que deben examinarse. Mediante un estudio del programa, se hace la lista de los conocimientos esenciales y secundarios que deben examinarse, además de los hábitos y de las actitudes que deseamos investigar en los candidatos (por ejemplo, en una prueba de matemáticas podemos apreciar el hábito de limpieza, el orden, la buena disposición de los cálculos, etc.)
4. Proceder a la discriminación minuciosa de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítems de la prueba, en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma; los tópicos más importantes deben tener mayor número de preguntas, para ser mejor investigados.
5. Proceder a la elaboración de los ítems, o sea de las preguntas, en forma de tests. La recolección de material puede hacerse con los jefes y especialistas en el tema.

6. Clasificar los ítems en cuanto al nivel de dificultad. No habiendo análisis estadístico preliminar para verificar la dificultad relativa y el valor discriminatorio de cada ítem, el equipo de especialistas y de técnicos los ordena subjetivamente en orden creciente de dificultad. Se trata de incluir algunos ítems fáciles hasta obtener una gama de dificultad amplia, con predominio de los ítems de dificultad media, para alcanzar una distribución normal.
7. Construir cierto número de ítems. Se debe elaborar el doble de lo necesario para, si es posible, tener la ventaja de construir dos pruebas paralelas (idénticas en cuanto a la forma, número de ítems, instrucciones, dificultades, etc.), y una de ellas pueda aplicarse en el nuevo examen.
8. Dar dimensiones precisas a la prueba. Lo ideal es proporcionar tiempo libre e indeterminado para la primera aplicación. Se recogen los exámenes de los candidatos cuando por lo menos el 84% haya terminado. El tiempo que se haya gastado será el límite de duración para nuevas aplicaciones.
9. Elaborar las normas de aplicación. Todo examen debe estar acompañado de instrucciones claras y precisas para el candidato y de una guía de aplicación para el examinador.
10. La presentación gráfica del examen es muy importante. La impresión debe ser nítida y correcta, y la disposición de los ítems en el papel debe ser armónica y organizada.

Aspectos que diferencian las pruebas objetivas de las subjetivas:

	Prueba Objetiva	Prueba Subjetiva
a. En cuanto a organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respuestas determinadas y cortas 2. Examina todo el campo de la materia 3. Cuidadosamente planeada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respuestas indeterminadas, libres y extensas 2. Examina solo una parte de la materia 3. Improvisa
b. En cuanto a aplicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones de aplicación determinadas y contantes 2. Sencilla y rápida 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones de aplicación indeterminadas 2. Dispendiosa y demorada
c. En cuanto a evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Automática (mediante clave de evaluación) y rápida 2. Criterio predeterminado y objetivo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exige conocimiento especial del evaluador, es demorada 2. Criterio subjetivo y variable

12

Items para diseño de prueba.

Para construir una prueba pueden escogerse varios ítems:

¹² Heith David, William B., Werther Jr., Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 1995, p. 310

- 1. Alternativas sencillas (falso o verdadero).** Esta clase de pregunta presenta solo dos alternativas de respuesta y, por consiguiente, el 50% de probabilidad de acertar al azar. Estimula la adivinación, puesto que muchas preguntas pueden responderse de manera correcta sin poseer conocimientos del tema. Además como es muy difícil organizar una frase que sea absolutamente falsa o verdadera, se da alguna pista de la respuesta correcta. Teniendo en cuenta todas estas diferencias y el hecho de que sería necesario elaborar muchas preguntas de este tipo, para conseguir una medida más eficiente, su empleo es desaconsejable.
- 2. De completación.** Particularmente indicada para verificar conocimientos que deben ser memorizados con exactitud es necesario estar seguro de que solo hay una respuesta correcta a la pregunta propuesta. Se utiliza en la verificación de términos técnicos, abreviaturas, pesos y medidas, etc., también se recomienda para la presentación de problemas de matemáticas.
- 3. Evocación (preguntas).** No son preguntas rígidas, porque permiten gran variación y se adaptan a casi todos los tipos de conocimientos. Se caracterizan porque no dan ninguna pista al hacer la evaluación de los conocimientos del candidato. A veces, permiten observar la capacidad que el candidato tiene para organizar y presentar los conocimientos en su propio lenguaje. Al contrario de otros tipos de pruebas, impiden cualquier posibilidad de adivinación. Cuando las preguntas de este tipo exigen mucho razonamiento, se deben formular pocas, para que puedan ser resueltas en el tiempo previsto. Las preguntas se deben formular de manera que las respuestas queden perfectamente determinadas con relación al contenido.
- 4. Apareamiento (asociaciones).** Sirve para medir la capacidad que el candidato tiene para reconocer y asociar nociones y conocimientos relacionados con otros. Sin embargo, si la pregunta no está bien construida, muchos ítems podrían ser respondidos correctamente por el proceso de eliminación. Los temas para apareamiento deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos.
- 5. Ordenación.** Se utiliza mucho en las pruebas de historia; consiste en pedirle al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos. Tiene la ventaja de evitar la memorización tediosa de fechas cronológicas, aunque su empleo no puede ser recomendado sin reservas, ya que la cantidad de conocimientos que puede evaluarse por este medio es muy pequeña.
- 6. Elección múltiple.** Los tipos más utilizados son los ítems de elección múltiple, generalmente con 3, 4 ó 5 alternativas: una correcta y las otras verosímiles o falsas, pero siempre posibles. Cuando en la prueba se emplean varios ítems (completación, ordenación, elección múltiple), se recomienda colocar juntos los semejantes, con ejemplos, para que el candidato comprenda bien el mecanismo de la prueba. También se sugiere, para evitar que los candidatos se copien los otros, no numerar las páginas de la prueba y colocar cada copia en diverso orden. Uno de los inconvenientes de esta prueba es que no permite graduar la dificultad de los ítems. Las pruebas de elección múltiple deben utilizarse en la presentación de problemas que

impliquen raciocinio con base en el conocimiento adquirido. No deben utilizarse para responder de memoria datos intrascendentes o minucias.

Pruebas psicométricas

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

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación del "cuanto", es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato.

El término prueba se define como cualquier medida de desempeño, o lápiz-papel, utilizada como base en la decisión de emplear a un aspirante. Las pruebas pueden proyectarse para medir la elegibilidad de admisión, transferencia, ascenso, capacitación o retención, y pueden incluir medidas de inteligencia general, aprendizaje, aptitud mecánica, administrativa, etc., destreza y coordinación, intereses ocupacionales o actitudes.

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

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata y puede definirse mediante las características siguientes:

Aptitud

1. Predisposición natural para determinado trabajo o tarea
2. Existe sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje
3. Se evalúa por medio de comparaciones
4. Permite pronosticar el futuro del candidato en la profesión
5. Con el ejercicio o entrenamiento, se transforma en capacidad
6. Predisposición general o específica a perfeccionarse mediante el trabajo
7. Posibilita la orientación hacia determinado cargo en el futuro
8. Es el estado latente y potencial del comportamiento

La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad:

La aptitud como base de la capacidad

Capacidad = Aptitud + Entrenamiento o ejercicio o práctica o estudio

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se requiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o práctica. La capacidad se adquiere y puede definirse a través de las características siguientes:

Capacidad

1. Habilidad para realizar determinado trabajo o tarea
2. Surge del entrenamiento o del aprendizaje
3. Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo
4. Se refiere a la habilidad real del individuo
5. Es el resultado de ejercitar la aptitud
6. Es el grado de perfección adquirido en el trabajo
7. Posibilita su acoplamiento inmediato en el cargo
8. Es el resultado real del comportamiento

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

L.L. Thurstone desarrolló en Estados Unidos la teoría multifactorial, partiendo de la teoría factorial. Según esa teoría, la estructura mental la conforma una cantidad relativamente pequeña de grandes factores, más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una aptitud. Thurstone definió siete factores y organizó una serie de pruebas para medirlos, que denominó pruebas de habilidades primarias.

Los siete factores son:

1. **Factor V o comprensión verbal.** Es el principal factor encontrado en pruebas que incluyen lectura, analogías verbales, frases en desorden, vocabulario, etc.; también se llama de aptitud verbal y encierra relaciones y raciocinios verbales.
2. **Factor W o fluidez verbal (word fluency).** Se encuentra en pruebas de anagramas, rimas, pruebas en que se escriben palabras que comienzan por la misma letra, etc.. Es la fluidez verbal o ampliación de vocabulario.
3. **Factor N o numérico.** Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos.
4. **Factor S o relaciones espaciales (space relations).** Es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos y tres dimensiones.
5. **Factor M o memoria asociativa.** Se identifica principalmente mediante pruebas de memoria mecánica y apareamiento, incluye memorización.
6. **Factor P o rapidez perceptual.** Es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o reconocer con rapidez similitudes y

diferencias; también se denomina aptitud administrativa, atención concentrada o percepción de detalles.

7. Factor R o raciocinio. En principio, Thurstone postuló la existencia de dos raciocinios –inductivo y deductivo-, pero al no encontrar evidencia empírica de la diferenciación entre ambos, propuso un factor único de raciocinio.

Además de estos siete factores específicos de raciocinio, Thurstone establecía un factor general, el factor G o inteligencia general. Para cada factor existe una o más pruebas psicométricas o específicas.

Modelo de ficha individual de selección

FICHA INDIVIDUAL DE SELECCION	
Nombre _____	Fecha de Nacimiento ____ / ____ / ____
Estudios _____	Estado Civil _____

RESULTADOS DE LAS PRUEBAS	
Pruebas.	Porcentajes.
	P U N T O S
100	0 10 20 30 40 50 60 70 80 90
1. Nivel intelectual	
2. Atención Concentrada	
3. Atención Distribuida	
4. Razonamiento	
5. Memoria	
Posición	
Números	
Palabras	
6. Aptitud Matemática	
7. Rapidez Perceptiva	
8. Identificación de Formas	
9. Percepción Cromática	
10. Destreza Manual	
11. Tiempo de Reacción	
12. Nivel de Aspiración	
13. Nivel de Experiencia	

Observaciones:

Ejemplos de ítems de pruebas

GRUPO FUNCIONAL	PRUEBAS
Obreros manuales	Prueba de alfabetización Prueba de inteligencia (observación) Entrevista
Obreros semiespecializados	Prueba de inteligencia Prueba de aptitud mecánica Entrevista
Asistentes de línea de montaje (microespacio)	Prueba de inteligencia Prueba de relaciones espaciales Prueba de destreza manual Prueba de atención Entrevista
Obreros especializados	Prueba de inteligencia Prueba de atención Prueba de razonamiento Entrevista
Oficiales de mantenimiento	Prueba de inteligencia Prueba de razonamiento mecánico Entrevista
Capataces de grupo	Prueba de inteligencia Prueba oral Prueba de liderazgo Entrevista

Pruebas de personalidad

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

Técnicas de simulación

Hasta aquí, las técnicas de selección – entrevista, pruebas de conocimientos o de capacidad, pruebas psicométricas o pruebas de personalidad se circunscriben a diagnósticos estimativos.

Cuando el médico rumano Jacob L. Moreno estableció las bases del psicodrama, quería pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupos, del método exclusivamente verbal al método de acción; su punto de partida fue el drama, que significa acción. La dramatización focaliza tanto al individuo como al grupo social, y su objetivo es reconstruir, encima de un tablado –contexto dramático- el momento presente, el aquí y ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. De este modo, al representar una escena, el protagonista permanece en un tablado circular rodeado de otras personas –contexto grupal- que asisten a su actuación y pueden ir o no a participar de la escena. El psicodrama se basa en la teoría general de los papeles, impulsada por Moreno, creador también de la sociometría. Al realizar la dramatización, cada persona representa los papeles más característicos en forma de comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otra y otras personas. Establece vínculos que le son habituales o intenta establecer nuevos vínculos. Actúa aquí y ahora como lo hace cotidianamente y permite que se diagnostique el esquema propio de comportamientos.

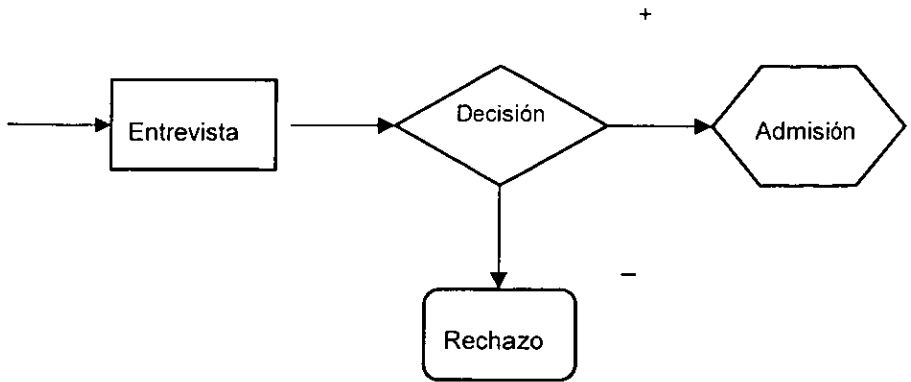
Por esta razón, el psicodrama abre un campo bastante interesante para la selección de recursos humanos. Las características humanas y el potencial de desarrollo que revelan las técnicas de selección tradicionales debe esperar o no su confirmación después de algún tiempo de ejercicio del cargo. Algunas empresas han utilizado la dramatización como complemento del diagnóstico realizado por la dependencia de selección. Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y en las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. La posibilidad de error, intrínseca a cualquier sistema de selección, puede reducirse sensiblemente, e inclusive el mismo aspirante podrá darse cuenta de su adaptación o no al cargo pretendido, simulando una situación que deberá enfrentar más tarde.

El proceso de selección

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Puesto que por lo general se emplea más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastante variadas. Entre las principales se encuentran:

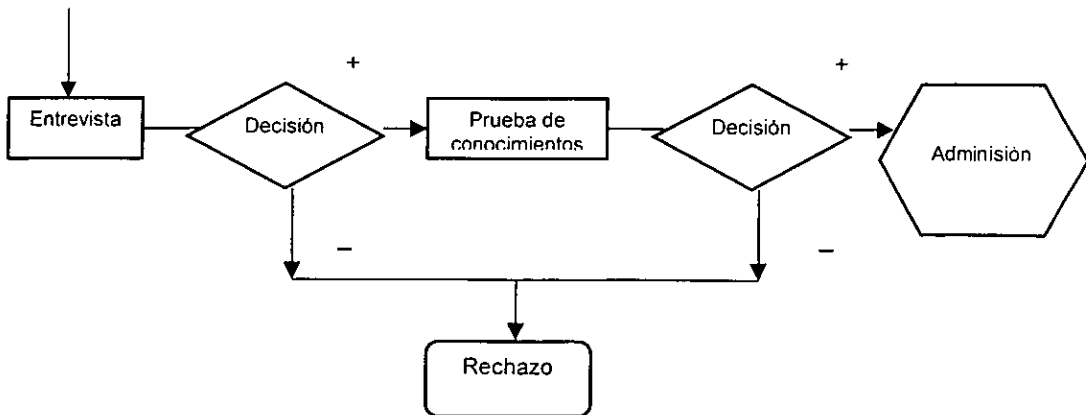
- a) **Selección en una sola etapa.** Este enfoque hace que las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.

Ejemplo de sistemas de selección en una sola etapa



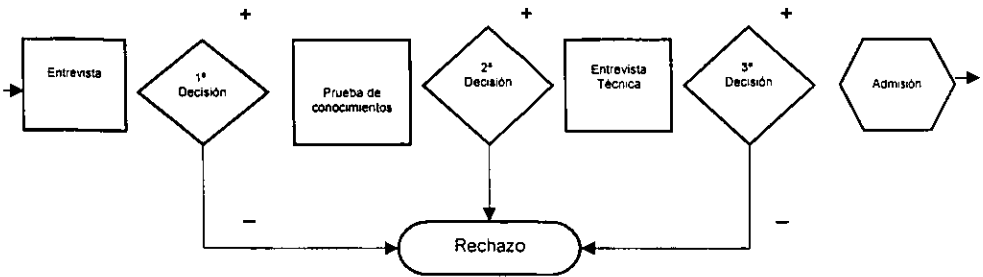
b) **Selección secuencial en dos etapas.** Puede tomarse la decisión de postergar la selección, cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección, mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión seguir probando siempre que duda acerca de aceptar o rechazar al candidato. En la selección secuencial en dos etapas se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.

Ejemplo de sistema de selección en dos etapas



- c) **Selección secuencial en tres etapas.** Es un proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

Ejemplo de sistema de selección en tres etapas



La estrategia de selección secuencial, en cualquiera de los pasos anteriores, siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución en el costo de la obtención de la información, que se efectúa aisladamente según la necesidad del caso. Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo, como en el caso de las pruebas que exigen exámenes individuales o equipo adicional para aplicarlas. Si no estuviesen de por medio los gastos en la obtención de información, sería preferible aplicar todo el conjunto de pruebas a todos los candidatos sin hacer distinción, sea cual fuere su tamaño o su extensión.

2.3.5. Evaluación y Control de los Resultados

Todo sistema pretende alcanzar uno o varios objetivos. El sistema es eficaz en la medida en que logra sus objetivos, y es eficiente cuando los consigue con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados, es decir, de sus salidas. En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, se debe intervenir para corregir lo inadecuado y ajustar su funcionamiento. Crear subsistemas de control automático (retroalimentación) sería lo ideal para que las correcciones se efectúen en el momento y etapas precisos.

Pueden sugerirse algunas mediciones de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección (alimentación RH):

- ✓ Costo de las operaciones de reclutamiento y selección
- ✓ Costo por admisión
- ✓ Costo por admisión por fuente de reclutamiento
- ✓ Total de admisiones
- ✓ Total de admisiones por fuente de reclutamiento
- ✓ Calidad por fuente
- ✓ Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas a la vez que proporcionan aumento en la productividad. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

- a) Acoplamiento del hombre al cargo y por ende satisfacción con el empleo
- b) Rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones
- c) Mejoramiento del potencial humano, mediante la elección sistemática de los mejores candidatos
- d) Mayor estabilidad del personal y la consiguiente reducción de la rotación de personal (*turnover*)
- e) Mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal
- f) Mejoramiento en las relaciones humanas, por la elevación de la moral y
- g) Menor inversión y menor esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad para aprender a realizar las tareas del cargo

En cuanto al proceso de selección en sí, una de las maneras de evaluar su funcionamiento es utilizar el cociente de selección, que puede calcularse mediante la ecuación:

$$C.S. = \frac{\text{No. de candidatos admitidos}}{\text{No. de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección (tasa de selección) es la razón que existe entre el número de empleados admitidos y el número de candidatos sometidos a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad. En general, el cociente de selección experimenta cambios producidos por la situación existente en el mercado de oferta y demanda de mano de obra, como ya se estudió anteriormente.

2.4. Contratación

Este tema es importante y forma parte de los procesos que la anteceden, que son: el reclutamiento y la selección, y en este caso mencionaremos, la documentación y las formas que deben ser tramitadas y controladas por el área de Recursos Humanos, para efectos laborales, también hacemos referencia de los tipos de contratos para un mejor conocimiento de los mismos.

Es necesario decir que no todas las formas o documentación serán útiles a todas las empresas, debido a que no siempre existe un contrato colectivo de trabajo que sea de aplicación y no todos establecen el mismo tipo de prestaciones.

En diversas empresas pudiera darse el caso que no tuviera personal sindicalizado obrero.

Así pues cada empresa o patrón utilizará las formas que le resulten aplicables.

Es importante saber distinguir las diferentes variantes, en cuanto a las distintas especies de género de trabajadores como se comentó con anterioridad.

2.4.1. Contratos

En cuanto a su duración los contratos individuales de trabajo pueden celebrarse por tiempo fijo, por tiempo indefinido y por obra determinada.

Las relaciones de trabajo pueden ser por obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado, a falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

En caso de que el contrato de trabajo se celebre por tiempo fijo, deberá precisarse con toda claridad la fecha de su terminación, pero si vencido el término que se hubiera fijado subsiste la materia de trabajo, la relación quedará prorrogada por el tiempo que perdure dicha circunstancia.

Lo mismo sucede cuando la relación de trabajo es por obra determinada, en cuyo caso debe expresarse con toda claridad en qué consiste dicha obra, que por ejemplo, puede ser promocional o tratarse de un pedido especial, en esta situación deberá anotarse la fecha, probable de la entrega.

En la práctica no se aconseja que se celebren contratos por tiempo o por obra determinada, ya que en caso de conflicto, las indemnizaciones son muy elevadas.

La justificación de estas indemnizaciones tan elevadas las encontramos en que los trabajadores que celebren contratos por tiempo fijo calculan de antemano todas sus consecuencias e incluso se traslada a otros lugares, por lo que la indemnización es más alta por el daño que se les causó si son despedidos en forma injustificada.¹³

¹³ Sikula Andrew F., Administración de Personal, Ed. Limusa, Mexico 1979, p. 240

2.4.2. Definición de Trabajadores

Trabajadores obreros: El trabajador es aquél que realiza un trabajo manual aunque se dan casos de obreros especializados o calificados en la industria moderna en que llegan a desempeñar un trabajo preponderantemente intelectual, sin dejar por ello de ser obrero: pero esto constituye una verdadera excepción que no desvirtúa la dicho, sino lo confirma.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 8º, señala que ¿trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado?

Desde otro punto de vista, los trabajadores obreros tienen una especial protección en la L.F.T. de la que carecen, como veremos en su oportunidad los trabajadores de confianza.

Lo anterior no debe extrañarnos si consideramos que el espíritu con que nació el artículo 123 Constitucional, y que entró en vigor en el año de 1917, fue el de proteger en aquél momento histórico a los que formaban parte de la llamada clase proletaria.

Así entonces los obreros resultan ser los que mejor tutela encuentran en esta Ley, en tales condiciones, obtienen sus mejores conquistas a través de la contratación colectiva a la que tienen derecho en los términos de los artículos 387 de la L.F.T., cuya redacción es la siguiente:

“El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite un contrato colectivo”.

Trabajadores de confianza: El artículo 9º. de la Ley Federal del Trabajo nos señala el concepto de trabajador de confianza “la categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se le de al puesto”.

“Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general y, las que se relacionen con trabajadores personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento”.

En la práctica encontramos muchos contratos colectivos de trabajo, en donde se encuentran como de confianza puestos que en realidad no lo son: esto obedece a que el patrón pretende quitar al sindicato el control sobre dichos puestos, sin embargo podemos estar seguros de que aunque se establezcan de confianza, los trabajadores que no son de confianza, independientemente de lo que el contrato colectivo estipule, pues el pacto colectivo no puede ir en contra ni puede derogar disposiciones de carácter imperativo.

2.4.3. Formas que Integran el Expediente

La Administración de Personal exige métodos y sistemas que garanticen unas sanas relaciones obrero-patronales, así pues para administrar con justicia todos los aspectos relativos al devenir de las relaciones con los trabajadores y para tener a la mano la debida comprobación del cumplimiento de las disposiciones legales sobre la materia que nos ocupa, es necesario abrir cuando menos un expediente por trabajador, aunque sería recomendable abrir dos por cada trabajador: uno relacionado con el área de seguro social y otro con todos los aspectos relacionados con la situación laboral.

Dejamos a la decisión de cada empresa esta situación y que se integren con los documentos de carácter interno y de carácter externo que en todo caso se hagan necesarios.

En este orden de ideas, hallamos la distinción tomando en cuenta el origen de dichos documentos, o sea, si se generan dentro de la empresa y para la empresa, o se generan fuera de la empresa con utilidad fuera de la misma.

Formas internas

- ✓ Requisición que se genera para solicitar trabajadores al departamento de personal
- ✓ Oficio dirigido al sindicato solicitando personal
- ✓ Oficio del sindicato proporcionando el personal
- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Ejemplar del contrato individual de trabajo
- ✓ Aviso al departamento de nóminas para efectos de la relación laboral
- ✓ Tarjeta para el control de asistencia
- ✓ Tarjeta de reloj checador
- ✓ Tarjeta para control de cotizaciones al IMSS
- ✓ Carta relativa al disfrute de vacaciones¹⁴

Es de entender que algunos de estos documentos aunque forman parte del expediente del trabajador, no conviene que sean depositados en el propio expediente por cuestiones de orden práctico.

Así por ejemplo, la tarjeta de control de asistencia, la tarjeta de reloj y las tarjetas de control para cotizaciones al IMSS deberán ser archivadas en el expediente hasta que estos documentos hayan sido llenados en su totalidad, durante el tiempo que estén siendo manejados periódicamente, estos documentos conviene tenerlos concentrados en un archivero especial para facilitar el trabajo que en ellos se realice.

¹⁴ Amaro Guzmán Raymundo, *Administración de Personal*, Ed. Limusa, México 1990, p. 148

Formas externas

- ✓ Solicitud para la expedición de fianza de fidelidad
- ✓ Fotocopia de credencial o aviso de inscripción al Registro Federal de Causantes
- ✓ Fotocopia de credencial o último aviso de alta al IMSS
- ✓ Constancia de percepciones
- ✓ Fotocopia de estudios realizados
- ✓ Fotocopia de acta de nacimiento
- ✓ Fotocopia de la cartilla de servicio militar
- ✓ Carta testamentaria
- ✓ Aviso de alta al IMSS
- ✓ Aviso de alta al Registro Federal de Causantes
- ✓ Aviso a la Compañía de Fianzas
- ✓ Forma de examen médica de admisión

Sin pretender agotar todas las formas, las anteriores son de uso indispensable para poder cumplir todas las disposiciones legales relacionadas con los trabajadores y con diversas autoridades que tienen injerencia en la relación obrera patronal.

Formas internas que se generan en la relación de trabajo

Las formas que se generan en la relación de trabajo son las siguientes:

- ✓ Forma para obtener el permiso de ausentismo
- ✓ Forma de reporte de mala conducta del trabajador
- ✓ Forma relativa a los ascensos
- ✓ Forma relativa al cambio de salario
- ✓ Aviso por pagos hechos por error
- ✓ Aviso por vacaciones
- ✓ Constancia por disfrute de vacaciones
- ✓ Recibo de vacaciones y prima vacacional
- ✓ Recibo de aguinaldo
- ✓ Recibo de uniforme de trabajo
- ✓ Recibo de equipo de trabajo
- ✓ Recibo de equipo de seguridad
- ✓ Recibo por pago de becas
- ✓ Recibo de salarios
- ✓ Reporte de tiempo extra
- ✓ Forma para la descripción del puesto
- ✓ Forma de primas al trabajador

Formas externas que se generan con motivo de la relación de trabajo

- ✓ Aviso de modificación de grupo en el IMSS
- ✓ Recibo de pago de pensiones alimenticias
- ✓ Comprobante de justificación de ausencias

Formas que se utilizan al causar baja el trabajador

La relación de trabajo se puede disolver en forma individual o en forma colectiva: y la relación individual puede quedar disuelta por rescisión, las formas al disolverse la relación de trabajo son:

- ✓ Aviso de vencimiento de contrato
- ✓ Carta de renuncia
- ✓ Recibo por fallecimiento
- ✓ Aviso de terminación de la obra
- ✓ Aviso por terminación por incapacidad física o mental
- ✓ Aviso de terminación por cláusula de exclusión
- ✓ Recibo de aguinaldo
- ✓ Recibo de vacaciones y prima vacacional
- ✓ Aviso de baja, Cía. de Fianzas
- ✓ Aviso de baja al IMSS
- ✓ Aviso fecha del despido

2.4.4. Importancia de las Formas

En la reforma procesal que entró en vigor el día 1º. de mayo de 1980, se establece, con absoluta claridad, cuáles son los documentos que debe conservar el patrón, así como el término durante el cual debe conservarlos.

De esta manera el artículo 304 establece textualmente lo siguiente: "el patrón tiene obligación de conservar y exhibir, en juicio, los documentos que a continuación se precisa".

- I. Contratos individuales de trabajo que se celebren, cuando no exista contrato colectivo o contrato ley aplicable.
- II. Lista de raya o nómina de personal, cuando se lleven en el centro de trabajo, o recibos de pagos de salarios.
- III. Controles de asistencia, cuando se lleven en el centro de trabajo
- IV. Comprobantes de pagos de participación de utilidades, de vacaciones, de aguinaldo, así como las primas a que se refiere esta Ley y
- V. Las demás que señalen las leyes

Los documentos señalados por la fracción I deberán conservarse mientras dure la relación laboral y hasta un año después los señalados, por las fracciones II, III y IV, y los mencionados en la fracción V, conforme lo señalen las leyes que los rijan. Lo ya dicho cobra mayor importancia si tomamos en consideración los extremos que deben ser probados por el patrón en los términos del artículo 784 de la Ley, cuyo contenido es el siguiente: "la junta eximirá de la carga de la prueba al trabajador, cuando por otros medios esté en posibilidad de llegar al conocimiento de los hechos, y para tal efecto requerirá al patrón para que exhiba los documentos que, de acuerdo con las leyes tiene la obligación de conservar en la empresa, bajo el apercibimiento de que de no presentarlos, se presumirán ciertos los hechos alegados por el

trabajador". En todo caso corresponderá al patrón probar su dicho, cuando exista controversia sobre:

- I. Fecha de ingreso del trabajador
- II. Antigüedad del trabajador
- III. Faltas de asistencia del trabajador
- IV. Causa de rescisión de la relación de trabajo
- V. Terminación de la relación o contrato de trabajo
- VI. Constancia de haber dado aviso por escrito al trabajador de la fecha y causa de su despido
- VII. El contrato de trabajo
- VIII. Duración de la jornada de trabajo
- IX. Disfrute y pago de vacaciones
- X. Pago de las primas: dominical, vacacional y de antigüedad
- XI. Monto y pago del salario
- XII. Pago de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, e
- XIII. Incorporación y aportación al fondo nacional de la vivienda

Es necesario señalar que la documentación en las empresas tiene una importancia vital, por lo cual deben emplearse de una manera correcta para satisfacer la finalidad que con ellas se persigue.

2.5. Inducción

La Administración de Recursos Humanos incluye muchas actividades más que las de contratar, cuando termina el proceso de selección de personal, el siguiente paso muy importante de acuerdo a su estilo de dirección, es la tarea de hacer de las personas recién llegadas elementos productivos y satisfechos en el desempeño de sus actividades lo más pronto posible por medio de una eficaz inducción, esta integración vital, tanto para la organización como para cada uno de sus integrantes.

Las compañías modernas y competitivas consagran tiempo y esfuerzos considerables a la selección y contratación de personal y ese hecho conviene al individuo en una inversión considerable desde el primer día de trabajo. A su vez el nuevo empleado se hace preguntas:

- ¿Podré efectuar el trabajo?
- ¿Me aceptarán mis nuevos compañeros?
- ¿Cómo me va a tratar mi nuevo jefe?
- ¿Tendré éxito en esta compañía?

Aunque estas preguntas son universales en las personas en el campo laboral para los empleados de reciente ingreso, pueden disminuir tanto la habilidad de aprender como el grado de satisfacción con las empresas.

En el campo de la psicología del trabajo y en otros se tiene conformado que las primeras impresiones, llegan a ser muy duraderas, es decir se prolongan durante mucho tiempo, lo mismo que una impresión negativa.

Como primer paso para ayudar al empleado a convertirse en miembro productivo de la organización, el departamento de personal debe ayudar a la persona a ser un elemento productivo de la empresa y lograr que esta primera impresión sea muy favorable a través de una inducción positiva.

Es necesario hacer mención que un obstaculo importante para la integración de una fuerza laboral lo constituye el hecho de que el personal de reciente ingreso tienden a renunciar durante los primeros meses de su empleo.

En cierta medida puede ser benéfico para las personas que consideran que el empleo no es adecuado a sus necesidades, las entrevistas iniciales de la descripción realista del puesto constituyen una herramienta preventiva para evitar esta situación.

A la falta de concordancia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad del entorno se le llama disonancia cognositiva, cuando esta es excesiva, las personas realizan una acción determinada para reducirla, en el caso de un recién empleado, esa acción se puede materializar en una renuncia a su puesto.

Con frecuencia las causales de esta disonancia son muy independientes a su puesto, es probable que los nuevos empleados no acepten las politicas, a sus compañeros de trabajo. O probablemente a su superior y sólo hasta que tienen un tiempo desarrollando sus actividades se pueden detectar los puntos de fricción, a pesar de esto la subfunción puede ayudar a los empleados a encajar en la organización, sus esfuerzos deben orientarse a la socialización del recién ingresado, es importante hacer notar que este proceso consiste en la comprensión y la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización, es necesario aclarar que no se trata simplemente del proceso abstracto de aceptar, los principios éticos que la empresa profesa, los individuos son pasivos al aceptar términos como: "fe en la dignidad de la persona humana-", cuando se habla de socialización, por el contrario, se describe un proceso mucho más complejo y humano: en realidad, abarca todas las series de adaptaciones que lleva a cabo el nuevo empleado para fundirse en un equipo de trabajadores conservando su idiosincracia y su personalidad.¹⁵

El proceso de socialización ayuda a la organización a lograr sus objetivos de personal, al mismo tiempo que capacita a cada empleado apra satisfacer sus necesidades individuales y en resumen hacemos mención a la gran importancia que tiene el desarrollo de este tema que forma parte de la función de Recursos Humanos que es la inducción.

¹⁵ Edwin B. Flipo, Principios de Administración de Personal, Ed Mc Graw Hill, México 1978, p. 220

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación: de ahí la importancia de este proceso de inducción; el cual lo podemos definir en cuanto a que se refiere a la orientación de un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

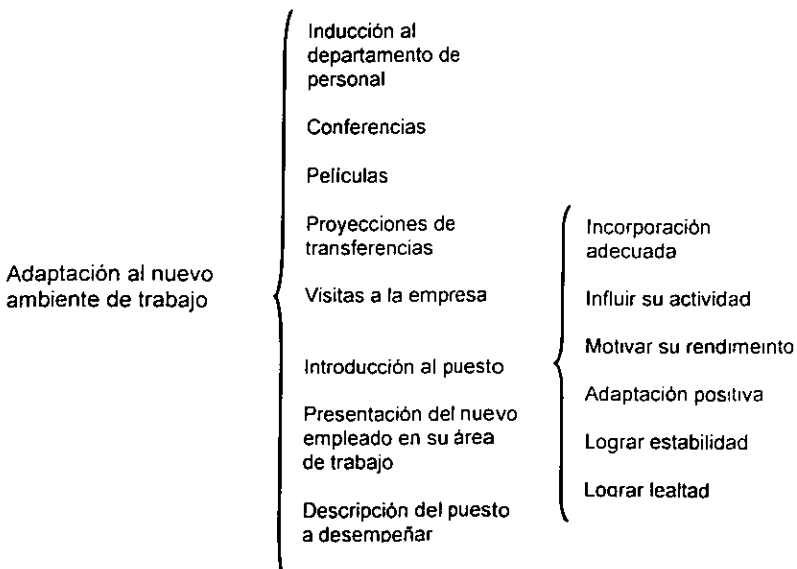
2.5.1. Objetivos

El proceso de inducción tiene diversos objetivos entre los más sobresalientes están los siguientes:

- ✓ Ayudar a los nuevos empleados a conocerse y auxiliar al nuevo empleado "para tener" un comienzo productivo
- ✓ Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal
- ✓ Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más pronto posible, en forma eficaz al nuevo ambiente de trabajo.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran a la inducción al departamento de personal y al puesto en particular, aparte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de Recursos Humanos darle información sobre aspectos generales.



Mostrarle sitios generales

Las principales informaciones generales que deben conocer los empleados de nuevo ingreso en la empresa son:

- ✓ Historia de la organización
- ✓ Políticas generales de personal
- ✓ Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar
- ✓ Conocer el manual de bienvenida
- ✓ Prestaciones a las que tiene derecho, por ejemplo, caja de ahorros, despensa, deportes, promociones, etc.

Introducción al puesto

Otra etapa del proceso de inducción es aquella que se refiere a la introducción al puesto, esta representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado.

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo.

Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto se dan las recomendaciones siguientes:

- ✓ Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato
- ✓ El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo
- ✓ El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, para ellos se auxiliará de la descripción de puesto, entregándole una copia para que la lea en detalle.
- ✓ Debe mostrarle los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de materiales, la planta, oficinas, comedor, etc.

La inducción en cualquiera de sus formas no implica gran costo y en cambio, le proporciona un beneficio al trabajador y por lo tanto a la organización.

La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la grande empresa. En las pequeñas organizaciones deberá existir por lo menos un manual de bienvenida conforme a la organización y utilizar otros instrumentos de inducción ya mencionados.

2.5.2. Factores de una mala inducción

Un obstáculo para la integración de una fuerza laboral lo constituye el hecho de que los empleados tienden más a renunciar durante los primeros meses de su empleo, en cierta medida puede ser benéfico a las personas que consideran que el empleo no se adecúa a sus necesidades, las entrevistas de

descripción realista del puesto constituyen una medida preventiva para ese tipo de situación.

A la falta de concordancia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad del entorno se le llama *disonancia cognositiva*. Cuando la disonancia es excesiva, las personas realizan una acción determinada para reducirla: en el caso de un recién empleado, esa acción puede consistir en renunciar al puesto.

Con frecuencia, las causas de disonancia potencial son independientes al puesto, es probable que los nuevos empleados no acepten determinadas políticas o a sus compañeros de trabajo, o a su superior.

Y sólo hasta que se inician las nuevas labores del recién contratado se pueden detectar los puntos de fricción. A pesar de ello, un departamento de personal de orientación activa puede ayudar a los empleados a encajar en la organización.

Es muy importante decir que no se trata simplemente del proceso un tanto abstracto de aceptar, por ejemplo los principios éticos que la empresa profesa: en general, los individuos suelen aceptar en forma más o menos completa pero pasiva principios como "fe en la dignidad humana". Cuando se habla de socialización, por el contrario se describe un proceso mucho más completo y humano: en realidad abarca toda la serie de adaptaciones que lleva a cabo el nuevo empleado para fundirse en un equipo de trabajo pero conservando su idiosincracia y personalidad.

El proceso de socialización ayuda a la organización a lograr sus objetivos de personal, al tiempo que capacita a cada empleado para satisfacer sus necesidades individuales. Como se explicó anteriormente, un objetivo importante de la administración de personal es ayudar a los empleados en el logro de sus objetivos individuales, por lo menos en la medida en que esos objetivos contribuyen al logro de la organización.

Para poder mantener una fuerza productiva es necesario que se estén alcanzando los objetivos personales de cada uno de sus integrantes, cuando ello no ocurre, el desempeño de los empleados puede descender, la satisfacción se puede tomar en descontento y la organización puede perder a sus mejores integrantes o enfrentar una serie de conflictos internos.

Rotación de empleados

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece la organización, entre otras cosas porque disminuye el costo de la rotación de personal, el cual muchas veces es demasiado alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan por la apertura de registros, la nómina, la capacitación y en algunos casos el suministro de equipo.

En conjunto los costos de rotación de personal pueden significar nada menos que la diferencia entre desarrollar pérdidas o ganancias al cabo de un año de labores, cada vez más claramente las empresas advierten la extrema importancia en cuanto a una inducción e integración positiva a la organización.

Los departamentos de personal pueden, en general, contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos, cuando eso ocurre, se benefician tanto el empleado como la organización. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es conseguir que los empleados logren sus objetivos, cuando eso ocurre, se benefician tanto el empleado como la organización, se puede lograr esto y ayuda en la aplicación de un buen programa de inducción para el personal recién contratado, que les servirá para que se familiaricen con sus funciones, la organización, sus políticas, etc.

El programa de inducción ofrece otro aspecto interesante, las personas que siguen éste, aprenden sus funciones más rápidamente, aparentemente este resultado es contradictorio, ya que las personas que siguen el programa de inducción "pierden" todo un día de trabajo, en tanto otras sólo pierden unos cuantos minutos en presentaciones convencionales.

Socialización

En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

Mediante métodos formales, como los programa de inducción o informales, como los grupos espontáneos de iniciación en el trabajo, los valores de la organización se transmiten a los recién llegados, los programas de inducción constituyen un instrumento efectivo en cuanto a la socialización.

A medida que una persona se expone a la inducción, capacitación a influencia en un grupo de una organización, lo valores, preferencias y tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina, finalmente el recién llegado se integra de manera más completa a la organización, en ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto.

El proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización.



2.5.3. Programa

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de personal y del jefe inmediato. Este enfoque dual, o de objetivos múltiples, es común, porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías: las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Además de presentar al nuevo empleado a su departamento, el supervisor efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto, es conveniente que esta fase incluya la presentación a los compañeros de trabajo, en ocasiones los recién llegados también deben ser presentados a personas que trabajan en otros departamentos y con quienes mantendrá diferentes relaciones de trabajo.

Estos aspectos los explica también el supervisor, quien puede aprovechar la ocasión para repasar con el nuevo empleado la descripción del puesto y los objetivos que se propone alcanzar. En la sesión con su nuevo colaborador el supervisor le proporciona información específica sobre labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, relación con otras personas de la organización, etc.. Para que el programa de inducción sea genuinamente eficaz, es necesaria la participación activa del superior, tanto como la del representante del departamento de personal.¹⁶

Temas comúnmente cubiertos en los programas de inducción

Organización Laboral

Historia de la Compañía
 Estructura de la Compañía
 Nombre y funciones de los Ejecutivos
 Estructura de edificios e instalaciones

¹⁶ Mewstrom Davis, Comportamiento Humano en la Organización, De. Mc Graw Hill, México 1997, p. 240

Periodo de prueba
Normas de seguridad
Línea de productos o servicios
Descripción del proceso de producción
Políticas y normas
Manual de bienvenida

Prestaciones y servicios al personal

Políticas salariales
Seguros individuales o de grupo
Vacaciones y días de descanso
Programas de jubilación
Capacitación y desarrollo
Servicios médicos especializados
Asesoría profesional
Servicios de comedor

Presentaciones

Al supervisor
A los capacitadores
A los compañeros de trabajo
A los subordinados

Funciones y deberes específicos

Ubicación del puesto de trabajo
Funciones del empleado
Normas de seguridad
Descripción del puesto
Objetivo del puesto
Relación con otros puestos

Problemas actuales

El día en que el nuevo empleado se reporta al trabajo y en los subsiguientes, ocurre algún tipo de inducción como lo comentamos anteriormente, también se incluirá: organización y operaciones de la compañía, sus productos o servicios, los programas formales de inducción se pueden espaciar en periodos que varían desde media hora hasta varios meses, se puede proporcionar información por medio de entrevistas, juntas del grupo, manuales, películas, visitas y otros eventos o combinaciones de éstos, frecuentemente se utilizan listas de verificación para asegurar inducción completa.¹⁷

¹⁷ Churden Herbert j., Sherman Arthur W. . Administración de Personal, Ed. CECOSA, México 1993, p. 280

Muchos programas incluyen planes de entrevistas de verificación después de tres o seis meses de empleo para determinar que tan bien se está acoplando el nuevo empleado.

Los problemas que pueden surgir en los programas de inducción son variados. Algunos son fortuitos y evidentemente inefectivos, otros son tan completos que abruma al nuevo empleado y son excesivamente costosos.

Un problema radica en asegurar la cooperación de los supervisores de primera línea que pueden estar renuentes a permitir que el nuevo empleado asista a sesiones de orientación. Otro problema potencial es la de vender con demasiado entusiasmo las prácticas y políticas de la compañía, esto podría dar como resultado resentimientos por parte del nuevo empleado en el futuro.

Impacto del medio: Ciertos factores del ambiente son importantes en la orientación y en la inducción, por ejemplo, las leyes que se refieren a horas de trabajo y tiempo extra, junto con las reglas de la compañía que surgen de estas leyes, se deben explicar a los nuevos empleados para evitar sanciones.

Por supuesto la nueva tecnología que presenta dificultades únicas se debe explicar cuidadosamente como parte de la inducción al empleado. En el caso de un empleado contratado en una unidad de negociación colectiva se debe explicar el acuerdo obrero patronal con respecto a la verificación de deberes y membresía en el sindicato, así como el papel de los agentes y funcionarios del sindicato.

Es probable que el número de personas que se contratan influya en los problemas de inducción.

Las compañías grandes que contratan a gran número de nuevos empleados quizá tendrán programas bastante elaborados, incluyendo juntas grupales numerosas. Es posible que las compañías más pequeñas de mayor atención individual a cada nuevo empleado.

Efecto en la satisfacción de necesidades: Las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen por medio de una inducción apropiada. Los procedimientos fortuitos, las felicitaciones casuales y la falta de información apropiada pueden precipitar la ansiedad, el desaliento, la desilusión o la conducta defensiva, incluso la renuncia, el hecho de que las renunciaciones ocurran con la mayor frecuencia en los primeros meses de empleo, sugiere la importancia de una inducción apropiada.

Una inducción exitosa debe incluir un esfuerzo deliberado para reducir la ansiedad del empleado, acerca de esto se descubrió que: sus primeros días en el puesto eran de ansiedad y confusión.

Las prácticas de iniciación de nuevos empleados "ejecutadas por compañeros" intensificaban la ansiedad.

Los nuevos operadores se mostraban renuentes a discutir problemas con sus supervisores.

La rotación de nuevos empleados recién contratados fue originada principalmente por la ansiedad. Sus supervisores habían tenido poco éxito al poner en práctica la teoría de la motivación.

En entrevistas posteriores con supervisores de nivel medio se descubrió información adicional acerca de los supervisores. Ellos experimentaban tanta ansiedad como los nuevos ensambladores, se sentían mal con subordinados experimentados, competentes. Reducían la comunicación para ocultar su ignorancia.

La actitud defensiva de los supervisores desalentaba la comunicación hacia arriba.

Los principales conceptos de motivación no se llevan a la práctica.

En base al diseño y mejoría de los programas de inducción, se mejoraron estos síntomas.

Otro factor importante en la inducción exitosa, es preparar a la organización para el nuevo empleado con un método tal como explicar a los compañeros de trabajo el papel que el recién llegado ha de tener en cuanto a desempeño, la dispación de medio irrazonables de empleados actuales y el hacer responsables a los colegas de ayudar al nuevo empleado, tienden a hacer los primeros días y semanas más difíciles y más productivos a todos los que intervienen.

Oportunidades y errores

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor, incluso en los casos en que el departamento de personal ha diseñado un programa de inducción eficaz y ha capacitado a los supervisores para desempeñar la parte que les corresponde, es posible que la inducción no sea efectiva. En defensa de los supervisores es necesario decir que resulta muy probable que tengan problemas más urgentes, o que desde su punto de vista todo sea tan familiar que no amerite explicaciones.

Con frecuencia los supervisores están más preocupados con su labor y pueden considerar que los problemas de inducción de su nuevo colaborador son mucho menos importante que los demás, para asegurarse de que cumpla con su labor, es conveniente dar al supervisor una lista de verificación de los temas que se deben cubrir.

Una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar un compañero de trabajo que acompañe al recién llegado, es un complemento y nada más de la labor de orientación del supervisor, si el supervisor sustituye

su orientación por la que proporciona un compañero pierde una excelente oportunidad de establecer una excelente comunicación abierta con su nuevo colaborador, es muy probable que a corto plazo el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros de trabajo y evitar al supervisor y en algún caso puede llegar a una situación antagónica, hay otras posibilidades de dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar para que el programa de inducción tenga éxito:

- ✓ El personal recién ingresado no debe ser abrumado con excesiva información
- ✓ Debe evitarse que esté sobrecargado de formas y cuestionarios que debe llenar
- ✓ Es negativo iniciar con la parte más desagradable de su labor
- ✓ Nunca se le debe pedir que lleve a cabo labores para las que no está preparado y en las que existen grandes posibilidades de fracasar

En general, puede afirmarse que el éxito del programa de inducción dependerá directamente del grado de preparación real que se logre con el nuevo empleado es como empujar a una persona a un río para que aprenda a nadar es una acción peligrosa, sumergir al empleado en su puesto sin ninguna inducción es el mejor camino al fracaso.

Seguimiento de la orientación

Los programas de inducción que obtienen éxito, incluyen procedimientos de seguimiento, lo cual es necesario, porque éstos muchas veces no recuerdan que se les informó en las primeras sesiones.

Esto puede llevarse a cabo por medio de entrevistas o un cuestionario.

2.6. La Capacitación en la Empresa

En nuestro país todo el mundo está preocupado por la capacitación del personal, pero lo cierto es que a pesar de esta preocupación son pocas las empresas que verdaderamente hacen esfuerzos por capacitar a sus empleados.¹⁸

La capacitación es una de las principales herramientas con que cuenta la empresa para enfrentar los retos actuales y futuros, por ello es importante conocer principios y técnicas requeridas para implementar un programa de capacitación efectivo.

¹⁸ Mendoza Nuñez Alejandro, La Capacitación Práctica en las Organizaciones, Ed. Trillas, México 1991, p 18

Los valores humano-sociales, y económicos-productivos, acortan sus distancias en la moderna filosofía administrativa, se concibe no solo como independientes sino como dimensiones de un solo fenómeno: el desarrollo del hombre y la constitución de una sociedad sana y justa que promueve su crecimiento y realización.

Afortunadamente bajo la anterior premisa, los modelos educativos en general y la capacitación en particular, han tomado el lugar que les corresponde en la práctica de la administración. Cada vez más empresarios directivos y en general líderes de instituciones se han abierto a la necesidad y bondad de contar con el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El binomio capacitación-productividad es hoy una realidad que marcará la vuelta del siglo y que nos enfrenta con renovados bríos a las necesidades humano-sociales y económico-productivas del siglo XXI.

México debe de dar ya el paso decisivo hacia una nueva concepción de este binomio educación-productividad, que corresponda realísimamente a los requerimientos que la globalización económica, el tratado de libre comercio y otros aspectos importantes de nuestra vida económica que demandan inaplazadamente resultados positivos.

También lo es el hecho de que aquel empresario, sobre todo el micro, pequeño y mediano, que no capacite a su personal, o si lo hacen, solamente tratando de cubrir requisitos legales o necesidades coyunturales, y no lograrán desarrollar y motivar a su personal.

La queja eterna de muchos empresarios es que "no hay presupuesto", "para que capacito si luego se va a ir", "los trabajadores son unos flojos y no les gusta estudiar".

La capacitación de resultados debe ser tomada en serio, debe ser tratada con enfoque sistémico, para considerar todas las posibilidades que permitan la efectividad de su planeación, operación y control.

En conjunto, al comentar aspectos particulares, podemos decir que el aprendizaje humano es una de las actividades susceptibles de realizarse prácticamente en cualquier contexto y a cualquier hora.

Además el hombre aprende a lo largo de todo su ciclo vital, el contacto de su medio ambiente y con sus semejantes, ya que ofrece muchas posibilidades de aprendizaje.

Una parte importante del aprendizaje se realiza de manera espontánea, a veces sin que se lo proponga el hombre, en tanto que el resto del mismo se da en condiciones preparadas para tales efectos.¹⁹

¹⁹ Reza Trozino Juan Carlos, El ABC del Instructor, Panorama Editorial, México 1994, p. 157

2.6.1. Su Importancia y Terminología

Esta ampliamente comprobado que la educación y la capacitación sistemática superan en mucho la manera informal de proceder en esos aspectos, los proverbios “la experiencia enseña” y “la práctica hace al maestro”, parcialmente los podemos considerar como verdaderos, presentan solo una cara de la situación, efectivamente se aprende de la experiencia y la práctica, es imprescindible para un aprendizaje eficiente, sin embargo, para quienes aprenden incorrectamente, la experiencia puede únicamente conformar los errores, y la práctica en esas condiciones consolida los hábitos, así la experiencia y la práctica pueden constituir elementos esenciales de aprendizaje negativo, además. esta forma de actuar es anti-económica y puede causar, en algunas ocasiones, problemas personales que pueden ir desde accidentes hasta el menoscabo de la propia imagen.

Las exigencias actuales hacen completamente obsoleto el aprendizaje informal dentro de las empresas, ya sea a través del mero contacto con las situaciones laborales, sin ninguna ayuda organizada, o mediante la práctica, muy común por desgracia de encargar a un trabajador “experimentado” la enseñanza de quienes no conocen las funciones que deben de realizar.

Es un hecho indiscutible, por tanto, que el adiestramiento y la capacitación debe de constituir acciones planeadas y convenientemente programadas para que respondan a las necesidades de las empresas, de tal modo que el personal cuente, en el momento oportuno, con los conocimientos, las habilidades y las actitudes suficientes y adecuadas para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro.

La determinación de necesidades de capacitación constituye el requisito indispensable de un enfoque sistemático que conducirá, en última instancia a la adquisición de aprendizaje y su aplicación en el trabajo, ahora bien en las necesidades existentes se hace necesario tomar una serie de decisiones para seleccionar las mejores alternativas en función de los recursos e infraestructura de la empresa y de la oferta de servicios de capacitación.

El esquema más ampliamente usado en este aspecto plantea dos vertientes de acción para satisfacer las necesidades son:

- ✓ Elaborar internamente los cursos o usar un agente externo
- ✓ Este esquema supone de manera tácita que la única posibilidad para preparar al personal son los cursos y que si no existe oferta de los mismos por alguna institución o agente, el único camino que queda es elaborarlos.
- ✓ Enfrentarse a la elaboración de cursos es una labor compleja, lenta y difícil, incluso para los que se dedican permanentemente a ello, los profesionales, los técnicos, los trabajadores, especializados y otras personas que fungen como instructores internos habilitados por las empresas
- ✓ La calidad de la capacitación depende en buena medida del nivel de conocimientos, de la actividad de investigación y de la creatividad de los encargados de tan importante función

Consideramos que en los últimos años, las organizaciones productivas, han mostrado un fuerte interés por desarrollar planes y programas de capacitación, debido principalmente a cuatro factores:

1. Las disposiciones legales
2. Mejor calidad de vida del trabajador
3. Incremento en la productividad
4. Competencia entre las empresas, es un factor muy importante

Es importante el conocimiento de su terminología, ya que esta tiene diferencias:

- a) **Entrenamiento:** Entrenarse, significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder resolver o desempeñar una labor
- b) **Adiestramiento:** Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz
- c) **Adquisición de conocimientos,** principalmente de carácter técnico, científico y administrativo
- d) **Desarrollo:** Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación, de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad humana y capacidad para dirigir).

CONCEPTOS

ENTRENAMIENTO	Preparación para una tarea
EDUCACION	Adquisición intelectual de bienes culturales
DESARROLLO	Formación de la personalidad
ADIESTRAMIENTO	Habilidad para tareas motoras
CAPACITACIÓN	Conocimiento

20

Marco Legal

El marco legal, son los fundamentos que le dan las distintas leyes, en que se encuadra la capacitación en nuestro país, y está contenido en:

- ✓ La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

²⁰ Rodríguez Estrada Mauro, Administración de la Capacitación, Ed. Mc Graw Hill, México 1990, p. 98

- ✓ La Ley Federal del Trabajo
- ✓ La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Comentario:

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el artículo 123 apartado "A" fracción XIII y XXXI, que se reglamenta en la Ley Federal del Trabajo, en los siguientes artículos:

- ✓ Artículo 3°.
- ✓ Artículo 132, fracción XV y sus fundamentos legales
- ✓ Artículo 153, incisos "A" a la "X"

2.6.2. La Detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo

Es importante y necesario referente a este tema definir forzosamente y con toda precisión el significado de necesidad porque forma parte del enfoque que se le dé aun cuando el término necesidad es aparentemente sencillo, es necesario revisar algunas definiciones.

De acuerdo con Tom Boydell, la palabra "necesidad" implica que algo falta, que hay alguna limitación en alguna parte. Esta definición plantea la idea más generalizada sobre necesidad, y se requiere contar con mayor profundidad conceptual.

Por su parte, "enmarcando la palabra necesidad", esta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento, es decir, eficiente en un sistema.

Aquí aparece una idea adicional a la que incluye Boydell, que refiere a la necesidad de operación de un sistema, el cual, puede ser un organismo, una empresa, una persona, un mecanismo.

Este quiere decir que una necesidad no existe en el vacío, sino que se plantea en términos de un sujeto.

Howard C. Warren formula acepciones más elaboradas del término necesidad:

- ✓ Exigencia muy poderosa
- ✓ Experiencia provocada por la ausencia de cualquier factor, o condición con el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en el alto grado de conservar su vida o su bienestar, o hacer progresar sus modos de conducta habituales
- ✓ Actitud psíquica con conciencia más o menos definida de algunas carencias y acompañada por un todo afectivo desagradable

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

La primera definición acentúa simplemente lo imperativo de la demanda.

La segunda, enfatiza el papel que juega la satisfacción de la necesidad, implantándola en cinco niveles:

1. De seguridad
2. Fisiológicas
3. De equilibrio
4. Costumbres
5. Cultura

La última definición presenta la necesidad como estado desagradable, surgido de la falta de un factor o condición.

Con estas ideas se puede conformar un concepto completo de necesidad: Estado del Sujeto: Plenamente consciente o apenas percibido, desagradable. Originado por la ausencia de algún elemento o factor, que puede ser poderoso o débil, derivado ya sea del medio ambiente o del estado actual del sujeto; que presenta un desequilibrio para su vida, bienestar o modo de conducta habitual o en otros términos, que obstaculiza el funcionamiento eficiente de un sistema.

Este concepto se aplica a necesidades de todo tipo: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de conocimiento, de realización personal, de autoafirmación, etc., y para todas ellas los diferentes componentes presentados se pueden observar.

Por ejemplo, para la necesidad fisiológica la sed se tiene en un estado del sujeto, consciente, insatisfactorio, derivado de la falta de agua y otro líquido y que constituye un desequilibrio orgánico, capaz de poner en peligro la vida del sujeto, en condiciones extremas.

En el caso de la necesidad de capacitación consistente en adquirir la habilidad de lectura de diagramas eléctricos por parte de un trabajador, la situación se presenta de la siguiente manera:

Estado del sujeto, apenas percibido por el mismo, ligeramente molesto, emanado de la falta de habilidad en la lectura de diagramas eléctricos, así como de las exigencias del puesto que desempeña el trabajador y que significa un desequilibrio tanto para el propio sujeto como para la organización en la que se desempeña.²¹

Después de que se definió el concepto de necesidad, resulta muy atractivo y aparentemente simple deducir el significado de necesidad de capacitación. En este sentido se plantea así:

“Entonces al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización”.

²¹ Pinto R. Villatorio, Proceso de Capacitación, Ed. Diana, México 1992, p. 129

Lo sustancial de esta explicación reside en "las carencias aun cuando estas no se precisan, pudiéndose referir a las limitaciones físicas o psicológicas del trabajador, a falta de herramientas, a condiciones laborales inapropiadas o a múltiples situaciones más.

Ahora, Tom Boydell, agrega a su definición de necesidad lo siguiente: que algo falta, que hay alguna limitación en alguna parte. La palabra capacitación implica además de esta carencia que puede llenarse mediante la capacitación sistemática.

Este planteamiento expone la frase "necesidad de capacitación", en términos eminentemente semánticos, referente o relativa a la capacitación, lo cual resulta lo más directo si se conoce bien el significado de dicho vocablo.

Victor Manuel Nava Corchado, dice que se debe precusar lo que es una necesidad de adiestramiento y capacitación, la que definiremos como la diferencia cuantificable o medible, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y desempeño de una persona, al hablar de estas necesidades se puede decir que estas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización, por lo tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe de ser un estudio comparativo, entre la manera apropiada del trabajador y la manera como realmente trabaja.

Estas dos fuentes dan por cierto tácitamente que la única razón que puede justificar el desempeño del trabajador por debajo del esperado es la falta de capacitación, lo cual resulta erróneo, asimismo, se puede inferir que el desempeño inadecuado es sinónimo de necesidad de capacitación, lo cual también es falso,.

A partir de lo expuesto hasta aquí, es posible presentar el concepto de necesidades de capacitación en dos niveles:

1. Falta de conocimiento, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionadas con el puesto actual o futuro
2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro

La segunda de las definiciones es más complicada y supone la especificación de los requerimientos del puesto, para averiguar la diferencia mencionada, la primera aceptación más genérica, puede ser de mayor utilidad para las empresas pequeñas y medianas, que comúnmente carecen de descripciones de puestos:

1. Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo

2. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales
3. Se traduce en conocimientos, habilidades, actitudes, que podrán proporcionarse "vía capacitación", cuando esto sea lo más económico

Adicionalmente para darle mayor claridad a la definición se concluye que:

- ✓ Innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación
- ✓ Necesidad de capacitación y desempeño ineficiente no deben de considerarse sinónimo

Que son las necesidades de capacitación:

- ✓ El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación
- ✓ Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado
- ✓ El punto de partida para planear el desarrollo de personal
- ✓ El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación
- ✓ El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa
- ✓ El conjunto de datos que debe de estar presente en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante
- ✓ El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa²²

Que NO son las necesidades de capacitación:

- ✓ Las peticiones de jefes de área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal
- ✓ Las solicitudes de los directivos para que el personal se interese en su trabajo y sea responsable
- ✓ La lista de temas que proporcionan los jefes para que se impartan cursos
- ✓ La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales se debe de asistir o enviar en subordinado
- ✓ La garantía de que la capacitación será un éxito
- ✓ Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos
- ✓ El resultado de un trabajo estéril que consiste "usmear" por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación
- ✓ La parte inicial que se realiza una vez y para siempre en cuanto a capacitación
- ✓ La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores
- ✓ Los bajos niveles de escolaridad del personal

²² Silíceo Aguilar Alfonso, Capacitación y Desarrollo Organizacional, De. Limusa, México 1991, p 179

Es muy importante elaborar la detección de las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que sin no se tiene, no se tendrán efectivos planes orientados a dar respuesta a las carencias para mejorar la productividad y el desarrollo de recursos humanos.

Las clases de necesidad las clasificamos en tres:

1. De empresa
2. De un área
3. De un trabajador

Los propósitos de la detección de necesidades de capacitación, son principalmente:

- ✓ Proporcionar bases para nuevos planes y programas
- ✓ Es base de revisión a los planes existentes
- ✓ La capacitación facilita la visión para distribuir y así ganar recursos
- ✓ Justifica recursos

Selección de Medios

Los medios son muy importantes para que la capacitación logre sus objetivos y estos pueden ser:

Labor individual:

- ✓ Experiencia
- ✓ Lectura planeada
- ✓ Autocrítica
- ✓ Observación
- ✓ Instrucción programada y por computadora

Labor en equipo:

- ✓ Mesa redonda
- ✓ Panel
- ✓ Grupos de trabajo
- ✓ Seminario
- ✓ Trabajos de grupo
- ✓ Conferencias
- ✓ Métodos de casos
- ✓ Foros
- ✓ Congreso
- ✓ Simposio
- ✓ Tormenta de ideas
- ✓ Participación de grupo
- ✓ Desarrollo de actitudes

Información, impartición de conocimientos

- ✓ Aprende haciendo
- ✓ Clase formal
- ✓ Conferencia
- ✓ Discurso
- ✓ Proyección de transparencias
- ✓ Películas
- ✓ Visitas
- ✓ Viajes

2.7. Administración de Sueldos y Salarios

El tema de la remuneración probablemente sea la función más difícil y completa con que tiene que enfrentarse el departamento de personal.²³

Aunque los sueldos y salarios deben tener una base lógica y defendible, comprenden muchos factores.

La remuneración es muy importante para los empleados individuales, porque es una medida de su valor para ellos mismos, para los compañeros de trabajo, para la familia y para la sociedad.

Así el nivel "absoluto" de ingreso de los empleados determina su nivel de vida, y su ingreso "relativo", su condición, prestigio y valía.

La falta de satisfacción se presenta porque las necesidades de los empleados se ven afectados por los niveles absolutos y relativos de los pagos.

Cuando la cantidad "total" o "absoluta" del ingreso es demasiado bajo, los empleados no podrán satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Una causa más común de falta de satisfacción, se sitúa en el pago relativo, que es el sueldo de un empleado en comparación con el de otros trabajadores.

Aparentemente la retribución de los servicios prestados parece un problema relativamente simple: fijar un precio para un factor de producción. En si no se trata de un problema solo, sino de varios, en los que están implicados aspectos: económicos, sociológicos, políticos, éticos, por otra parte, el proceso de fijar un sistema de remuneración, presupone no sólo la existencia de un mercado de trabajo, sino también ciertas personas que han de tomar decisiones: propietarios, jefe de personal, sindicatos, etc., finalmente como es sabido, la remuneración se desdobra en una serie de niveles de remuneraciones.

²³ Megginson C. León, Mosley C. Donal, Pietri Jr., H. Paul, Administración, Conceptos y Aplicaciones, De. CECSA, México 1995, p 290-315

La administración de sueldos y salarios se ocupa de los problemas prácticos de la remuneración. Tales problemas pueden originarse por situaciones como las siguientes:

- ✓ La del trabajador que desea cobrar más, porque hace trabajos que no aparecen en su descripción de puesto
- ✓ La del empleado que aun en periodo de formación, espera aumentos de sueldo cada 6 o 12 meses
- ✓ La del supervisor, cuyo subordinado laboró 14 horas extra la semana pasada y percibió una retribución mayor que la de él
- ✓ La del directivo que pretende que parte de retribución sea diferida hasta encontrarse en un nivel inferior para efecto del impuesto sobre la renta
- ✓ La del sindicato, que pretende lograr mayores salarios para incrementar el poder adquisitivo de los trabajadores
- ✓ La de los responsables de establecer políticas salariales, coordinando variables, tales como: estabilidad de precios, el crecimiento de la economía y la capacidad para competir en el mercado de trabajo

Estos tipos de problemas pueden servir para mostrar la amplia gama de materias que debe abarcar la administración de sueldos y salarios, asimismo, indica las partes interesadas: sindicatos, departamento de personal, dirección, empresas.

De hecho la economía local o regional de su localidad.

2.7.1. Equidad Interna

Equidad = Justicia

El salario es una prestación procedente de un contrato y constituye la contraprestación de algo que se dio a cambio de un servicio.

La justicia es la voluntad perpetua y constante de dar a cada cual su derecho, por ello se establece la igualdad, es decir que cada quien tenga lo suyo.

La necesidad de equidad es quizá el factor más importante en la determinación de los índices de pago. Y existen dos tipos de equidad que se tendrán que considerar: extrema e interna.

El equilibrio interno es alcanzado por medio de informaciones obtenidas de la evaluación y clasificación de cargos. El equilibrio externo es alcanzado por medio de informaciones externas obtenidas a través de la investigación de salarios. Con esas informaciones internas y externas la organización define una política de salario al que normaliza los procedimientos respecto de la remuneración del personal.

Los índices de pago deben ser equitativos a nivel interno, en cuanto a que todos los empleados deben ver su remuneración como equitativa de acuerdo con lo que se paga a otros en la organización.

En la práctica, el proceso de establecer niveles de remuneración al tiempo que se asegura la equidad externa e interna consta de cuatro pasos:

1. Realizar una encuesta de sueldos para saber lo que pagan otras empresas por puestos comparables
2. Determinar el valor de cada puesto en la organización mediante la evaluación de puestos (para asegurar la equidad interna)
3. Agrupar puestos similares en grados de remuneración
4. Asignar un valor de cada grado de remuneración mediante las curvas salariales

Teoría de Equidad

Esta teoría sostiene que los empleados buscan un intercambio en el cual las recompensas sean percibidas equitativamente.

2.7.2. El Mercado de Trabajo y las Encuestas de Salario

Mercado de Trabajo

En el momento en que existen personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y esfuerzos, surge el mercado de trabajo, sujeto hasta cierto punto a las leyes de la oferta y la demanda.

Esto representa fundamentalmente preparar las descripciones de puestos en forma clara y concisa y luego comparar lo que se paga en el mercado para puestos similares. En alguna medida todos los planes de evaluación de puestos están basados en el mercado.

Los mercados de trabajo dentro de nuestro sistema económico, desempeñan un papel importante dentro del capital. Desde este punto de vista, los recursos humanos destinados a la producción de los diferentes bienes y servicios que requiere la sociedad, son considerados como una mercancía más aunque con ciertas características distintivas, y expuestas a las fuerzas económicas y sociales propias de cada país.

El mercado de trabajo o el área en que se reclutan los solicitantes, varían según el tipo de trabajo y el sueldo que se ofrezca. El reclutamiento para empleados técnicos o ejecutivos que requieren un alto nivel de conocimiento y de habilidad, pueden ser nacionales o aun internacional en su alcance. Al buscar trabajajos se requiere relativamente poca habilidad, sin embargo, el

mercado laboral en el cual se reclutan pudiera tener un alcance geográfico relativamente pequeño.

Encuestas de salarios

La encuesta de salarios es un estudio dirigido a determinar los niveles salariales prevaecientes, es decir, permiten reunir información comparativa sobre políticas y métodos de pagos de salarios en organizaciones seleccionadas de una zona geográfica dada de un sector concreto.

Además de ofrecer información sobre el mercado y garantizar la equidad externa, permiten corregir errores de los empleados acerca de ciertos puestos de trabajo y, a la vez, influyen positivamente en la motivación de los mismos.

Método a seguir para la encuesta

1. Determinación de la información necesaria.

Será únicamente los datos y los sueldos que se paguen en la actualidad o se desea, además de los que se refiere a:

- a) La tarifa de ingresos en el empleo
- b) Los salarios base
- c) Los ingresos promedio y
- d) Las remuneraciones adicionales

2. Diseño de las formas que se considere propio utilizar

Las tres formas de encuestas pueden ser:

- a) Las entrevistas personales
- b) Las entrevistas por teléfono y
- c) Los cuestionarios escritos o los enviados por correo

Las primeras son las más fiables y claras, y las últimas son probablemente las más frecuentes.

3. Selecciones de los puestos que se considere conveniente investigar

Debe coincidir fundamentalmente con los puestos tipo con que se ha ido trabajando. En forma particular, es conveniente añadir:

- a) Que los puestos a investigar deban existir en el área o rama industrial investigada
- b) Que el grupo que vayan a utilizar, comprenda ampliamente toda la gama de puestos que se han de investigar
- c) Que los puestos elegidos se caractericen por la estabilidad de su contenido
- d) Que las labores a que se refieran los puestos utilizados sean realizadas por un amplio número de empleados

e) Que los puestos señalados como convenientes, no presenten características sobre estimación o hipervaloración excepcionista

4. Determinación del número y tipo de las empresas que se han de investigar.

Dependerá mucho de la gama industrial o el área en que se trabaje, aunque se considera que pueden ser entre 10 y 15, ya que 2 ó 3 no se pueden considerar muy significativas.

5. Recolección de los datos.

Los datos para las encuestas de salarios pueden recogerse de diversas fuentes, como pueden ser las oficinas de estadísticas del departamento de trabajo, que regularmente son datos salariales desglosados por zonas geográficas, sectores y ocupaciones; aunque algunas veces las organizaciones pueden hacer sus propias encuestas.

6. Resumir los datos y analizarlos.

Se hará en hojas de concentración como las utilizadas para la valuación por puntos, mismas que serán en particular semejantes a las de nuestros puestos tipo, pero se debe procurar incluir e interpretar aquellos adicionales que probablemente proporcionen las empresas participantes.

7. Manejo estadístico de los resultados que se tengan.

Primero se iniciará con una rápida valuación de puntos, utilizando para ello el "manual de valuación" adoptado; si los valores obtenidos son sensiblemente iguales a la empresa se puede utilizar; si surgieran grandes discrepancias, lo mejor será eliminar los casos particulares en que se presenten. Esto se deberá de hacer con cada puesto de los informantes.

Segundo, se hará la consignación de los sueldos que digan que están pagando los informantes.

Tercero se obtendrá un promedio tanto de las puntuaciones, como de los valores de los sueldos informados, para establecer un solo grupo que sintetice a los demás.

8. Formulación de la gráfica correspondiente, que marque la recta de crecimiento promedio.

Se hará una gráfica de dispersión y, consecuentemente, se trazará la línea ideal que pase precisamente por el centro de todos los puntos consignados en la gráfica.

Finalmente restará comparar, sobreponiendo los resultados obtenidos y realizar los ajustes.

Críticas de la encuesta

Las encuestas salariales pueden ser muy útiles si se realizan apropiadamente. En otro caso, pueden dar información distorsionada o inexacta y con frecuencia están expuestas a muchas críticas, que suelen centrarse en los puntos siguientes:

- ✓ Se realizan demasiadas encuestas
- ✓ Con frecuencia es discutible la calidad de los datos resultantes
- ✓ Son difíciles de interpretar y utilizar los datos obtenidos
- ✓ Los datos obtenidos pueden tener un efecto negativo en los planes de remuneración según los méritos
- ✓ El uso de estos datos puede alimentar la información

Tipos de mercado

Según Frimman menciona tres tipos de mercado:

1. Casual
2. Industrial
3. Profesional

A cada uno tipifica según:

1. Su contenido de trabajo
2. El grado de encadenamiento a una sola empresa
3. Extensión de inversión en educación y entrenamiento requerido por el puesto
4. Las perspectivas futuras y
5. El valor del equipo asociado a la tarea

Otra clasificación es la que describe Belcher:

- a) **De trabajo burocrático:** Esta representado por las oficinas gubernamentales, en donde prevalecen reglas precisas de escalafón y donde la contratación de personal se realiza para ocupar los puestos inferiores dado que los puestos más altos son ocupados por personal que ya se encuentra dentro de la organización
- b) **De trabajo industrial:** Representan una fuerza de trabajo especializada y esto puede ser, en un momento dado, razón suficiente para imponer determinadas condiciones y salarios y trabajo
- c) **De trabajo de oficiales calificados:** Es parecido al anterior.
- d) **De servicios profesionales:** Se puede pensar en dos sentidos: Uno cuando el individuo es asalariado por alguna empresa; otro, cuando ésta requiere accidental o permanentemente el servicio de un profesional y lo contrata como tal

- e) **De mano de obra común:** Comprende a los trabajadores que laboran por temporadas
- f) **Especificados:** Aquí se agrupan las actividades particulares como deportivas, entretenimiento, artísticas, publicitarias, etc.

2.7.3. El Costo de la Vida y sus Efectos en la Estructura de Salarios

Debido a la inflación continua, los salarios tienen que ser ajustados periódicamente para mantener y superar el nivel de vida del empleado. Los estudios y datos oficiales de los bancos centrales sobre los niveles de inflación son elementos que usan tanto los sindicatos, como el gobierno y los patronos para determinar los salarios.

Este criterio de compensación requiere de ajustes de pago basados en aumentos o disminuciones de un índice aceptable del costo de vida.

Cuando el costo de vida se está elevando, los trabajadores y los sindicatos demandan un ajuste de salarios para compensar las reducciones en su poder adquisitivo. No obstante, cuando los costos de vida son estables o están declinando, la administración usualmente recurre este argumento como razón para la reducción de salarios.

El criterio de pago del costo de vida se considera comúnmente un ajuste automático de pago, de equidad mínima.

Las diferencias en el costo de vida entre distintas localidades han pasado de ser inconvenientes ocasionales a ser graves problemas de compensación. Por tanto, cuanto es importantes en la compensación son la decisión de cómo pagar sueldos diferentes a empleados que viven en diferentes localidades y como tratar el paso de los empleados que se mudan de un área a otra.

Las empresas utilizan diversos métodos para manejar los diferenciales en el costo de vida. Unos ofrecen a la persona transferir un pago no recurrente, generalmente en una sola exhibición, o quizá diferido en uno a tres años.

Otras compañías simplemente aumentan el sueldo base del empleado, proporcionando un incremento automático equivalente a la cantidad en que los costos de vida en la nueva localidad exceden a los de la antigua, además de cualquier otro incremento basado en la promoción que pudiera percibir el trabajador.

2.7.4. Vinculación de la Equidad Interna, Mercado de Trabajo, El Costo de Vida y la Valuación de Puestos

Equidad Interna

Equidad = Satisfacción con el salario

Aparte del desempeño, se supone que el salario afecta las dificultades de los empleados hacia el trabajo, en particular, tienen especial importancia la satisfacción y la insatisfacción, ya que ciertos comportamientos del empleado pueden relacionarse con estas actitudes.

La investigación apoya los siguientes puntos:

1. La satisfacción con el salario está en función de cuánto se recibe, qué reciben los demás y las percepciones de lo que debería percibirse
2. La satisfacción con el salario puede influir en la satisfacción con el trabajo en general, así como en el ausentismo, el reclutamiento y la rotación
3. La insatisfacción con el salario tiene una relación con la rotación, sin embargo, esto no siempre es muy profunda. Al parecer la relación se encuentra muy afectada por la importancia que el empleado le da al salario
4. La tendencia casual más fuerte es que el desempeño ocasiona la satisfacción con el salario, más que la satisfacción sea causa del desempeño. Es interesante señalar que la satisfacción con el salario parece relacionarse con el desempeño solo cuando el salario se basa en el desempeño empleado
5. Las pruebas indican claramente que la insatisfacción con el salario puede hacer que los empleados se unan en sindicatos, se vayan a huelga o entablen demandas por agravios

Muchos investigadores señalan que la satisfacción con el salario posee múltiples dimensiones. Estos múltiples aspectos hacen más difícil la tarea de tratar de aumentar la satisfacción; con el sólo hecho de aumentar el salario no solamente se incrementa la satisfacción, más bien es preciso que los ajustes del sistema ataquen la fuente de insatisfacción.

Para elaborar el estudio de equidad interna en el salario, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Recopilar información acerca de la fuerza de trabajo
2. Analizar la fuerza de trabajo: calcular el salario promedio de la fuerza laboral total. El salario promedio de todos los hombres y mujeres; para calcular la cantidad de titulares en un puesto, etc.
3. Seleccionar los puestos de trabajo representativos: incluir los puestos de trabajo para hombres y para mujeres
4. Obtener las descripciones de trabajo para los puestos representativos: deben ser detalladas, precisas y actuales

5. Identificar de cada una de las descripciones de trabajo, las cualidades requeridas para su contratado en el puesto: tales como educación, experiencia, habilidades, etc.
6. Agrupar los puestos de trabajo por sus semejanzas en las cualidades
7. Dentro de cada grupo de clasificaciones, se deben separar los puestos de trabajo para hombres del de las mujeres y se tiene que calcular un salario promedio para cada sexo
8. Se debe comparar los promedios de salario de los puestos de trabajo para hombres y para mujeres que requieran aptitudes similares
9. Resumir los hallazgos
10. Preparar un informe conciso en el que subraya los resultados del estudio preliminar: este informe se utiliza para anticipar la estrategia general que el empresario o el sindicato hayan elegido para trabajar con respecto a la equidad en el salario

Mercado de Trabajo

El mercado de trabajo o el área en que se reclutarán los solicitantes, variará según el tipo de trabajo y el sueldo que se ofrezca. Como un ejemplo puede ser el caso del sueldo para una secretaria bilingüe, el cual podrán variar de acuerdo a la abundancia o escasez de este tipo de personas.

Al buscar empleados para trabajos se requieren relativamente poca habilidad, el mercado laboral en el cual se recluta pudiera tener un alcance geográfico relativamente pequeño, ya que al ofrecer un nivel atractivo de compensación y al ayudar en el gasto del traslado, algunos solicitantes pueden ser convencidos de mudarse de la localidad donde viven.

El problema del mercado de trabajo se transforma entonces en algo complejo y problemático, en la medida en que el salario, la empresa, las condiciones de trabajo o todo en conjunto alcance el objetivo de proporcionar al trabajador el ambiente propio que su satisfacción psicológica requiere.

Como consecuencia los mercados de trabajo no solo pretenden equilibrar los precios, dados en la oferta y en la demanda determinadas, sino establecer la correcta correspondencia entre los puestos disponibles en el mercado y los individuos más adecuados para ocuparlos.

Costo de Vida

La evolución de los precios de los productos de consumo juega como un factor de corrección en la política de salarios en forma diversa. A veces, se establecen cláusulas denominadas "automáticas" porque a partir de una determinada valuación de índice de precios, se aplica esta valuación a los salarios; en otras ocasiones las escalas móviles son periódicas, es decir, cada cierto tiempo se corrigen los índices de acuerdo con la elevación experimentada en los precios, finalmente existen también escalas prefijadas, que consisten en hacer una supervisión del alza normal del costo de vida y

comprometerse a aplicar dicho índice, con independencia de la fluctuación real de los precios.

Valuación de Puestos

La valuación de puestos en las organizaciones contribuirá a evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios. Hay quienes aseguran que los sistemas de valuación “congelan” los salarios y no derivan ventajas para los trabajadores de una empresa, para demostrar lo contrario será conveniente establecer una revisión periódica de las hojas de concentración de datos, coincidentes con el trabajo de revisión de los análisis de puestos, que es recomendable hacer por lo menos cada año.

La finalidad de esta valuación es la de identificar qué trabajos deben recibir un pago más alto que otros.

2.7.5. Estructura de Tabuladores de Sueldos y Salarios

Una vez que se tienen los datos del mercado como son:

- ✓ La selección de los cargos de referencia para una empresa
- ✓ La selección de las empresas principales para la investigación salarial
- ✓ La recolección de datos para la investigación por medio de cuestionarios, de reuniones de asociaciones de empresas, cartas, llamadas telefónicas, etc.

La empresa hará la comparación de los mismos con sus propios salarios para verificar si su esquema es satisfactorio o si necesita ser corregido.

2.8. La Planeación de Personal

Es importante mencionar que una organización no puede esperar encontrar personas competentes cuando las necesita para ocupar puestos específicos, en cambio, debe de hacer un esfuerzo por planear las futuras necesidades y decidir donde encontrar al personal adecuado, por eso cobra mucha importancia la planeación del recurso humano, para futuras necesidades y esto requiere tener una buena planeación, lo que incluye todas las actividades necesarias para proporcionar el tipo y el número adecuado de empleados para alcanzar los objetivos de la organización.²⁴

Hay que tener presente que un aspecto importante de la planeación es la administración de la carrera que implica la planeación y desarrollo del individuo en los planes del programa de la organización.

²⁴ Milkovich T. George, Boudreau W. John, Dirección y Administración de Recursos Humanos, Ed. Addison Wesley Iberoamérica Delawer E.U.A., p. 280-325

Se deben de tener presentes tres campos en las planeación de personal que son:

Determinar los trabajos que van a ser desempeñados, las habilidades que necesitan los empleados para desempeñar los puestos y el número de empleados que se necesitarán, saber donde buscar los empleados potenciales y considerar la oferta y demanda de los trabajadores.

Es necesario considerar el objetivo y la importancia de la planeación de personal y estudiar el proceso para una mejor comprensión del mismo. Estudiar la planeación de recursos humanos es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos, la planeación de recursos humanos puede hacerse de una forma formal o informal, tener un enfoque estratégico a corto o largo plazo, puede tener énfasis en ciertos niveles de la organización y menor énfasis en otros, sin embargo, en cualquiera de estos casos el proceso de planeación de recursos humanos tiende a seguir un modelo congruente que compete los siguientes conceptos:

Objetivos organizaciones, pronósticos, planes, programas y evaluación.

La planificación de personal consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades del recurso humano.

Se podría pensar que en los sistemas de información por computadora y la tecnología se eligen y analizan dicha información de manera automática por lo que no se necesitarían los directores, pero no es cierto. Uno de los problemas más apremiantes en las principales organizaciones es que solo una parte de sus planificadores de recursos a nivel superior son capaces de pensar de manera creativa acerca de la información y usarla para apoyar las decisiones prácticas de recursos humanos, es importante conocer como se diseñan y utilizan los sistemas computarizados de esta área de personal, mediante estos sistemas se subraya la importancia de la planificación de personal, ya que si no se cuenta con planificadores capacitados que los conozcan y los usen, pueden producir una sobrecarga de información.

Por ejemplo, una empresa industrial tienen la proyección de incrementar su productividad con un nuevo equipo automatizado, pero sino ha comenzado a contratar y capacitar al personal para operar ese equipo antes de que empiece la instalación del mismo, es casi seguro que permanezca inactivo durante semanas y meses.

2.8.1. Política General de Personal

Es necesario considerar que en toda organización es vital fijar una norma de acción general en la cual se inspiren los medios que habrán de consignarse

en los programas y respuestas y a la vez un medio de impulsión, interpretación y control de la eficiencia en materia de personal.

Una política general de personal trata de los criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

La planificación es la toma de decisiones de diagnóstico. Las decisiones son elecciones con base en la información. Cada decisión implica emplear recursos y por lo regular se dirigen hacia la consecución de alguna meta, usted toma decisiones a diario, por ejemplo si asistiera a clase o no, si decide asistir, significa que gastará su energía y su tiempo en la clase y que renunciará a hacer cualquier otra cosa en su lugar, es probable que su decisión esta dirigida hacia alguna meta como asistir a alguna conferencia, aprender hechos interesantes, por lo tanto su decisión se basa en la información, como es la calidad de la conferencia.

La planificación de recursos humanos apoya las decisiones sobre la manera en que se asignan los recursos de la organización para dirigir a sus empleados y producir resultados valiosos, el proceso de planificación corresponden exactamente al proceso de diagnóstico, en efecto, el proceso de planificación es la parte medular del modelo de diagnóstico.

2.8.2. Sistemas de Trabajo

En todos los niveles de la organización los administradores deben enfrentarse a tareas de acomodar a las personas, la información, las actividades y la tecnología, es decir, debe definir, analizar y diseñar el trabajo, la elección administrativa respecto a estos arreglos afectan las decisiones que tomen los administradores, la coordinación entre las funciones y las tareas, el grado hasta el cual se utilizan las habilidades de la gente, el grado hasta el cual las personas se comprometen al logro de los objetivos organizacionales, el grado hasta el cual se satisfagan las necesidades de desarrollo de personal y la calidad de vida en el trabajo.

Flujo de los Recursos Humanos

Esta área de la política general de personal tiene que ver con la responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización para manejar el flujo de personas en todos lo niveles que entran, pasan y salen de la organización. Las funciones tradicionales de contratación, capacitación, inducción, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, etc.²⁵

²⁵ Wexley Kenneth, Yuki Gary, Conducta y Psicología Personal, Ed. CECSA, México 1992, p. 198

Todas se resumen en esta área, pero la tarea va más allá, los especialistas de personal y los administradores de área deben trabajar de mutuo acuerdo para asegurar que el flujo de personal satisfaga los requisitos a corto, mediano y largo plazo de la organización respecto de la cantidad correcta de personal y de la combinación de habilidad.

Las decisiones de selección, contratación, promoción y despido también deben satisfacer las necesidades de seguridad en el trabajo del empleado, desarrollo de la carrera, progreso y un tratamiento equitativo, satisfacer las normas legales de la sociedad. La dirección superior debe preguntarse, ¿Qué tanta seguridad en el trabajo debe concentrarse a los empleados y cuánto debe invertir la organización en la capacitación y desarrollo del personal?.

Las recompensas pueden ser tanto financieras como de otra índole, genera un poderoso mensaje al personal de una empresa respecto a la clase de organización que la dirección superior busca crear y mantener, y que clase de comportamiento y actitudes buscan la dirección superior en su personal.

Corresponde a todos los administradores de la organización y no solo el departamento de personal contestar preguntas en su tarea de dirección de personal:

¿Deseamos una organización que compense al comportamiento individual o de grupo?.

¿Cómo utilizaremos el dinero, como incentivo para estimular el comportamiento deseado, o como reconocimiento equitativo al desempeño eficaz?.

¿Deseamos compartir los beneficios económicos (utilidades, mejores costos) con varios empleados o grupos de empleados?

Las respuestas a estas preguntas conducen a las tareas de diseñar y aplicar métodos equitativos y justos de recompensas para atraer, motivar y retener (satisfacer) a los empleados en todos los niveles. La dirección superior puede tener un completo control sobre el diseño y ejecución del método de recompensas de la organización, o puede tener que negociar estas políticas y métodos con un sindicato.

Las decisiones sobre la participación en la combinación de las recompensas ofrecidas necesita ser congruente con la estrategia productiva o comercial, con la filosofía de la organización, con las necesidades de los empleados y con las políticas particulares de personas.

La experiencia nos ha demostrado que una política general de personal abarca las cuatro áreas básicas anteriormente mencionadas, cada una de ellas trata una de las principales tareas de la administración de personal, y que la dirección superior de una organización debe entender, ya sea que se

trate de obreros o los empleados de confianza y que la empresa este creciendo o declinando.

Si el recurso humano es el principal recurso organizacional, entonces es crítico que los gerentes diseñen y administren varios mecanismos para formular una política general de personal que indique guías a fin de orientar la acción sobre asuntos o problemas de personal que surgen con frecuencia y revisten importancia para toda la empresa en general.

En realidad la efectividad de las empresas depende de la capacidad de estas para ser responsables y adaptarse a su medio, entonces la administración de personal tiene consecuencias mucho más amplias que apoyar a la sola obtención de utilidades, el objetivo principal de la administración de personal en cualquier tipo de organización (privada o pública), es facilitar el rendimiento organizacional.

En última instancia, la eficacia de la administración de personal en las organizaciones solo puede ser incrementada por la dirección superior que haya dominado una forma de pensamiento respecto a la tarea de administrar recursos humanos en la organización.

Por lo tanto, es fundamental que la dirección superior, en coordinación con el director de personal, seleccionen y fijen las políticas de personal.

Relación entre los objetivos y las normas de valuación

Puede parecer extraño que se analicen en forma conjunta estos temas, ¿No es mejor analizar ahora los objetivos antes de analizar las actividades de recursos humanos?, incluso los directores de recursos humanos experimentados proceden de esta manera, establecen objetivos tan amplios como: calidad, productividad, seguridad y cumplimiento legal durante el proceso de planificación y después evalúan sus estrategias en diferentes criterios, como: Costos, reacciones del empleado, opiniones de la dirección y resúmenes de actividades. Esto quiere decir, que los criterios no resultan apropiados, pero pueden ser que reflejen o no criterios más amplios.²⁶

Es posible tener un presupuesto, tener empleados que les gusten sus actividades y desempeñen todas las que usted les indique y aun así fracasar en aumentar la calidad del producto, la seguridad y el cumplimiento legal, de esta manera separa los objetivos de las normas de valuación, implica riesgos reales.

Por lo tanto los consideraremos en conjunto, los mismos criterios y brechas que definen los objetivos deben ser adecuados para la evaluación y los consideramos como normas.

²⁶ Hall H. Richard, Organizaciones, Proceso y Resultados, Ed. Prentice-Hall, México 1996, p. 203

2.8.3. ¿Por qué realizar la Planificación de Recursos Humanos?

La planificación de recursos humanos es un proceso costoso que consume tiempo y raras veces produce predicciones o elecciones correctas, en consecuencia, ¿porqué invertiría cualquier organización en las actividades de planificación de recursos humanos?. La planificación ofrece enlaces entre las acciones y las consecuencias, sin la planificación no contamos con medios para saber que estimaciones son útiles, si nos estamos desplazando en la dirección correcta, cuales de nuestras acciones están logrando los resultados más importantes y como integrar las diferentes actividades de manera que se complementen entre si. Sin la planificación, la dirección de recursos humanos puede convertirse solo en un conjunto de actividades, cada una dependiente de la otra y que se centran en sus propias metas; las actividades de compensación, solo aseguran que los costos de la nómina se encuentren tan bajo como sea posible, las actividades de formación a alcanzar las actividades a menor costo. Cuando sucede esto, casi nunca se establecen las normas integradas a largo plazo y rara vez se compara los resultados de las decisiones con las normas que los motivaron.

El enfoque de diagnóstico revela que la dirección de recursos humanos no es simplemente un conjunto de actividades sino una estrategia integrada para dirigir los recursos humanos en concordancia con otros recursos, a fin de lograr eficiencia y equidad. Las actividades deben dirigirse hacia las normas y evaluarse en forma sistemática en la medida en que se almacenen, a su vez deben estar integradas, ya que a menudo con la combinación de actividades se puede lograr más que la suma de actividades individuales.

No solo la planificación de recursos humanos enlaza e integra las elecciones acerca de las actividades en recursos humanos sino que también la relaciona estrechamente con las estrategias de la organización más amplias, en un sentido muy realista las personas clave internas y externas juzgan a la dirección de recursos humanos por sus normas en cuya definición en condiciones ideales deben de participar. Si los directores de recursos humanos se centran en los costos, se juzgará la función como un centro de costos; si se centran en llevar las actividades planificadas, se juzgará como un grupo de actividades; si enlazan sus decisiones con las metas de la organización, se juzgará como una contribución integral a la organización.

¿Cómo se ajusta la planificación de recursos humanos en procesos más amplios?

Las decisiones de recursos humanos encajan en la estructura más amplia de planificación de la organización, los planes de recursos humanos proporcionan un enlace entre los planes de la organización más amplios y las elecciones de actividades específicas de recursos humanos.

La planificación de las actividades de recursos humanos deben producir y apoyar una planificación más amplia en los niveles externos y de la organización.

El Nivel de la Organización

El segundo nivel de la norma se centra en las decisiones acerca de la organización, por lo regular, la organización se refiere a una compañía completa: pero en organizaciones descentralizadas o muy grandes, podría referirse a subunidades, tales como divisiones, regiones, centros de ganancia, sucursales o agencias.

Las personas clave encargadas de establecer las normas a nivel de la organización son los ejecutivos o directores a primer nivel.

Las normas a nivel de organización podrían incluir:

Nivel de función y departamento de recursos humanos

La planificación en los niveles externos y de la organización producen normas y decisiones que reflejan la supervivencia y un éxito amplio. Aun cuando las decisiones de la dirección de recursos humanos puede y debe reflejar las normas en este nivel, es posible que dichas normas revelen si se alcanzó el éxito debido a, o en vez de, una función o departamento de recursos humanos bien dirigidos.

Por lo tanto, los planificadores de recursos humanos establecen normalmente la manera en que se dirigen la función o departamento mismo, ya sea que el nivel y la combinación de recursos correspondan a los planes, y si las personas claves dentro de la organización suelen tener en alta estima a la función o al departamento. Este nivel de publicación se conoce como planificación estratégica de recursos humanos, y establece las principales normas dentro de las cuales se toman las decisiones de recursos humanos.

2.8.4. Auditoría de las Actividades de Recursos Humanos

Las auditorías de recursos humanos, como las financieras examinan si se realiza y se siguen las políticas y prácticas de recursos humanos. Las auditorías podrían investigar si se llevan a cabo las evaluaciones de desempeño a todos los empleados en la fecha requerida; si se practican entrevistas de salida con los empleados que dejan de pertenecer a la compañía, si se procesan de manera apropiada los registros en el seguro cuando ingresan los empleados, y si la planificación abarca a los individuos adecuados. Podemos afirmar que se puede verificar cualquier actividad o procedimiento por medio de la medición del grado en que ocurra conforme se planificó, si se llevo a cabo de acuerdo con los procedimientos, y si se contempla a los individuos que se recomienda.

En un estudio se recopilaron datos de archivos, tales como porcentajes de separación, quejas por empleado en relación con la nómina y aumentos en las compensaciones, a fin de determinar de que manera se desarrolla con el

desempeño de la organización, con la satisfacción del empleado y de los ejecutivos, y con la asignación por empleado del presupuesto de personal. La información de la auditoría puede ayudar a establecer de manera más cuidadosa las metas, con base a la forma en que se efectúan las prácticas y los procedimientos, y también a identificar como ocupan su tiempo las personas encargadas de la dirección de personal. Sin embargo, las auditorías no necesariamente indican si son apropiadas o no las prácticas, ni tampoco se relacionan con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por ejemplo, si en los procedimientos se indica que se practiquen entrevistas de salida con cada empleado que deje de pertenecer a la organización, una auditoría puede mostrar si en verdad se llevaron a cabo dichas entrevistas.

2.8.5. Planificación del Empleo

Cantidad y asignación de recursos humanos

La planificación del empleo tiene por objeto tener la cantidad y el tiempo de empleados necesarios para realizar el trabajo en el tiempo apropiado; se presenta en el proceso de planificación del empleo que abarca tres fases fundamentales:

1. Analizar la demanda de recursos humanos
2. Analizar el aprovisionamiento de recursos humanos
3. Resolver las discrepancias importantes entre la demanda y aprovisionamiento por medio del mantenimiento o cambio de las actividades de recursos humanos²⁷

Observa como se asemeja este proceso al de planificación general. Con el análisis de demanda se pregunta: "¿En dónde deseamos estar?", "¿Con el análisis de aprovisionamiento?", "¿En dónde nos encontramos ahora?" y "¿En dónde nos encontramos?".

En este caso se considera tanto el aprovisionamiento interno (los empleados actuales= como el aprovisionamiento externo (los empleados que ingresan a la organización).

Después se compara la suma de los aprovisionamiento interno y externo con la demanda pronosticada; se identifican las brechas y se les aplica el proceso, es decir, se establecen las prioridades, y las brechas más importantes se convierten en normas de recursos humanos. En la planificación del empleo las normas reflejan la cantidad y asignación de empleados. Por último, se ajustan las normas eligiendo las actividades de recursos humanos que se ocupen en las brechas, y el proceso comienza de nuevo.

²⁷ Stephn P Robbins. Administración, Teoría y Práctica, De. Prentice-Hall de México, 1996, p 175

Análisis de la demanda

¿En dónde deseamos estar?

El análisis de la demanda describe cuantos empleados se necesitan en cada puesto de trabajo de la organización, y qué requiere hacer cada uno en ese puesto. Asimismo, puede incluir que características debe de tener cada empleado para realizar el trabajo y que costos laborales se asignan para inducir y apoyar los esfuerzos que haga aquél. La demanda de recursos humanos se deriva del plan de organización de la empresa (planificación estratégica de la organización) y el plan estratégico de recursos humanos.

Con los pronósticos de demandas reales no se intenta predecir las necesidades futuras de cada empleado en particular, más bien, se resumen estos factores por grupos de empleados clave y se centran en las características individuales y en los costos más importantes. En el ejemplo de la compañía petrolera, los planes de empresa indicaban continuar con los niveles de exploración y producción en Estados Unidos, con un desarrollo de los campos petroleros expandidos hacia Oriente Medio. Esto, en la división estadounidense, significa una demanda de mantener sus 30 a 50 ingenieros de excavación actuales y en la división de Oriente Medio una demanda de seis a nueve ingenieros de perforación nuevos. El deseo de reubicación y el que los empleados tengan hijos en edad de asistir a la escuela superior surgieron como características individuales críticas. ¿De dónde provienen estas cifras?. Se derivaron del enlace entre la actividad empresarial y los requisitos de recursos humanos de apoyo en esa actividad.

Enlace de los planes de empresa con las necesidades de recursos humanos.

Análisis del aprovisionamiento interno

¿En dónde nos encontramos ahora, en dónde nos encontraremos?

El análisis del aprovisionamiento se centra tanto interna como externamente en la organización. El análisis interno comienza con la pregunta: "¿En dónde nos encontramos ahora?", y examina el inventario interno actual de los empleados. Después pregunta: "¿En dónde nos encontraremos?", mediante el pronóstico del aprovisionamiento interno suponiendo que se continúan las actividades actuales. Este pronóstico responde al movimiento dentro de la organización (ascensos, descensos, transferencias) y fuera de ella (renuncias, jubilaciones, destituciones).

El resultado es un resumen de la fuerza de trabajo actual o proyectada, el cual puede reflejar la magnitud, experiencia, capacidad, raza, sexo, los costos y otras características de interés.

En principio, el análisis es muy sencillo: tan solo hay que determinar con cuantas personas cuenta en este momento cada puesto de trabajo. Después, para cada puesto de trabajo, se calcula cuantas personas permanecerán

donde están, cuantas cambiarán de puesto y cuantas dejarán su puesto y abandonarán la organización. Se suman estos movimientos y partidas y se obtiene una proyección de cuantas personas se van a tener en cada puesto de trabajo después de que terminen todos los movimientos. Sin embargo, la realidad es más compleja.

¿Mantendrá la misma serie de puestos de trabajo con los que cuenta ahora, o eliminará algunos, combinará otros para crear nuevos puestos de trabajo, o agregará otros?, ¿supondrá que los movimientos entre los puestos de trabajo y fuera de ellos ocurrirá en el mismo orden de antes?, ¿dará por sentado que cada empleado que se cambie a un nuevo puesto de trabajo será productivo como la persona que se encontraba ahí antes?.

Inventarios de habilidades

El inventario de habilidades es una lista de empleados en donde se muestran las características relacionadas con su capacidad para desempeñar diferentes trabajos. Estas características podrían incluir asistencia a las clases de formación, experiencia previa, títulos obtenidos, exámenes aprobados, juicios del supervisor sobre capacidad, e incluso sobre fuerza o resistencia. Un inventario de habilidades puede ayudar a que los planificadores estimen la probabilidad de que un empleado se cambie a un nuevo puesto de trabajo, con base a su calificación para éste.

Lista de sustitución

Mientras que en los inventarios de habilidades se hacen listas de las habilidades que poseen los individuos, las listas de sustitución abarcan a los individuos que podrían ocupar los puestos clave en la organización; son registros de los empleados que podrían ser ascendidos o transferidos en el puesto de trabajo, así como los puestos de trabajos actuales de los empleados, su nivel de disposición, de sus capacidades y habilidades, y su voluntad para cambiarse en un nuevo puesto. Las listas de sustitución ayudan a los planificadores a efectuar el pronóstico del movimiento entre los puestos de trabajo identificando a los candidatos más probables y dispuestos.

Matrices de transición

En vez de considerar a individuos o puestos de trabajo en particular, el análisis mediante matrices de transición examina el patrón general de movimiento de ingreso a los puestos de trabajo, en que se da hacia dicho puesto y el que se da fuera de la organización. Después estos patrones se aplican al inventario actual de empleados, con el fin de determinar en donde se encontrarán si siguen el patrón de movimiento previo.

Análisis del aprovisionamiento externo

El aprovisionamiento de personal externo se relaciona con la pregunta: ¿Quién ingresa a la organización, quién ingresará?.

El aprovisionamiento externo es el resultado de las actividades de atracción y selección de candidatos al puesto de trabajo de la organización. Este análisis es similar al interno, ya que con él se pronostica la cantidad, productividad y asignación de recursos humanos. Sin embargo, a diferencia del análisis interno, el externo se centra en el aprovisionamiento proyectado de los empleados que ingresarán a la organización del exterior, suponiendo que se continúa con las actividades de atraer y seleccionar empleados. Los antiguos patrones de contratación sugerirán cuantos empleados van a entrar en la organización en los diferentes puestos de trabajo. Se puede analizar a estos individuos que ingresan de acuerdo con la cantidad, experiencia, capacidades, raza, sexo y costos laborales. La exploración externa, proporciona información útil para pronosticar la disponibilidad de los distintos empleados en períodos diferentes. Los planificadores de las compañías petroleras se valen de la exploración externa para determinar el número de graduados universitarios de los programas de ingenieros de perforación, quienes podrían atraerse y contratar según las políticas en curso. Este análisis puede centrarse en "estados" similares a los utilizados en el análisis de matriz de transición; como en el análisis interno las cifras rara vez son precisas, y como la matriz de transición, el pronostico externo no arroja predicciones perfectas: su valor reside en que ofrece marco de referencia organizado para considerar de donde se obtienen los empleados y en donde ingresan a la organización. Ahora, el análisis de la demanda ha respondido a la pregunta: "¿En dónde deseamos estar?", el análisis del aprovisionamiento, a la pregunta: "¿En dónde nos encontramos ahora, en dónde nos encontraremos?". En este momento es posible identificar las brechas, establecer normas y considerar la forma de llevarlos a cabo.

Adaptar el aprovisionamiento y la demanda

Es importante el establecimiento de objetivos y elección de actividades. La comparación entre un aprovisionamiento y la demanda puede producir tres resultados:

1. La demanda y el aprovisionamiento se encontrarán en equilibrio
2. La demanda excederá el aprovisionamiento, lo que indicará posibles insuficiencias
3. El aprovisionamiento supera a la demanda, lo que indicará posibles excedentes

Estas comparaciones reflejan no solo las cantidades de empleados, sino su experiencia, capacidades, raza, sexo, niveles de costos y quizás, otros factores. Así, puede ser que coincidan las cantidades de demanda y aprovisionamiento proyectados, pero tal vez, los niveles de habilidad, la

composición de sexo y raza, a los costos laborales no se ajusten. Así, las brechas y los objetivos pueden reflejar bastantes normas diferentes.

La planeación de recursos humanos es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos.

La planeación de recursos humanos puede hacerse de una manera relativamente formal o informal, puede tener un enfoque estratégico a largo plazo 2, 3 a 5 años o bien táctico corto plazo un año.

Puede tener en énfasis la planeación de personal en ciertos niveles de la organización, dando menor énfasis en otros.

En cualquiera de estos casos, el proceso de planeación de recursos humanos tiende a seguir un modelo congruente que comprende; objetivos organizacionales, pronósticos, planes y programas, evaluación.

La necesidad de planear los recursos humanos puede ser muy aparente y se podría preguntar, si una organización necesita personal, porque no lo contrata, pero en la realidad las necesidades de personal en una organización casi nunca pueden atenderse rápidamente y tan fácilmente.

Una empresa que no haga planeación de recursos humanos no podrá llegar a satisfacer adecuadamente sus requerimientos de personal ni sus objetivos organizacionales.

Elección de actividades para atender las insuficiencias

Cuando la demanda proyectada supera el aprovisionamiento, una solución obvia es contratar más empleados, esto podría consistir en reclutar nuevas fuentes, buscar candidatos al empleo en forma más intensa, disminuir requisitos de aceptación y ampliar las tareas que emprendan los trabajadores eventuales, o los que están más experimentados. A menudo, las organizaciones se muestran renuentes a añadir nuevos puestos de trabajo, a menos que absolutamente sea necesario. Por ejemplo, antes de que los directores del Grupo puedan añadir nuevos puestos de trabajo, deben de responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué propósitos cumple el nuevo puesto de trabajo?
2. ¿Qué alternativas se consideran para llevar a cabo los mismos propósitos?
3. Si se ocupa el puesto de trabajo, ¿Cuáles son los costos proyectados en 5 años?
4. ¿Qué impacto tendrá este puesto de trabajo en las ventas, las ganancias y en la mejora de la utilización de recursos humanos?

Con frecuencia se utiliza la formación, el diseño del trabajo, la compensación. Los beneficios y relaciones de empleado, con el fin de aumentar la capacidad o la motivación de los empleados.

Elección de actividades cuando los pronósticos indican un excedente

Se presenta un excedente cuando el aprovisionamiento de recursos humanos de la organización supera sus demandas. Los excedentes constituyen una de las elecciones de planificación más difíciles, ya que los empleados raras veces son responsables de ellos, pero tienen que cargar con el peso de sus efectos. Pueden considerarse soluciones posibles, reducir la jornada laboral o las horas extras, fomentar la jubilación anticipada, reducir las contrataciones de manera que el desgaste disminuya la fuerza de trabajo, y apoyarse en los empleados considerando las reducciones de personal.

2.9. Seguridad e Higiene

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la seguridad y la salud de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. De manera genérica, seguridad e higiene en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar con decisiones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Según el concepto empleado por la Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social y no solo la ausencia de enfermedad.

2.9.1. Objetivos de la Higiene en el Trabajo

La higiene en el trabajo, como muchos la denominan, es eminentemente preventiva, ya que se dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que este se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

Entre los objetivos principales de la higiene en el trabajo están:

- ✓ Eliminación de las causas de enfermedad profesional
- ✓ Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
- ✓ Prevención del empeoramiento de enfermedades y lesiones
- ✓ Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo

Estos objetivos pueden obtenerse:

- ✓ Mediante la educación de los obreros, jefes, capataces, gerentes, etc., indicándoles los peligros existentes y enseñándoles como evitarlos.
- ✓ Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la compañía

- ✓ Por estudios y observaciones de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse

2.9.2. Condiciones Ambientales

El trabajo de las personas está profundamente influido por tres grupos de condiciones: Condiciones ambientales de trabajo, iluminación, temperatura, ruido, etc..

Condiciones de tiempo: Duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc..

Condiciones sociales: Organización informal, estatus, etc..

2.9.3. Seguridad en el Trabajo

La seguridad y la higiene en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados.

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas, su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo, cada vez es mejor el número de empresas que crean sus propios servicios de seguridad, según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechan los recursos disponibles, muchos servicios de seguridad no obtienen resultados, e incluso fracasan, porque no se apoyan en directrices básicas bien delineadas y comprendidas por la dirección de la empresa, o porque no se desarrollaron debidamente sus diversos aspectos, el programa debe ser establecido partiendo del principio de que la prevención de accidentes se alcanza mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas y de que solo pueden ser bien aplicadas mediante un trabajo en equipo, en rigor, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff, en otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las personas que son jefes, en relación a este asunto.

Un plan de seguridad implica los siguientes requisitos:

- a) La seguridad en sí misma es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización

- b) Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos
- c) La seguridad no debe limitarse solo al área de producción, las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones afectan a toda la empresa
- d) El plan de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (selección de personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo), además de los factores sociopsicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad al órgano de recursos humanos
- e) La seguridad en el trabajo en ciertas organizaciones pueden llegar a movilizar todos los elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios, control de cumplimiento de normas de seguridad, simulación de accidentes, primeros auxilios y para la elección, adquisición y distribución de una serie de elementos de vestuario del personal (anteojos de seguridad, guantes, cascos, botas, etc.), en determinadas áreas de la organización
- f) Es importante la aplicación de los siguientes principios:
 - Apoyo activo de los responsables de la administración de la empresa, de los primeros niveles jerárquicos y jefaturas para que todo el personal trabaje con seguridad y produzcan sin accidentes
 - Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad
 - Instrucciones de seguridad a los empleados nuevos
 - Ejecución del programa de seguridad por intermedio de la supervisión como personas clave en la prevención de accidentes
 - Integración de todos los empleados en el espíritu de seguridad
 - Ampliación del programa de seguridad por fuera de la compañía

Es necesario enfatizar que la seguridad del trabajo, contempla tres áreas principales de actividad a saber:

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

2.9.4. Prevención de Accidentes

La importancia de la seguridad se orienta hacia la búsqueda para minimizar los accidentes de trabajo que provocan directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional o enfermedades que ocasionan la muerte, la pérdida parcial o total de la capacidad para el trabajo, la palabra accidente significa un acto imprevisto, perfectamente evitable en la mayor parte de los casos.

Las estadísticas de accidentes de trabajo, por ley, abarcan también los accidentes en trayecto o en tránsito, es decir, aquellos que ocurren en el transporte del empleado de su casa a la empresa y viceversa.

2.10. Relaciones Laborales

Las relaciones laborales son el sistema de relación entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan. La política de relación laboral puede ser paternalista, autocrática, de reciprocidad y participativa, que implica la corresponsabilidad del sindicato en el mantenimiento de un clima organizacional saludable.

Las relaciones laborales están influenciadas por la etapa que atraviese el sindicalismo, existen medios de acción legítimos y legales como la huelga, pero también existen medios ilícitos de presión como la huelga simbólica, la huelga de advertencia, la operación tortuga, etc.

Asimismo, existen medios de presión patronal, como la huelga patronal y la lista negra, los conflictos entre las personas y las organizaciones son generados por condiciones previas (como diferenciación de actividades, recursos compartidos e interdependencia) que, sumadas a las condiciones desencadenantes (como la percepción de incompatibilidad de objetivos y de la oportunidad de interferencia), originan el comportamiento del conflicto, que exige una rendición para evitar secuelas, el conflicto puede tener resultados constructivos y destructivos.

Conflictos laborales son aquellos que involucran a organizaciones y trabajadores, los conflictos se resuelven mediante convenciones colectivas o acuerdo de trabajo, establecidos en las negociaciones colectivas.

2.10.1. Política Paternalista

Caracterizada por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. A medida que los sindicatos logran atender las necesidades o reivindicaciones de sus bases, van creando otras de interés colectivo o particular de sus propios líderes y las presentan como si proviniesen de las bases que representan. El sindicato se fortalece mediante el esfuerzo positivo: a cada necesidad satisfecha sigue otra mayor que debe ser atendida. Cada concesión representa, para la empresa, un costo adicional. La visión global de las necesidades y aspiraciones de los empleados se sustituye por el casuismo y la inmediatez para satisfacer cada reivindicación que va surgiendo. Esta actitud cortoplacista, orientada hacia la solución de problemas, debilita la organización y transmite inseguridad a los gerentes y supervisores de primera línea frente a las constantes presiones sindicales.

2.10.2. Política Autocrática

Caracterizada por la postura rígida e impositiva de la organización, que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por ley y de acuerdo con sus intereses. No siempre se atienden las reivindicaciones, lo cual provoca el surgimiento de focos de indisciplina y grupos de oposición en el sindicato frente a los fracasos en los intentos de negociación. Dichos fracasos generan refuerzo negativo frente a la imagen de la organización, y cierta tensión entre la organización y sus miembros. La falta de diálogo perjudica la gerencia y la supervisión porque carecen de autoridad para satisfacer las aspiraciones y necesidades de sus subordinados, lo cual origina descontento, insubordinación e indisciplina en el personal. La supervisión es servil ante los superiores, pero rígida con los subordinados. La política autocrática no puede sostenerse por mucho tiempo, dado su carácter unilateral e impositivo, que causa frustración e indignación en el personal.

2.10.3. Política de Reciprocidad

Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección de la organización y la del sindicato; la participación de los trabajadores y los supervisores es escasa. El objetivo es constituir un pacto y atribuir al sindicato la responsabilidad de impedir que las cláusulas pactadas sean violadas por los trabajadores. Este pacto no siempre contempla las necesidades de los trabajadores ni las recomendaciones de los supervisores, lo cual origina presiones del sindicato contra los trabajadores y de la dirección contra los supervisores. Además de no contar con el apoyo y el compromiso de trabajadores y supervisores, esta política no siempre se cumple y produce desconfianza y falta de credibilidad de los trabajadores en la dirección del sindicato, y de los supervisores, en la dirección de la organización.

2.10.4. Política Participativa

Caracterizada por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores, por un lado, y a la organización, a los dirigentes y a los supervisores, por otro. Esta visión propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación en cuanto a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez y, sobre todo, en cuanto a integración e identidad con las demás políticas y objetivos de la organización. Presupone que las soluciones se negocien y discutan con datos concretos, objetivos y racionales, y que no se sustenten en opiniones personales. Esta política requiere buenas relaciones con los trabajadores y un clima organizacional sano en que gerentes y supervisores sean asesorados por especialistas de estaff, no sólo en los asuntos de relaciones laborales, sino también en la búsqueda de soluciones a los problemas relacionados con las relaciones humanas en el trabajo.

La política participativa tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico, y no sólo desde el punto de vista productivo. El cumplimiento de los acuerdos, así como la solución de los problemas, quejas y reclamos individuales de los trabajadores, se delegan en los supervisores de primera línea. Los problemas relacionados con grupos o situaciones más amplias, o incluso la interpretación de la ley o de las condiciones de la convención colectiva, deberán tratarse con la gerencia y especialistas en relaciones laborales para evitar que la solución cree precedentes de usos y costumbres en la solución de problemas en el futuro. Hallada la solución, la aplicación se encomienda a la supervisión directa. La dirección de la organización y el sindicato se encargan de resolver los problemas generales que involucran a todos los trabajadores. La política participativa corresponsabilizada al sindicato en el mantenimiento de un ambiente armónico en las relaciones laborales y en el cumplimiento de los acuerdos colectivos. Esta política, basada en el consenso entre las partes, es preventiva y no correctiva, pues se anticipa a los problemas o, por lo menos, los trata cuando son controlables. La autoridad de la gerencia y la supervisión se realzan y legitiman, mientras que el sindicato adquiere prestigio al privilegiar la negociación como medio de llegar a un acuerdo, convención o contrato colectivo.

En la actualidad, uno de los mayores desafíos del área de ARH en varios países, consecuencia de la apertura política y el creciente desarrollo del sindicalismo, es la convivencia con la evolución sindical y la participación de los trabajadores, por un lado, y por el otro, la necesidad de que todos los niveles de la administración de la organización tomen conciencia de la nueva realidad laboral y de la creciente participación de los trabajadores en movimientos de reivindicación. Es evidente la necesidad de preparar a los empresarios y a todos los niveles de la administración para que adopten una posición democrática fundamentada en una política de relaciones laborales participativa.

Además, existe otro desafío para el área de ARH: la necesidad de conquistar espacio organizacional para actuar en los niveles técnico y estratégico, lo cual exige ganar mayor credibilidad junto a la alta administración y los demás niveles de la organización, y obtener mayor autonomía y poder de decisión.

2.10.5. El Sindicalismo

El sindicalismo no es un fenómeno reciente en la historia de las relaciones entre la organización y sus miembros, pues sus orígenes se remontan al surgimiento del sistema capitalista, a partir del siglo XVIII, con el inicio de la Revolución Industrial en Inglaterra. Los sindicatos nacieron cuando los empleadores comenzaron a establecer premios entre trabajadores y consumidores, es decir, cuando se desarrolló el sistema de remuneración, resultante del aumento de la población local (urbanización) y la expansión de los mercados internos. La presión de la competencia de precios entre

productores de bienes o servicios provocó presión sobre los salarios, situación que impulsó a los trabajadores a buscar protección mutua contra tales presiones. Los sindicatos no surgieron en la fábricas, sino en pequeños establecimientos como zapaterías, sastrerías, constructoras, etc., cuando esos negocios comenzaron a producir para mercados mayores y para satisfacer la demanda futura. Antes de 1800, varios grupos de trabajadores empezaron a organizarse para actuar contra las condiciones de trabajo inhumanas. Al comienzo estas organizaciones fueron perseguidas de manera legal, pues los sindicatos eran considerados organizaciones criminales, según las leyes inglesas. Los empresarios buscaron combatir a toda costa esas organizaciones subversivas. En los periodos de aumento de precios, los sindicatos lograban reclutar miembros para presionar el alza en los salarios para sobrevivir. A pesar de momentos de declive, el movimiento sindical experimentó progresos constantes, incluso en los periodos de depresión económica.

Así, de una reacción contra las condiciones de trabajo, el sindicalismo evolucionó hacia la representación firme y legítima de los derechos y las expectativas de las clases trabajadoras. En la actualidad el sindicalismo representa un proceso de reivindicaciones por salarios y condiciones de trabajo mejores, además, es una fuerza política que forma parte natural de la disputa del poder en un régimen democrático.

Al hablar de la historia del movimiento sindical, Gramsci destaca que los sindicatos constituyen el tipo de organización proletaria específico del periodo de la historia dominado por el capital. En cierto sentido, el sindicato es parte integral de la sociedad capitalista y cumple una función inherente al régimen de propiedad privada. Según él, la naturaleza esencial del sindicato es la competencia, no el ser comunista. El sindicato no puede ser instrumento de renovación radical de la sociedad: puede ofrecer al proletariado burócratas expertos, técnicos especialistas en asuntos laborales, pero no puede ser la base del poder proletario. Su razón de ser se halla en el trabajo, en la producción industrial, no en la división de clases. El sindicalismo no es un medio para hacer la revolución, es simplemente una forma de la sociedad capitalista que organiza a los obreros no como productores, sino como asalariados, es decir, como criaturas del régimen capitalista de propiedad privada, como vendedores de la mercancía de trabajo. El sindicalismo asocia a los trabajadores de acuerdo con el instrumento de trabajo o de la materia que va a transformarse, es decir, el sindicalismo asocia a los trabajadores según la forma que les imprime el régimen capitalista, el régimen del individualismo económico.²⁸

Como organización, el sindicato es una agremiación o asociación constituida para defender los intereses comunes de sus miembros. Existen los sindicatos de empleados o trabajadores y los sindicatos de empleadores o patronales. Los sindicatos se asocian en federaciones de ámbito regional. Las federaciones son instituciones que congregan sindicatos representativos del mismo sector industrial, sean de empleados o de empleadores, en número no inferior a cinco. Las federaciones son asociaciones sindicales de grado

²⁸ Antonio Gramsci, Escritos Políticos, Lisboa, Seara Nova, 1977, V.2, p. 41-44

superior, normalmente asociadas en confederaciones. Estos son gremios sindicales de ámbito nacional, de grado superior, que congregan un mínimo de tres federaciones de sindicatos de empleados o de empleadores.

Medios de acción sindical

Para lograr las reivindicaciones de sus bases, el sindicato de los empleados puede utilizar varios medios para presionar a las organizaciones, como la huelga, los paquetes y las formas ilícitas de presión sindical.

Huelga (Greve)

Nombre de una plaza de París donde se reunían los trabajadores que no estaban de acuerdo con las condiciones de trabajo en las fábricas, a comienzos del siglo XIX. El nombre de la plaza se convirtió en sinónimo de la parálisis colectiva del trabajo, general o parcial, así como de la disminución intencional del ritmo normal de trabajo por parte de los empleados de una organización para lograr la modificación de las condiciones de trabajo. Si los trabajadores de determinada organización faltan a sus labores para asistir a un partido de fútbol, no hay huelga, sino falta colectiva al trabajo porque no se busca cambiar las condiciones de trabajo, sino apoyar a un equipo durante un tiempo determinado. La huelga es una suspensión temporal, colectiva y pacífica del trabajo, como forma de conquistar ciertas reivindicaciones laborales. En general, la determinan el sindicato de trabajadores o los mismos trabajadores.

La huelga es un derecho que tienen todas las personas de abstenerse de trabajar para presionar al empleador y conseguir una reivindicación de interés general. La huelga es la parálisis colectiva del trabajo y debe constituir un acto colectivo voluntario que tiene un objetivo determinado; su manifestación exterior es la suspensión colectiva de la obligación de trabajar o no durante un periodo determinado. La huelga suspende el contrato de trabajo, afecta sólo las relaciones del trabajo remunerado, implica la interrupción del salario y requiere deliberación previa. En el fondo, la huelga es la ruptura de las relaciones entre capital y trabajo, ocasionada por algún conflicto de intereses entre patronos y empleados. Es la antítesis de una rara política de RH. Detrás de la huelga puede haber factores objetivos, subjetivos y políticos.²⁹

- a) Desde el punto de vista objetivo, los trabajadores entran en huelga cuando necesitan reforzar la reivindicación por mejores condiciones de trabajo, mejores salarios, beneficios, condiciones de ascenso, progreso, seguridad y estabilidad, relaciones con las jefaturas, etc.
- b) Desde el punto de vista subjetivo, los trabajadores entran en huelga cuando se sienten perjudicados por una decisión o acción de la empresa
- c) Desde el punto de vista político, los trabajadores entran en huelga buscando mayor espacio de participación en el ejercicio del poder, dentro o fuera de la organización. En este aspecto, los trabajadores y sus líderes

²⁹ Ademar Faljone, "La Huelga", *opc. cit.* p. 33-34

han descubierto que el ejercicio del poder político les ofrece mejores condiciones para alcanzar sus objetivos.

En los países civilizados, la huelga es el último recurso de presión y el argumento final para resolver el conflicto colectivo de trabajo. La huelga constituye, más que el salario, el rasgo distintivo y fundamental entre el trabajo libre y el trabajo servil. La adhesión a la huelga no siempre es general; en consecuencia, se conforman piquetes para presionar a los colegas a adherirse a ésta.³⁰

Los piquetes son agrupaciones de huelguistas que buscan alentar a los colegas o impedir la entrada de los empleados que desean trabajar, o que buscan incluso coaccionar a quienes no se adhieren a la huelga. Los piquetes están prohibidos por el Código Penal, pues propician actos de coacción e intimidación que restringen la libertad individual de quienes no están de acuerdo con la huelga. Los piquetes pueden establecerse en:

- ✓ La entrada de la empresa, para impedir el ingreso al trabajo
- ✓ Puntos estratégicos por donde deben pasar los empleados, para impedir que vayan a trabajar³¹

La huelga es la parálisis parcial o total de las actividades de los trabajadores, utilizada como medio de presión en la negociación de sus intereses o la consecución de sus objetivos. Movimiento huelguístico es un término genérico utilizado para indicar las fases de preparación, inicio y extensión de las actividades de reivindicación de derechos, condiciones y conquistas de la clase trabajadora. El movimiento huelguístico comprende los contactos políticos, las asambleas generales, la divulgación de folletos, comunicados y manifiestos, la movilización del sector obrero involucrado y la atracción de fuerzas de apoyo en todos los estratos sociales. Estas actividades van seguidas por el comienzo de la huelga propiamente dicha.

El derecho de huelga es un elemento pacífico en el orden jurídico contemporáneo nacional e internacional. Ya en 1776, Adam Smith, creador de la escuela liberal en economía, aseguraba -en su libro Riqueza de las naciones- que mientras el patrón en sí mismo constituye una alianza económica, los obreros se fragmentan. De este modo, el derecho económico y el derecho social se dirigen a corregir las desigualdades económicas y sociales que sufre el grupo de los trabajadores. La huelga es un correctivo al desequilibrio entre el grupo de los trabajadores subordinados y los jefes de la empresa, dotados de poder casi soberano en materia económica.

³⁰ Flavio de Toledo y B. Milioni, Diccionario de Recursos Humanos, São Paulo, Atlas, 1986, p. 55

³¹ Evaristo de Moraes Filho, Direito de greve, en Revista LTr, São Paulo, VOL. 50 NO 7, julio de 1986, p. 780

CAPITULO III

CAPÍTULO III

REESTRUCTURACIÓN INTEGRAL DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES, S.A. DE C.V.

1. ALGUNOS INDICIOS DEL ENTORNO Y DEL CLIMA LABORAL DE COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES

Es importante recordar que esta empresa se inserta en el sector de autopartes (automotriz), el cual es altamente exigente y evoluciona a una gran velocidad, que en parte esta determinada por el crecimiento de las compañías automotrices, que son sus clientes, por lo que debe adaptarse a un ritmo acorde a las demás. Lo cual es un reto importante que implica una adecuación en todos los recursos que intervienen en ella y como problema principal esta vencer la resistencia al cambio de las personas y en los estilos de dirección en general.

En cuanto al aumento del personal y el monto de sus ventas reflejan un panorama positivo, de acuerdo a lo planeado en términos generales, pero es imprescindible hacer un alto en el camino y sentarse a pensar si tiene las bases sólidas; hacia donde se dirige; si lo esta haciendo por el camino más adecuado, a menores costos y según lo planeado. Estas son demasiadas preguntas que no tienen una fácil respuesta, por lo que es necesario, analizar cual es la razón de ser de esta empresa, su misión y quienes son nuestros clientes potenciales, por lo que es preciso que se tenga una visión a largo plazo, es decir en donde se quiere estar a 5 ó 10 años.

Para tener dicha visión a largo plazo, habrá que analizar el entorno y la situación interna, para identificar oportunidades y amenazas en los siguientes:

- Económicos: PIB, tasas de interés, empleo, precio del petróleo
- Demográficos: aspectos poblacionales
- Sociales: demandas del consumidor
- Políticos: presiones y cambio de gobierno
- Tecnológicos: tendencias e impactos de nuevas tecnológicas
- Legales: compromisos
- Consumo: productos o servicios al cliente en cuanto a la competencia
- Recursos Humanos: número y capacidad de los empleados, gente clave, rotación de personal, salarios contra el mercado
- Instalaciones: en cuanto a su dimensión
- Inventarios: producto terminado
- Sistemas de Mercadotecnia: número de vendedores o centros de distribución, localización, publicidad, nuevos productos o servicios
- Finanzas: razones financieras
- Información: fuentes, sistemas de computo

En cuanto a minimizar y convertir en fortalezas y oportunidades las amenazas y debilidades que presenta la empresa, señalo a continuación los factores necesarios para que esta organización tenga mayor éxito:

- Analizar su razón de ser (misión)
- Identificar como se quiere ver a 5 o 10 años
- Analizar sus fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas
- Establecer metas y objetivos a largo plazo y responsables
- Seguimiento y retroalimentación a los colaboradores
- Eficientar juntas de trabajos (solución a problemas)

En términos generales el personal de la empresa que no ejerce mando, tanto sindicalizado como de confianza, no desempeña sus labores con la adecuada motivación, sino sólo para cumplir con lo mínimo indispensable.

Por ello mismo, no existe lo que Fayol llamaba, ya desde el comienzo del Siglo XX, la "unión del personal", en su principio del mismo nombre.

El estilo de dirección que predomina no tiende al humanismo, como parte importante para combatir esta falta de integración en los equipos de trabajo. Asimismo, algunas personas han creado feudos de poder sustentados en su antigüedad en la empresa, lo que ocasiona malos manejos administrativos en el desempeño de sus actividades.

Por otra parte, encontramos que las relaciones interpersonales y la comunicación son deficientes y esto afecta el ambiente de trabajo.

En ocasiones las personas no alcanzan los objetivos, por la nula identificación de los mismos e involucramiento para alcanzarlos.

En cuanto al inicio del área de Recursos Humanos, es importante mencionar que comenzó sus actividades administrativas con tres personas que ocupaban los puestos de: Jefe de Personal, Secretaria, Asistente y Mensajero, que tenían como trabajo principal, efectuar el reclutamiento, selección y contratación del personal y labores de mensajería, así como elaborar las nominas de ejecutivos, empleados y personal sindicalizado. A través del tiempo se adicionó la actividad de recepción.

Debido al incremento de personal y mayores ventas, se proyectaron los centros de distribución, al interior de la república y tener mayor personal sindicalizado en las áreas respectivas, por lo que fue necesario la creación de la Gerencia de Recursos Humanos, por lo que es necesario reestructurarla en cuanto a sus subfunciones respectivas ya que no se contaba con las técnicas administrativas que sirvieran de base para solucionar los importantes problemas que se presentan acorde al crecimiento de la empresa.

2. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

Para la reestructuración integral de la función de Administración de Recursos Humanos, de la Comercializadora de Autopartes, acorde al crecimiento de la misma y con la finalidad de que logre mejores resultados y una mayor integración y motivación en el personal, fue necesario llevar a cabo en primer lugar su reestructuración organizacional. Así el pequeñísimo "departamento" de personal conformado por solo un jefe y su asistente, se desarrolló hasta convertirse en una Gerencia de Recursos Humanos con seis puestos dependientes del Gerente, según se ilustra en el organigrama No. 1. Como se podrá notar, al interior de esta Gerencia el tipo de autoridad es lineal, es decir, todos los puestos que dependen del Gerente guardan con él una relación lineal, aunque desde diversos niveles jerárquicos.

En lo que concierne a la autoridad de la Gerencia de Recursos Humanos en relación al resto de la organización, se determinó que fuera del tipo "staff de servicio", a diferencia de una autoridad staff meramente de asesoría. Endendemos con ello que la Gerencia de Recursos Humanos es un área típica de servicio ya que presta servicios de reclutamiento, selección, capacitación, administración de sueldos y salarios, etc., a las demás gerencias y unidades organizacionales de la empresa, servicios que aunque pueden conllevar también en muchos casos algo de asesoría, rebasan el nivel meramente consultor o de consejo de ésta, pero sin llegar a ejercer una autoridad lineal.

A continuación, se enuncian los objetivos y funciones principales de los puestos más importantes de la Gerencia de Recursos Humanos, a saber: Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Selección y Capacitación, Jefe de Sueldos y Salarios, Jefe de Relaciones Laborales y Encargado de Nóminas.

Para comprender el contexto de la función de recursos humanos, se presenta la organización general de la Comercializadora en el organigrama correspondiente (No. 2) y los organigramas de cada una de las demás áreas funcionales (No. 3, 4, 5 y 6).

3. REALIZACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS

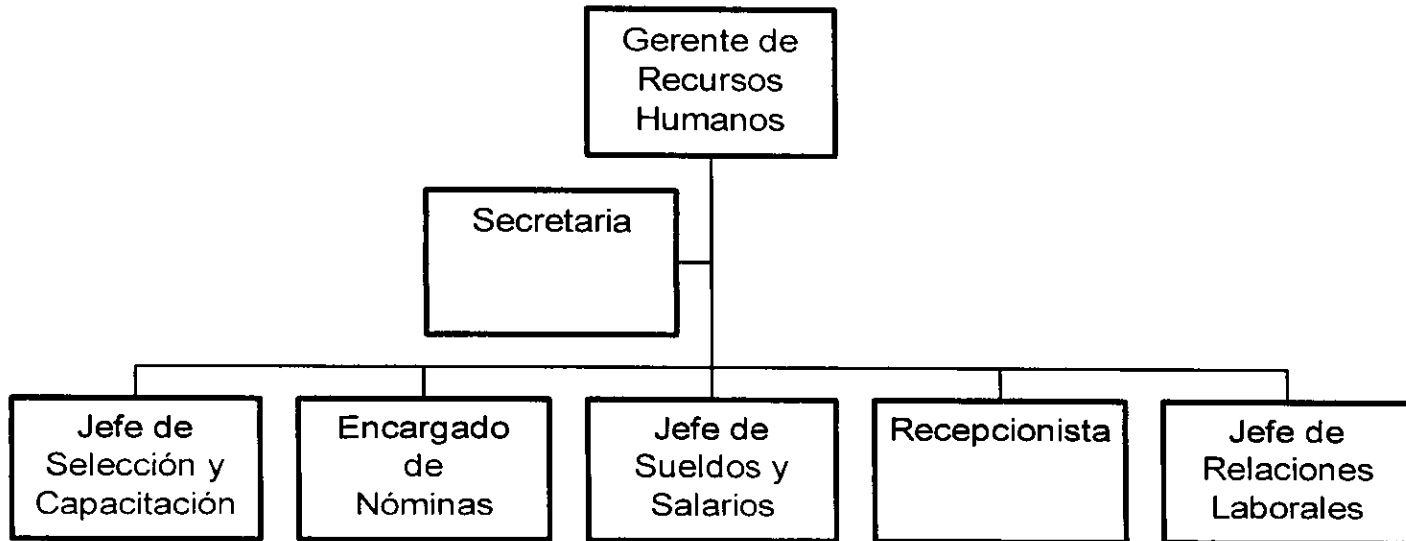
Cuando el departamento de personal de la empresa contaba solo con un jefe y un asistente, no se disponía de descripciones de puestos. Como ya vimos al exponer el marco conceptual, las descripciones de puestos son muy útiles para el desarrollo de prácticamente todas las subfunciones de la administración de recursos humanos. Consecuentemente, determinamos que si realmente queríamos mejorar esta función, era indispensable contar con descripciones de puestos, pues ellas nos servirían para mejorar la selección, capacitación, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, etc. Así pues, nos dimos a la tarea de llevar a cabo el análisis y descripción de puestos de la Comercializadora.

Dado que la técnica mixta (cuestionarios y entrevistas) nos pareció la más ventajosa y adecuada a las circunstancias, ésta fue la que empleamos para recabar la información. Esta etapa nos tomó poco más de 60 días, incluyendo el diseño de los cuestionarios.

3.1. Descripciones de Puestos de la Comercializadora de Autopartes

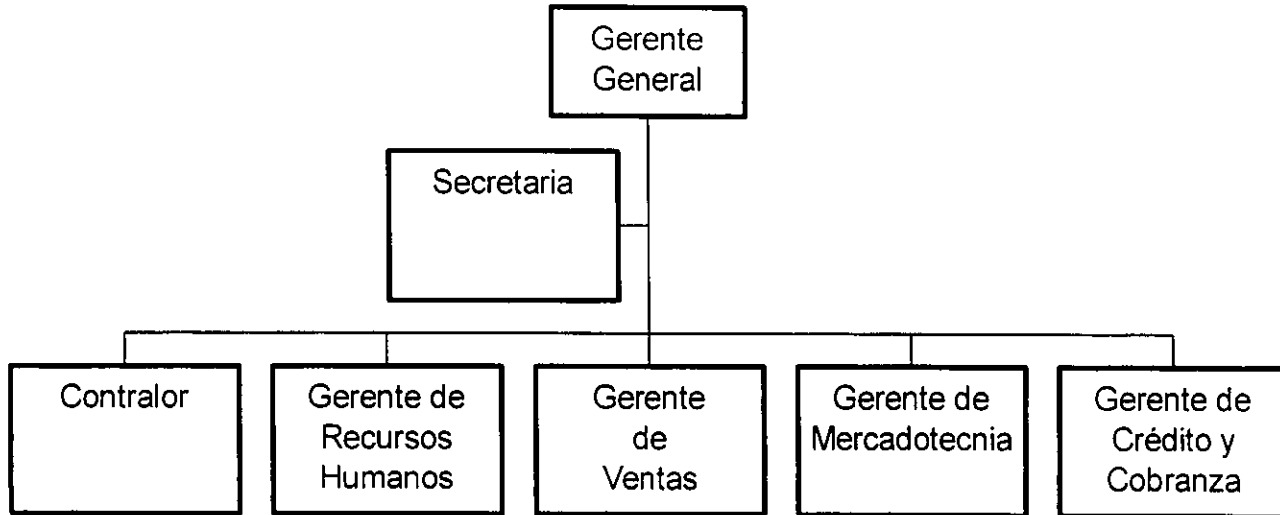
En base al programa desarrollado, enseguida de los organigramas presentamos las descripciones de puestos actualizados de la Comercializadora de Autopartes, que sirven de base para el desarrollo de la función de la Administración de Recursos Humanos y al personal que la integra.

Organigrama No. 1

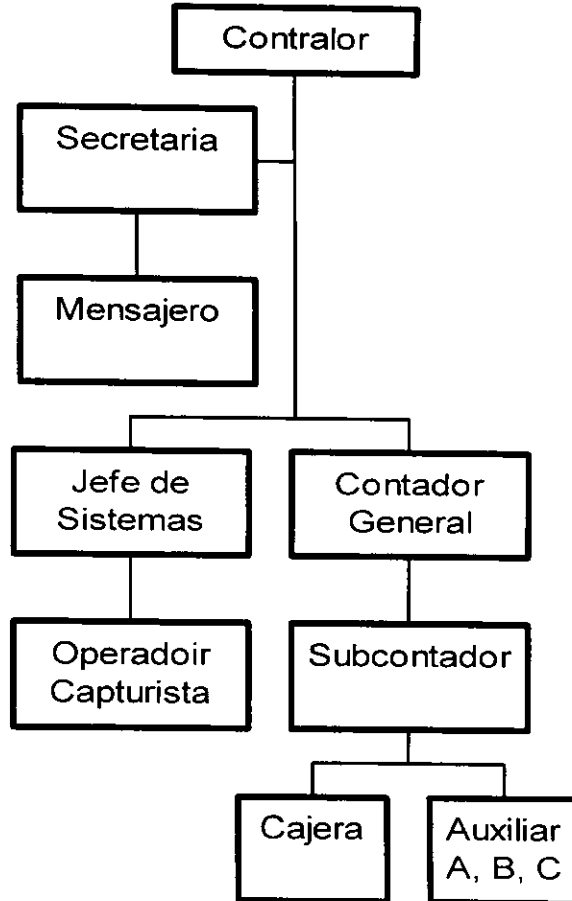


**ORGANIGRAMA GENERAL
COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES, S.A. DE C.V.**

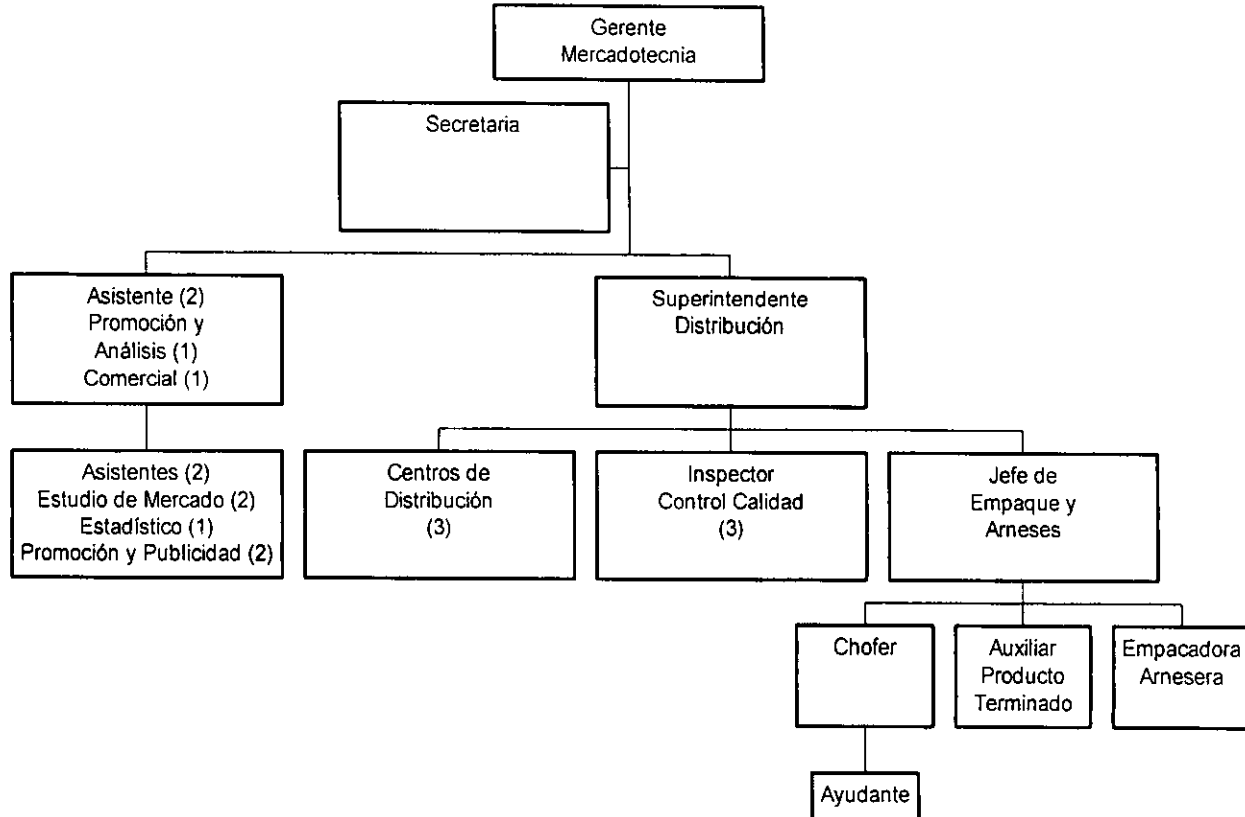
Organigrama No. 2



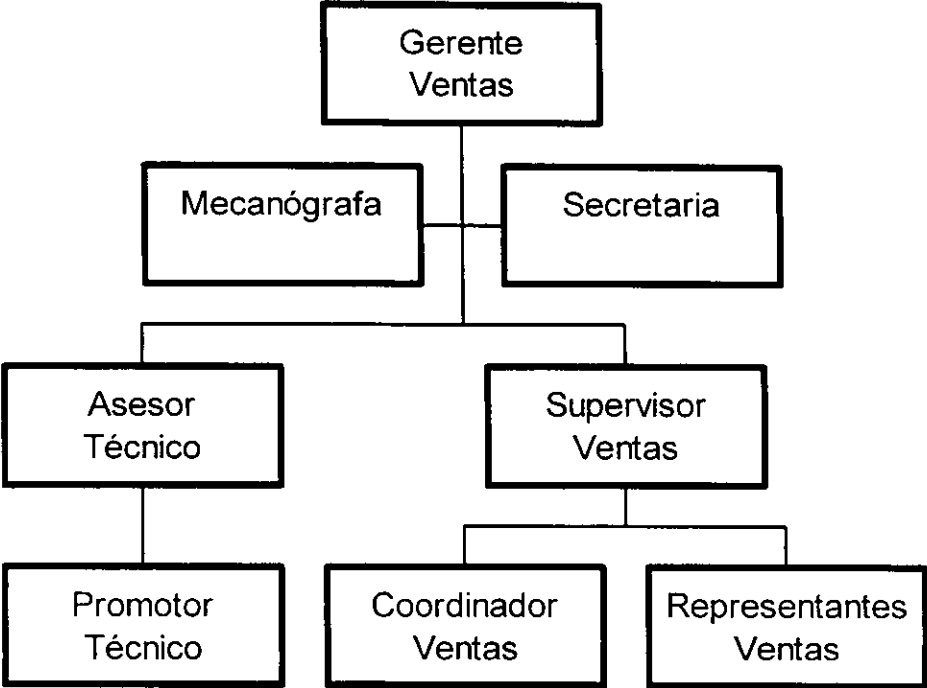
Organigrama No. 3



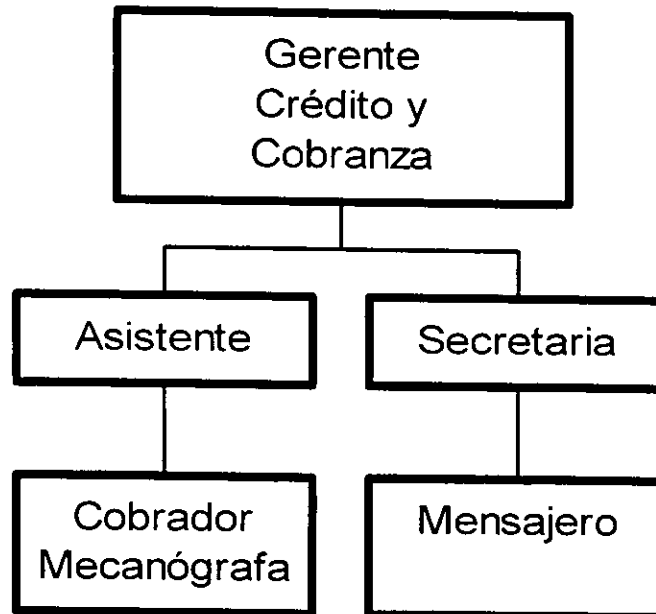
Organigrama No. 4



Organigrama No. 5



Organigrama No. 6



DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Gerente de Recursos Humanos.

Reporta A: Gerente General.

Ubicación Física: Gerencia Recursos Humanos.

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Realizar programas que aseguren la obtención de aprovechamiento y desarrollo de los recursos humanos de la empresa en un ambiente laboral sano, contemplando las normas y políticas de la misma, asimismo, tener presentes las necesidades del personal, con el fin de alcanzar los objetivos eficientemente de la Compañía.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que tiene a su cargo el titular están: Organizar, dirigir y controlar actividades de recursos humanos, a fin de integrarlos, motivarlos y desarrollarlos, elaborar programas de higiene y seguridad. Promover eventos deportivos y coordinar las relaciones laborales con el sindicato a través de sus representantes, supervisa reclutamiento, selección y contratación de personal, interviene en las juntas mensuales para este efecto, con personal de las empresas del grupo, atiende problemas diversos del personal de la compañía; vigila el cumplimiento de programas de detección de necesidades y de capacitación y elabora la nómina confidencial y atiende problemas relacionados con el personal de los centros de distribución ubicados en Guadalajara, Monterrey y Querétaro.

IV. Dimensiones:

Su responsabilidad impacta en los resultados de la organización en cuanto al personal de la misma.

V. Relaciones:

Internas: Con personal de toda la empresa de confianza y sindicalizado. El principal reto al que el titular se enfrenta es lograr un ambiente de trabajo óptimo para una mayor eficiencia y productividad de la empresa, así como lograr una relación positiva con el sindicato. El titular puede tomar decisiones que estén dentro de las políticas de la empresa sin consultar, únicamente aquello que se encuentra fuera de porcentajes en revisiones de contrato.

Externas: Con insituciones gubernamentales, Bancos y asociaciones profesionales.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Maestría en Administración o Lic. en Relaciones Industriales.

Experiencia: Mínima de cinco años en este puesto.

Relaciones Humanas: Muy importantes para la eficiente administración del personal

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Secretaria de la Gerencia de Recursos Humanos.

Reporta A: Gerente de Recursos Humanos.

Ubicación Física: Gerencia de Recursos Humanos.

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Facilitar la labor del Gerente de Relaciones Industriales programando y atendiendo asuntos y necesidades secretariales y reportes del departamento, por medio de la obtención y registro de información.

III. Funciones:

Las funciones principales que el titular lleva a cabo son: atender la mecanografía general, como cartas, memorándums, avisos, etc.. Realizar y atender llamadas telefónicas, llevar a cabo la contratación del personal para la empresa en general, controlar y realizar las inscripciones del personal a seguros que otorga la empresa, gastos médicos e IMSS, y además la inscripción a la caja de ahorros.

IV. Dimensiones:

Impacta en cualquier error en sus funciones.

V. Relaciones:

Internas: El titular del puesto mantiene comunicación interna directa con el encargado de nóminas, pues requiere de la recaudación e información de datos sobre el pago de personal. También se relaciona con el contralor para el manejo de cheques y en algunas ocasiones autorizaciones, y con todo el personal de la empresa, pues maneja y atiende quejas y reclamaciones respecto a los avisos de altas y bajas del Seguro Social, al personal de limpieza. De manera indirecta con otras empresas del sector autopartes.

Externas: De manera externa el titular se relaciona con American Chambers para solicitar personal, con las compañías aseguradoras en general y el IMSS, así como con COMETRA (Compañía Mexicana de Traslado de Valores), quienes se encargan de ensobretar la nómina del personal, sellándola con plomo para ser debidamente entregada.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Secretaria en Español.

Experiencia: Mínima de tres años.

Relaciones Humanas: Muy positivas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTOS

I. Identificación:

Puesto: Jefe de Selección y Capacitación.

Reporta A: Gerente de Recursos Humanos.

Ubicación Física: Gerencia de Recursos Humanos.

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Reclutar y seleccionar al personal idóneo que desee ingresar a trabajar en la Empresa y elaborar la detección de necesidades de capacitación y los planes y programas correspondientes.

III. Funciones:

Entre las funciones que el titular lleva a cabo se mencionan las siguientes:

1. Reclutar y selección al personal, que desea trabajar en la Empresa entrevistándolo y aplicando baterías de pruebas psicológicas.
2. Elabora la detección de necesidades de capacitación del personal, en base a cuestionarios y entrevistas.
3. Desarrolla los planes de capacitación y adiestramiento. Informa a su Jefe Inmediato del desarrollo de sus actividades.

IV. Dimensiones:

Importante en cuanto a que el personal sea el idóneo y este motivado y capacitado adecuadamente.

V. Relaciones:

Internas: El titular tiene comunicación directa con su Jefe Inmediato y personal de la Empresa.

Externas: Con personas que quieran trabajar en la Compañía y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Lic. en Administración.

Experiencia: Mínima tres años.

Relaciones Humanas: Importantes a fin de obtener información para desarrollar su trabajo

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Encargado de nóminas.

Reporta A: Gerente de Recursos Humanos.

Ubicación Física: Gerencia de Recursos Humanos.

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Registrar pagos, descuentos, cálculos de impuestos y demás procesos relacionados con la elaboración de nóminas, con el fin de dar apoyo al departamento de Recursos Humanos.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que desempeña el titular están controlar la asistencia, vacaciones, retardos e inasistencias del personal en base a reportes que recibe, con el fin de tener un registro de nóminas fidedigno. Elaborar las nóminas de empleados y obreros a través del cálculo de percepciones y descuentos, atender reclamaciones referentes a pagos y efectuar los ajustes correspondientes; efectuar los trámites correspondientes a INFONAVIT, al FONACOT y al IMSS. Controlar el pago de previsión social; efectuar el pago que corresponde al personal sindicalizado, colaborar con la presentación de auditorías internas y externas, coordinar eventos deportivos, con el fin de lograr una integración cordial del personal.

IV. Dimensiones:

Importantes por la elaboración de pago de la nómina en forma correcta y oportuna.

Monto anual de la nómina del personal: (\$ 43,344.000)

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona de manera interna directa con el jefe de almacén, para obtener el reporte de inasistencias y tiempo extra de sus empleados, con el Subgerente de Crédito y Cobranzas, que le informa acerca del reporte de las comisiones de cobradores y con el Gerente de Ventas de mercado independientemente para obtener información sobre comisiones de vendedores e incentivos.

El titular se comunica directamente con cada jefe de área, quienes le informan sobre las asistencias e inasistencias del personal.

Externas: Con instituciones de gobierno como INFONAVIT, FONACOT, IMSS, etc..

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Lic. en Administración o en Contaduría.

Experiencia: Mínima tres años.

Relaciones Humanas: Positivas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTOS

I. Identificación:

Puesto: Jefe de Sueldos.

Reporta A: Gerente de Recursos Humanos.

Ubicación Física: Gerencia de Recursos Humanos.

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Desarrollar un Sistema de Sueldos para pagar en forma justa al personal de la Empresa.

III. Funciones:

1. Elabora un programa de elaboración y actualización de Descripciones de Puestos.
2. Confirma la elaboración del presupuesto de sueldos.
3. Asesora al personal en la aplicación de políticas de sueldos y actividades de sueldos.
4. Hace encuestas de sueldos y prestaciones con otras Empresas para ajustar el sistema.
5. Aplica un sistema de evaluación del desempeño al personal.

IV. Dimensiones:

Importantes en cuanto a los sueldos a pagar al personal, a fin de que se encuentre motivado.

V. Relaciones:

Internas: Con personal de la Compañía.

Externas: Con despachos actuariales, Banco de México, etc.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Lic. en Administración o similar.

Experiencia: Mínima tres años en el puesto.

Relaciones Humanas: Importantes en cuanto al trato con personas de la Compañía.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Recepcionista.

Reporta A: Gerente de Recursos Humanos.

Ubicación Física: Gerencia de Recursos Humanos.

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Proporcionar atención, orientación e información a clientes, proveedores y público en general, con el fin de mantener una buena imagen de la empresa con el exterior.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que realiza el titular se considera: dar servicio y atención a clientes, proveedores y público en general para orientarlos en la información que requieran, atender al conmutador para atender las llamadas telefónicas con todo el personal de la empresa y aquellas de servicio externo; recibir correspondencia y repartirlas a los diferentes departamentos de la empresa.

Según corresponda, recibir cheques por correo, mecanografiar la cobranza, relacionarla y turnarla, con el fin de llevarla al departamento de crédito y cobranzas. Mecanografiar las descripciones de puesto llevar un archivo de éstas con el fin de tener fácil acceso a ellas en caso de ser necesario.

Proporcionar atención a los solicitantes de empleo, extendiéndoles las solicitudes respectivas y llevando un control de las mismas; asimismo, debe aplicar los exámenes secretariales a candidatos que aspiran a puestos secretariales. Debe llevar un control sobre las listas de asistencia del personal y aniversarios de los mismos.

IV. Dimensiones:

Impacta en la imagen de la Compañía en cuanto al trato con el personal externo e interno.

V. Relaciones:

Internas: El titular tiene comunicación interna directa con la secretaria de la gerencia de Relaciones Industriales.

Externas: Con clientes, proveedores y público en general.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Secretaria en Español

Experiencia: Mínima dos años.

Relaciones Humanas: Importantes por el trato al personal interno externo.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTOS

I. Identificación:

Puesto: Jefe de Relaciones Laborales.

Reporta A: Gerente de Recursos Humanos.

Ubicación Física: Gerencia de Recursos Humanos.

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Desarrollar la estrategia laboral adecuada a fin de evitar problemas laborales en la Empresa.

III. Funciones:

1. Elabora el programa de Relaciones Laborales a desempeñar en el ejercicio
2. Promueve un positivo clima laboral a través de eventos de participación del personal.
3. Efectúa la revisión del contrato colectivo en el periodo correspondiente, en cuanto a sueldos y prestaciones.
4. Es responsable de la administración del contrato colectivo

IV. Dimensiones:

Son de importancia a fin de lograr la estabilidad laboral en cuanto al personal

V. Relaciones:

Internas: Con todo el personal.

Externas: Con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Lic. en Administración o Lic. en Derecho.

Experiencia: Mínima de tres años en el puesto.

Relaciones Humanas: De importancia en cuanto a evitar huelgas o conflictos laborales importantes que ocasionen pérdidas económicas o de imagen de la Empresa.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Gerente General

Reporta A: Director del Sector Autopartes

Ubicación Física: Gerencia General (Vallejo)

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la Comercializadora, en cuanto a sus Recursos: Humanos, Financieros y Técnicos, así como las operaciones de distribución y comercialización, en base a los programas respectivos.

III. Funciones:

1. Establecer el programa a lograr en el ejercicio correspondiente a corto, mediano y largo plazo y define el potencial de la Comercializadora, aprueba presupuestos operativos y toma decisiones financieras que son importantes para la empresa.
2. Lleva a efecto negociaciones con instituciones financieras a fin de obtener recursos en cuanto a un crecimiento organizacional.
3. Aprueba las políticas relacionadas con la administración y asegura la aplicación de la filosofía, principios y conceptos establecidos por la compañía.
4. Lleva a cabo juntas semanales con sus subordinados que le reportan en forma directa, a fin de verificar lo planeado contra lo ejecutado.
5. Visita las plantas del sector autopartes, coordinando con los responsables de las mismas la entrega oportuna de los materiales para comercializar y distribuir los mismos oportunamente.
6. Elabora un informe mensual a su jefe inmediato en cuanto a las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos.
7. Acude a eventos importantes relacionados con el sector autopartes.

IV. Dimensiones:

Es el responsable de asegurar la solvencia social y económica de la empresa.

Le reportan seis puestos: Secretaria, Gerente de Mercadotecnia, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Ventas, Contralor y Gerente de Crédito y Cobranzas.

V. Relaciones:

Internas: Con personal de la Empresa y del Grupo.

Externas: Con dependencias gubernamentales, asociaciones de autopartes, instituciones financieras, proveedores y empresas de giro similar.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Maestría en Administración o similar.

Experiencia: Mínima de 10 años en el puesto.

Relaciones Humanas: Muy importantes a fin de obtener resultados óptimos para la empresa.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Secretaria Gerencia General

Reporta A: Gerente General

Ubicación Física: Oficinas Gerencia General

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Programar y atender asuntos y necesidades secretariales, así como reportes de la Gerencia General, mediante la transcripción de cartas y documentos, archivo y registro de información para lograr un buen funcionamiento de la Gerencia General.

III. Funciones:

Entre las principales funciones que el titular tiene bajo su responsabilidad está el llevar una relación de la correspondencia en general, atender llamadas telefónicas de su superior, llevar un control de la agenda del mismo, elaborar las notas de gastos efectuados. Esporádicamente tiene a su cargo la mecanografía y taquigrafía general, así como la traducción de documentos y llamadas al idioma inglés.

Asimismo, facilita la realización de las actividades de oficina mediante el control de papelería.

IV. Dimensiones:

Número de subordinados directo: 1. (mensajero).

V. Relaciones:

Internas: El titular del puesto mantiene una comunicación interna directa con todos los Gerentes de la empresa y sus respectivas secretarías para solicitar y dar a conocer información de la Gerencia General.

Externas: Su reto principal es mantener una comunicación precisa y oportuna con su superior y con aquellos con quienes es necesario relacionarse.

- 1) Efectuar con eficiencia sus funciones gerenciales por medio de la realización de las actividades secretariales y servicios que les son requeridos.
- 2) Colaborar con la realización de las actividades administrativas del Gerente General, mediante el desarrollo de sus funciones.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Estudios de secretaria bilingüe, dominio del idioma inglés y computación.

Experiencia: Mínima de dos años en el puesto.

Relaciones Humanas: Positivas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Contralor.
Reporta A: Gerente General.
Ubicación Física: Oficinas Vallejo.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Controlar las operaciones contables de la emprs en el corto, mediano y largo plazao, asi como responsabilizarse del control administrativo, vigilando el cumplimiento de las politicas establecidas por el Grupo, por medio de la planeación a corto y largo plazo de los ingresos y egresos totales y su óptimo aprovechamiento, con el objeto de alcanzar los resultados esperados por la Empresa.

III. Funciones:

Planear y controlar el presupuesto anual de la empresa, atendiendo a las necesidades de cada departamento, vigilar que los pagos fiscales se realicen oportunamente; contactar con las compañías de seguros que brinden el mejor servicio a la empresa, para proporcionar mejores prestaciones al personal; supervisar las adquisiciones de la empresa, así como vgilar que su pago sea oportuno de acuerdo al presupuesto. También tiene a su cargo elaborar el plan estratégico y financiero de la empresa, en base a las necesidades de la misma representar legalmente a la empresa, de acuerdo a la autoridad que le ha otorgado el consejo administrativo y coordinar la implementación de sistemas computarizados, mediante la elaboración de programas basados en las necesidades de cada departamento.

IV. Dimensiones:

Presupuesto 100% de las ventas:	\$523,000,000
Ingresos:	\$523,000,000
Egresos:	\$411,000,000
Personal directo:	4
Personal indirecto:	6

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona de manera interna directa con el gerente de ventas, para resolver problemas y agilizar las disposiciones de la compañía; con el gerente de crédito y cobranzas, con el objeto de recuperar el producto de las ventas e implementar politicas de desacuerdo por pronto pago, así como supervisar aquellas cuentas de cobro dudoso. También se comunica con contralores de la división para revisar política e intercambios de información financiera; con el departamento jurídico del Grupo, para consultar, revisar y pedir asesoría en el aspecto fiscal y procedimientos contables. Indirectamente se comunica con el gerente de relaciones industriales respecto al pago oportuno de nóminas, así como para coordinar la implementación de diferentes politicas de grupo.

Externas: De manera externa el titular se comunica con Auditores, para coordinar las auditorías, atender sugerencias, revisar y discutir reportes, etc., con bancos, para tratar de obtener el mejor servicio posible en el gestionamiento de las líneas de crédito y agilizar transacciones especiales. También se comunica con proveedores con el objeto de obtener mejores descuentos y la entrega oportuna de adquisiciones, así como para comparar cotizaciones. Eventualmente se relaciona con autoridades fiscales para efectuar aclaraciones, solicitar cancelación de cobros indebidos, hacer consultas, etc..

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Maestría en Finanzas o Lic. en Contaduría.
Experiencia: Mínima de cinco años.
Relaciones Humanas: Importantes.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Mensajero.

Reporta A: Secretaria del Contralor.

Ubicación Física: Contraloría.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Entregar oportunamente la documentación correspondiente fuera de la empresa, así como hacer los trámites de bancos y/o dependencias oficiales, con el fin de lograr una mayor eficiencia en las actividades de la Contraloría.

III. Funciones:

Garantizar la recepción y entrega de documentos oficiales, así como realizar los trámites necesarios de manera oportuna para agilizar el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia General.

IV. Dimensiones:

Elementales en la entrega oportuna de documentación.

V. Relaciones:

Internas: Con personal de su departamento.

Externas: Con dependencias gubernamentales e instituciones financieras.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Preparatoria

Experiencia: Mínima de dos años.

Relaciones Humanas: Básicas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Secretaria Contraloría.

Reporta A: Contador.

Ubicación Física: Contraloría.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Programar y atender las necesidades y actividades de la contraloría, mediante la realización de las funciones secretariales, proporcionando ayuda y llevando el control del departamento de compras, auxiliando también al servicio de mantenimiento de la empresa.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que desempeña el titular esta acumular información necesaria para mecanografiar el reporte semanal que recibe de otros departamentos, así como los formatos de presupuestos y la correspondencia de la contraloría. Realizar telefonemas y llevar un control de la agenda de actividades del contralor. Llevar un archivo de contraloría y control de caja chica, así como realizar el embolso de la misma cuando sea necesario. Llevar un consecutivo de requisiciones, elaborar órdenes de compra de artículos requeridos en la empresa; tramitar eficazmente los pagos de contado necesarios; garantizar que se atiendan los desperfectos que se presentan en el inmueble de la empresa y llevar un archivo de compras. En algunas ocasiones mecanografiar papeles o formatos de su superior, así como trabajos del departamento de contabilidad, tales como memorándums y reportes, llevar un control de las copadoras y del télex, archivando los enviados y los recibidos en la empresa; llevar un control de papelería y repartirla en los departamentos y comprar las despensas para las oficinas y el comedor, incluyendo muebles y utensilios; eventualmente coordinar el funcionamiento del mismo.

IV. Dimensiones:

Importante por la información que administra.

Caja chica: \$ 10,000

Número de subordinados: 1

V. Relaciones:

Internas: Con auxiliar de ventas y secretaria de crédito y cobranzas.

Encargado de nóminas, con el fin de obtener el reporte del número de personas que trabajan en la empresa, tanto sindicalizadas, como empleados de confianza. También el titular se relaciona de manera interna con la secretaria del contralor de CAMISA, con el fin de enviarte semanalmente el reporte de ventas.

Externas: Externamente se comunica con los proveedores de la Comercializadora de Autopartes, con el fin de solicitar cotizaciones o pedidos de mercancía necesaria.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Secretaria en Español

Experiencia: Mínima de dos años

Relaciones Humanas: Importantes

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Contador General.
Reporta A: Contralor.
Ubicación Física: Contraloría.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Garantizar que la información referente a los Estados Financieros de la empresa se presente oportunamente y presentar los comentarios mediante los registros y control de todas las operaciones de la empresa, con el fin de emitir información para la toma de decisiones.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que el titular del puesto realiza están: asegurar el control de las operaciones contables, mediante el registro de información; supervisar la comparación de inventario físico del procedimiento de datos, para detectar las diferencias existentes; autorizar las conciliaciones bancarias haciendo los ajustes necesarios en caso de encontrar error analizar las cuentas colectivas para conocer lo que sucede en la contabilidad de la empresa; lograr una coordinación con los bancos y otras dependencias, para llevar un control de los gastos de la empresa, así como con otros departamentos y almacenes de la empresa para obtener y generar la información necesaria para hacer los registros.

IV. Dimensiones:

Debe presentar oportunamente la información financiera.
Número de subordinados: 2 directos y 3 indirectos.

V. Relaciones:

Internas: El titular tiene una comunicación interna directa con el contralor para consultar la toma de decisiones y con los demás gerentes y jefes para recopilar la información necesaria para la elaboración de las operaciones contables.

Externas: El titular tiene una comunicación indirecta con los demás miembros de la empresa, con el fin de conocer, en caso necesario, las causas de gastos extras al presupuesto de la empresa. Asimismo, tendrá relación directa con personal de su mismo nivel de las demás empresas del grupo.

De manera externa se relaciona con los gerentes de las sucursales y/o con ejecutivos de cuentas de los bancos, al igual que con el personal de las aseguradoras, el I.M.S.S. y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el fin de llevar y mantener una relación adecuada.

El titular del puesto tiene amplia capacidad de toma de decisiones en cuanto al registro de datos referentes a los estados financieros.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Lic. en Contaduría.
Experiencia: Mínima de dos años.
Relaciones Humanas: Básicas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Subcontador.

Reporta A: Contador General.

Ubicación Física: Contraloría.

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Brindar apoyo al Contador General, respecto a la información contable de la empresa, por medio del registro y análisis de operaciones contables que permitan la elaboración de los estados financieros.

III. Funciones:

Dentro de las funciones que el titular tiene a su cargo se pueden mencionar las siguientes: Determinar el pago de los impuestos mensuales de la empresa, tales como I.S.P.T., el 1% Federal, el 15% Estatal I.V.A., etc.. Elaborar las declaraciones fiscales anuales, efectuar conciliaciones bancarias mediante la comparación de los estados de cuenta correspondientes del Banco y los saldos debidos; elaborar una revisión mensual de todos los auxiliares que integran la balanza de para actualización y verificación de datos, requerir mensualmente a todas las gerencias de la empresa la comprobación de anticipos a su personal, requerir al área de Relaciones Industriales las nóminas mensuales para hacer un desglose de gastos, revisar el reporte de los gastos de almacén. También tiene a su cargo la elaboración de análisis necesarios para la formación de Estados Financieros, efectuar diversos trámites en dependencias oficiales y efectuar arqueo de caja a fin de determinar su adecuado manejo, así como realizar una revisión de la información de Bancos.

IV. Dimensiones:

En cuanto a entrega de información oportuna a dependencias gubernamentales.

V. Relaciones:

Internas: Con personal de su departamento.

Externas: Con dependencias oficiales o Bancos.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Lic. en Contaduría

Experiencia: Mínima de un año.

Relaciones Humanas: Positivas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Auxiliar "A" Contabilidad.

Reporta A: Sub Contador.

Ubicación Física: Contraloría.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Auxiliar en el registro y actualización de la información contable necesaria para la elaboración de los estados financieros de la empresa.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que el titular realiza están: llevar el control y aplicación de los egresos; mediante la contabilización diaria de ellos, llevar un control de los auxiliares de bancos, con el fin de conocer el saldo diario disponible y para la elaboración del flujo de efectivo.

Llevar un control de seguros de equipo de transporte de la empresa, verificar que los comprobantes recibidos para el pago reúnan los requisitos fiscales necesarios, llevar un control de gastos de la compañía, mediante el registro de los mismos.

IV. Dimensiones:

Elemental en cuanto a la veracidad de la información contable que controla.

V. Relaciones:

Internas: Se mantiene una comunicación interna con los siguientes puestos: sub contador, para consultar esporádicamente sobre cheques de gastos.

Encargado de nóminas, para obtener información sobre descuentos de seguros de automóviles.

Personal del departamento de ventas, para aclarar dudas sobre comprobantes que no reúnen los requisitos fiscales, que son copias o que no son de la empresa, esto es, mediante la revisión de las cuentas de gastos de los representantes de ventas de anticipos para gastos a comprobar.

Gerente de mercadotecnia o asistente de promoción y publicidad.

Externas-: El titular mantiene una comunicación externa con los agentes de seguros de "Control de pérdidas, S.A.", para efectuar los movimientos de altas y bajas que se originan en las pólizas de seguros.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Pasante o titulado de la Carrera de Contaduría.

Experiencia: Mínima de dos años.

Relaciones Humanas: Elementales.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Auxiliar "B" Contabilidad.

Reporta A: Sub Contador.

Ubicación Física: Contraloría.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Auxiliar al control, registro y actualización de la información contable necesaria para la elaboración de los estados financieros de la empresa.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que el titular del presupuesto realiza están: llevar el control, integración y actualización de impuesto e inventario mediante hojas auxiliares que contienen datos proporcionados por el almacén de distribución; formar parte activa en la toma del inventario físico, preparando el instructivo del mismo y al frente de la mesa de control, determinar el inventario final de cada mes para la elaboración de la balanza de comprobación correspondiente, actualizar mes a mes la cédula de depreciación de activos fijos, determinando altas y bajas en los mismos, y a la vez elaborar las pólizas correspondientes a dichos movimientos; preparar el instructivo del inventario físico y auxiliar en la elaboración del puesto y análisis de las variaciones del mismo.

IV. Dimensiones:

Elemental en cuanto al registro de información contable que controla.

V. Relaciones:

Internas: Se relaciona internamente con los siguientes puestos: Subgerente de Distribución, Jefe de Sistemas, Subcontador.

Asimismo, mantiene una comunicación interna con el departamento de costos de sector y con el contralor de CAMISA, con el objeto de obtener información.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Pasante de la Carrera de Contaduría.

Relaciones Humanas: Elementales.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Auxiliar "C" Contabilidad.

Reporta A: Subcontador.

Ubicación Física: Contraloría.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Auxiliar en el registro y contabilización de la información necesaria para la elaboración de los estados financieros de la empresa.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que el titular del puesto desempeña están contabilizar reembolsos de la caja chica, efectuar conciliaciones bancarias, mediante la comparación de los estados de cuenta correspondientes.

IV. Dimensiones:

Elementales en la contabilización de las operaciones.

V. Relaciones:

Internas: El titular del puesto tiene una comunicación interna directa con los siguientes puestos: Secretaria de Crédito y Cobranzas, Encargado de Nóminas, Cajera General.

Externas: Asimismo, mantiene una comunicación externa con varios Bancos, que le proporcionan los estados de cuenta de cada mes, con el fin de efectuar las conciliaciones. El principal reto que el puesto representa para el titular es llevar una adecuada contabilización de los ingresos de la empresa; así como presentar eficaz y oportunamente la información, mediante un control y análisis de las operaciones contables, con el fin de lograr óptimos resultados.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Pasante de la Carrera de Contaduría.

Experiencia: Mínima de dos años.

Relaciones Humanas: Básicas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTOS

I. Identificación:

Puesto: Cajera.

Reporta A: Subcontador.

Ubicación Física: Contraloría.

Fecha: 3-VII-2000.

II. Objetivos:

Registrar sistemáticamente y llevar a efecto la liquidación de facturas y pagos a proveedores y gastos diversos.

III. Funciones:

1. Registra las entradas de efectivo por ventas, los depósitos bancarios, por pagos de facturas, así como las notas de crédito por flete no utilizados, devoluciones o faltantes de mercancía.
2. Proporciona información a los auditores cuando le realizan una auditoría a su puesto.

IV. Dimensiones:

Controla documentación importante y efectivo, para efectuar pagos diversos.

V. Relaciones:

Internas: Con personal de la Compañía.

Externas: Con proveedores, Bancos y clientes.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Carrera comercial o pasante de contador.

Experiencia: Mínima de tres años.

Relaciones Humanas: Básicas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

f. Identificación:

Puesto: Jefe de Sistemas.
Reporta A: Contralor.
Ubicación Física: Contraloría.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Proveer oportunamente la información requerida por el usuario, a través del análisis, diseño, desarrollo e implementación de los nuevos sistemas y su modificación cuando sea necesaria y revisar aquellos que se encuentren en operación, en base a los requerimientos del usuario.

III. Funciones:

Entre las principales funciones que el titular tiene bajo su cargo se pueden mencionar las siguientes: elaborar programas a través de la recopilación de información y entrevistas previas con los usuarios, en base a sus necesidades, verificar que el programa elaborado sea el adecuado de acuerdo a los requerimientos del usuario, mediante la confirmación del mismo; desarrollar una labor de análisis con los usuarios, en base a sus necesidades; verificar que el programa elaborado sea el adecuado de acuerdo a los requerimientos del usuario, mediante la confirmación del mismo; desarrollar una labor de análisis con los usuarios, para poder proporcionarles un buen servicio. Periódicamente el titular realiza auditorías a los sistemas y presenta los resultados de programación al usuario. Colabora en la elaboración del resumen de ventas semanal de CAMISA y mensualmente el reporte de Gross Profit.

IV. Dimensiones:

En cuanto información proporcionada a los usuarios.

V. Relaciones:

Internas: El titular mantiene comunicación directa con el área de ventas para supervisar la entrega de catálogos de clientes y datos estadísticos, con el almacén para supervisar la entrega de facturaciones y etiquetas de embarques, con el control de inventarios para supervisar la entrega de validaciones y reportes de inventarios semanales y mensuales, con el área de crédito y cobranzas para verificar la entrega de validaciones de movimientos diarios y el cierre de cuentas por cobrar a fin de mes, con el encargado de nóminas con el objeto de verificar la entrega de las validaciones de movimientos diarios y el cierre mensual de contabilidad.

Externas: De manera externa se comunica con IBM de México para el servicio de mantenimiento el equipo y para que proporcionen soporte técnico. También se comunica con AUSTROPLAN DE MEXICO y LEVI'S como un servicio solidario de soporte de equipo en casos de emergencia.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Ingeniero en Sistemas.

Experiencia: Mínima de cinco años.

Relaciones Humanas: Son de importancia para el logro de los objetivos de su departamento.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Operador.
Reporta A: Jefe de Sistemas.
Ubicación Física: Sistemas.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Operar los equipos bajo su cargo, verificando su óptimo funcionamiento, reportando estadísticas de su uso y anomalías, obteniendo respaldo de los archivos en base a los procedimientos establecidos, con el objeto de registrar correctamente la información proporcionada por las diferentes áreas de la empresa.

III. Funciones:

Dentro de las funciones que ejerce el titular se encuentran: Operar los equipos a su cargo, verificando su óptimo funcionamiento para obtener resultados de acuerdo al plan establecido, reportar anomalías que se presentan en el equipo, efectuar los respaldos de archivos ("back up"), reorganizar bibliotecas para aprovechar el espacio disponible para el registro de datos, archivos y bibliotecas, realizar la compilación de programas, efectuar la iniciación de discos para distribuir adecuadamente la información que será registrada, catalogar procedimientos y validar la información captada con la fuente de datos.

IV. Dimensiones:

Elementales en la operación de la información de la empresa.

V. Relaciones:

Internas: El titular se comunica de manera interna con el Contador General o los Auxiliares de Contabilidad para solicitar el visto bueno de la información registrada para continuar su proceso. Con el encargado de nóminas con el objeto de que autorice los movimientos registrados en las nóminas para la actualización de archivos, y con el gerente de ventas para proporcionarle información sobre estadísticas de venta de determinado producto.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Lic. en Informática.
Experiencia: Mínima de dos años en operaciones de sistemas.
Relaciones Humanas: Básicas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Capturista.
Reporta A: Jefe de Sistemas.
Ubicación Física: Sistemas.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Grabar la información proporcionada por los diferentes usuarios, de acuerdo a los requisitos del sistema, verificando su correcta aplicación en base a los documentos fuente, con el objeto de obtener mayor fluidez al proporcionar información

III. Funciones:

Verificar que la información proporcionada por los usuarios este completa para ordenarla de acuerdo a las necesidades de captura, preparar los dispositivos de entrada que se grabe la información correspondiente, en base al programa establecido, verificar que la información captada no tenga errores, mediante un chequeo, para que pueda continuar con su proceso. También entra en sus funciones enviar la información ya procesada a sus respectivos usuarios.

IV. Dimensiones:

En cuanto a la captura de información.

V. Relaciones:

Internas: El titular se comunica de manera interna con todas las áreas de la empresa, con el objeto de proporcionarles información que ya ha sido procesada.

Externas: Asimismo, se comunica con el Sealed Power de México y con CAMISA para enviar reportes requeridos por ellos.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Capturista.
Experiencia: Mínima de un año en captura.
Relaciones Humanas: Básicas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Gerente de Mercadotecnia y Distribución

Reporta A: Gerente General.

Ubicación Física: Oficinas Vallejo.

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Definir la planeación estratégica de mercado del producto de la empresa, de acuerdo a las necesidades de los clientes y en base a los objetivos de la empresa, mediante información estadística actualizada, promoción y publicidad del producto y análisis competitivos, con el fin de mantener el producto de la empresa, es responsable de la distribución óptima del producto y como consecuencia del nivel de servicio a los clientes a través de la labor de los centros de distribución.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones del titular están, elaborar los pronósticos y presupuestos de venta, mediante una metodología estadística que permita conocer las variantes del mercado, y proyectar a futuro. Desarrollar y dirigir estudios de mercado que permitan a la empresa a tener un conocimiento más profundo de su ambiente externo, como base desarrollar estrategias comerciales. Asimismo, coordinar los estudios que se desarrollen por terceros.

Esta gerencia es responsable de la función de planeación de la organización a base de desarrollar nuevos productos o marcas que se integran a las ya existentes en la empresa.

IV. Dimensiones:

Su función impacta en las ventas en forma importante y en la imagen de la Compañía.

No. de subordinados directos:	4
No. de subordinados indirectos:	46
Presupuesto anual que maneja:	\$ 46,500.000

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona de manera interna directa con el gerente de ventas mercado independiente y el gerente de crédito y cobranzas, con el fin de determinar políticas de ventas a través de los estudios de mercado; para coordinar y determinar los presupuestos de promoción y publicidad de los productos; asimismo, con el contralor para la preparación del presupuesto anual de la empresa, por último proporciona de manera general la información estadística base para la toma de decisiones de la empresa. También con el gerente de relaciones industriales para planear programas y estrategias en cuanto al personal sindicalizado de su área.

Externas: De manera externa se relaciona con los proveedores de los productos que no se fabrican en la división y con clientes, con el fin de mantener y lograr una buena imagen de la empresa y de la marca en el mercado.

El titular tiene una gran amplitud en cuanto a la toma de decisiones, por ejemplo en cuanto al manejo del presupuesto de promoción y publicidad en base a políticas establecidas por la empresa. También en la referente al manejo del personal de la división, niveles de inventario, etc.

El titular se enfrenta al reto de establecer los planes de integración y estrategias de mercadotecnia, de acuerdo a las necesidades del mercado de autopartes, para agilizar las ventas y reafirmar nuestra marca.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Maestría en Admón. o Lic. en Mercadotecnia.

Experiencia: Mínima cinco años en el puesto.

Relaciones Humanas: Muy importantes por el trato con el personal externo de la Compañía.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Secretaria Gerencia de Mercadotecnia.

Reporta A: Gerente de Mercadotecnia.

Ubicación Física: Gerencia de Mercadotecnia.

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Contribuir mediante el desempeño de sus actividades secretariales, al buen funcionamiento de la gerencia de mercadotecnia y distribución.

III. Funciones:

Las principales funciones que el titular tiene a su cargo son: Controlar el archivo de información de la gerencia de mercadotecnia y distribución; taquigrafiar y mecanografiar requisiciones, solicitudes de cheques, memorándums, reportes y análisis, atender llamadas telefónicas, controlar la biblioteca técnica administrativa, manejar la agenda personal y coordinar citas del gerente de mercadotecnia y distribución y análisis comercial.

IV. Dimensiones:

Impacta en el funcionamiento de la Gerencia de Mercadotecnia por el manejo de la información.

V. Relaciones:

Internas: El titular se comunica de manera interna con el asistente de análisis comercial y con el asistente de promoción y publicidad, así como el sugerente de distribución para recabar o proporcionar información. De manera indirecta se comunica con el jefe del almacén para adquirir información.

Externas: Externamente el titular mantiene comunicación con clientes de manera esporádica. Asimismo, se comunica con las secretarias de Sealed Power y CAMISA para recabar información y concertar las citas.

Su reto principal lo constituye mantener el trabajo al día y desempeñar eficientemente sus labores secretariales.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Secretaria en Español.

Experiencia: Mínimo tres años.

Relaciones Humanas: Son de importancia.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Superintendente de Distribución.

Reporta A: Gerente de Mercadotecnia.

Ubicación Física: Gerencia de Mercadotecnia.

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Garantizar un eficiente servicio a los clientes, mediante una entrega adecuada y oportuna de la mercancía, a través de un control de inventarios y una óptima programación de distribución.

III. Funciones:

Entre las funciones que el titular lleva a cabo se pueden mencionar las siguientes: desarrollar estrategias de acción en cuanto al control de inventarios y programas de empaque, controlar y supervisar que los centros de distribución Querétaro, Guadalajara y Monterrey, obtengan un surtimiento oportuno, en base a políticas de niveles de inventario y operación de los respectivos centros. También tiene a su cargo, elaborar programas de entrega a proveedores, de acuerdo a las necesidades de inventarios.

El titular se relaciona de manera interna con Sealed Power y CAMISA, con el fin de coordinar información respecto a la distribución del producto, también mantiene comunicación interna con el área de ventas para proporcionar información y detectar necesidades sobre los inventarios y las expectativas de cubrir otros productos, así como determinar las bajas en otros productos; con el área de crédito y cobranzas, para resolver problemas sobre devoluciones y reclamaciones y establecer políticas al respecto, con el Gerente.

IV. Dimensiones:

Impacta en cuanto al servicio a los clientes y el control y programación de distribución de los productos y almacenes.

V. Relaciones:

Internas: Se comunica de manera interna con el contralor para tratar anomalías sobre las partes que dan los vigilantes respecto a las actividades del almacén, así como el área de sistemas para checar el centro de existencias y solicitar modificaciones de programas y los centros de distribución

Externas: De manera externa, el titular se comunica con los proveedores para establecer programas de abastecimiento y condiciones de entrega del producto.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Ingeniero o similar.

Experiencia: Mínimo cinco años.

Relaciones Humanas: Importantes.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Jefe de Centro de Distribución.

Reporta A: Superintendente de Distribución.

Ubicación Física: Oficinas Centrales Distribución, Queretaro, Guadalajara y Monterrey.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Efectuar un control adecuado de los movimientos de material de stock en almacén, mediante la recepción, manejo, distribución y suministro a clientes, así como vigilar que el stock esté a nivel autorizado y concuerde con las existencias mostradas en Kárdes.

III. Funciones:

Dentro de las funciones que el titular desempeña se encuentran mantener el nivel de stock autorizado, mediante la información que proporciona a la Comercializadora, efectuar la cobranza de los clientes de la plaza, mantener en orden los productos de almacén, mediante el adecuado acomodo de los mismos y la preparación de marbetes, para la toma de inventario; elaborar los registros de embarques recibidos durante el mes, verificar que la mercancía embarcada cheque con sus respectivos talones de embarque, a través del reporte de salida, dar seguimiento a los embarques perdidos, a través de la investigación de los mismos en las líneas de transporte correspondiente.

IV. Dimensiones:

No subordinados directos: Seis en cada centro.

Importantes en el apoyo a las ventas y la administración del Centro de Distribución (3).

V. Relaciones:

Internas: El titular mantiene comunicación interna con el área de crédito y cobranzas para requerir la autorización de pedidos a surtir, con el representante de ventas de la zona, con el fin de recibir pedidos por medio de él con CAMISA para informarla del desplazamiento de los productos de ésta empresa para reponer inventarios.

Externas: De manera externa el titular se comunica con clientes para surtir pedidos y atender devoluciones, así como para efectuar al cobranza.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Lic. en Contaduría o Administración

Experiencia: Mínima de cinco años

Relaciones Humanas: Importantes

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Inspector Control de Calidad
Reporta A: Superintendente de Distribución.
Ubicación Física: Control de Calidad.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Garantizar que los productos que se empaacan cumplan con las normas de calidad establecidas por la empresa, con el fin de proporcionar un servicio óptimo a los clientes.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que desempeña el titular del puesto está verificar que el material a empaacar cumpla con las características y dimensiones correspondientes de acuerdo a la orden de empaque, mediante la utilización de instrumentos de medición; detectar deficiencias y anomalías en el empaque e informarlas al jefe de almacén proponiendo las posibles soluciones al problema; elaborar los reportes del control de calidad del producto y de su empaque; seleccionar el material oxidado y mandarlo a reprocesar, así como identificar el material sobrante para recomendarlo en el lugar correspondiente; elaborar reportes de reclamación de material a Sealed Power; detectar rollos de material mal identificado y rotulado, elaborar un archivo de órdenes de empaque mediante el registro de las mismas, y proporcionar información oportuna cuando sea requerida. Atender reclamaciones y determinar la causa de rechazo o fallas del producto, así como recibir devoluciones del mismo.

IV. Dimensiones:

Su funcionamiento es importante para que los productos cumplan con las normas de calidad requeridas.

V. Relaciones:

Internas: Con personal de su departamento, el titular se relaciona de manera interna directa con el jefe de almacén, con el fin de reportar las deficiencias de empaque, también con las empacadoras, para informarles como deben de desempeñar su trabajo, y de manera indirecta con el encargado de ingeniería de calidad de Promec, con el fin de recibir asesoría referente al mejor desempeño de su trabajo.

Externas: El titular se relaciona de manera externa con los clientes con el fin de atender reclamaciones.

El principal reto que el puesto representa para el titular es lograr que los productos embarcados estén de acuerdo a los requerimientos de calidad y presentación, con la orden de empaque.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Ingeniero Mecánico o similar
Experiencia: Mínimo de tres años
Relaciones Humanas: Básicas

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Jefe de Empaque y Arneses.
Reporta A: Superintendente de Distribución.
Ubicación Física: Almacén.
Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Administrar la información relacionada con los embarques diarios para tener control efectivo de los mismos, así como verificar que los productos de la empresa sean empacados de acuerdo a los requerimientos del programa de demanda, por medio del orden y buen manejo de los componentes del almacén para lograr, un excelente servicio a los clientes.

III. Funciones:

Entre las principales funciones que el titular realiza se pueden mencionar las siguientes: controlar las adecuadas de juegos de anillos, camisas, pistones, para llevar un adecuado control de existencias; controlar y supervisar al personal subordinado con la finalidad de que cumplan adecuadamente sus funciones, así como dar las instrucciones necesarias para determinar el volumen mensual, así como elaborar las órdenes.

IV. Dimensiones:

Presupuesto anual de embarque (aprox.) \$ 14,000,000
No. de subordinados directos: 6

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona internamente con los siguientes: Secretaria de la Gerencia de Ventas, Coordinador de Ventas, Cajera General.

Exterior: El titular se relaciona de manera externa con algunos clientes esporádicamente, para atender y recibir sus pedidos en el mostrador. El principal reto que el puesto representa para el titular es atender con eficiencia al cliente ya sea telefónicamente o personalmente, así como sacar todo el trabajo al día para un óptimo resultado en el área de ventas.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Lic. en Administración o en Contaduría.
Experiencia: Mínimo cinco años
Relaciones Humanas: Importantes

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Chofer.

Reporta A: Jefe de Almacén Producto Terminado y Empaque.

Ubicación Física: Almacén.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Realizar una entrega correcta y oportuna de mercancía a clientes locales y foráneos, a través de la ruta designada para asegurar la eficiencia en la distribución del producto.

III. Funciones:

El titular realiza principalmente las siguientes funciones: surtir, acomodar y codificar adecuadamente los pedidos, rectificar que el peso, la cantidad y etiquetado de las mercancías sea el correcto, asegurar que el empaque de la mercancía sea el adecuado. También se encarga de repartir los productos a los clientes, siguiendo una ruta anteriormente asignada, verificando la aceptación de parte del cliente de la remisión y auxiliar en el almacén en cualquier tarea requerida como el acomodo y fleje de materiales.

IV. Dimensiones:

Impacta en la entrega oportuna de los productos.

V. Relaciones:

Internas: El titular se comunica de manera interna con el Coordinador de Almacén Producto Terminado, ya que esta persona le da algunas instrucciones útiles para el desempeño de su trabajo.

Externas: De manera externa se comunica con los clientes para entregarles la mercancía y verificar que sea la correcta.

El principal reto que se presenta al titular es el mantener un ritmo constante y adecuado en la entrega de mercancía a través de las rutas asignadas.

El titular tiene la capacidad de decidir en cuanto a la elección del transporte que considere más adecuado para realizar la entrega de mercancía.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Preparatoria

Experiencia: Mínima de cinco años en el manejo de vehículos

Relaciones Humanas: Básicas

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Ayudante de Chofer.

Reporta A: Jefe de Almacén y Producto Terminado y Empaque.

Ubicación Física: Almacén.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Proporcionar ayuda al chofer en la realización de la carga y descarga del producto terminado, en la Empresa y lugares de entrega a los clientes.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que realiza el titular del puesto se encuentran: empacar el producto, con el fin de tener un fácil manejo del mismo, clasificar y acomodar dicho producto según sus diferentes números y medidas; pegar etiquetas en las cajas que contienen el producto, con el fin de conocer el destino del mismo; atender el mostrador con el fin de dar un servicio eficiente a los clientes que vienen a Comercializadora de Autopartes y pedir autorización para ventas del producto. Asimismo, se encarga de ayudar a surtir de manera oportuna y eficiente los pedidos hechos por los clientes.

IV. Dimensiones:

Importa en la oportuna entrega del producto terminado.

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona de manera interna directa con el Coordinador de Almacén, los auxiliares de almacén y los choferes, con el fin de recibir la mercancía y entregarla oportunamente y obtener autorización para realizar ventas en el mostrador.

Externas: El titular se relaciona de manera externa con los clientes de Comercializadora de Autopartes, con el fin de proporcionarles un servicio adecuado en la entrega del producto.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Secundaria.

Experiencia: Mínima de un año.

Relaciones Humanas: Elementales.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Auxiliar de Almacén Producto Terminado.

Reporta A: Jefe de Almacén Producto Terminado y Empaque.

Ubicación Física: Almacén.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Surtir y seleccionar los pedidos de mercancías, mediante la organización de pedidos y facturas para lograr una entrega efectiva a los clientes.

III. Funciones:

Dentro de las funciones que el titular realiza se encuentran las siguientes: Efectuar el acomodo de los productos de almacén, conforme el sistema de almacenamiento, codificar los pedidos para que estén correctamente surtidos, trasladar los productos del almacén de empaque al almacén de producto terminado, comprar el listado del embarque contra lo especificado en la remisión o factura para surtir adecuadamente.

También tiene su a cargo asegurar que los productos estén correctamente pesados, etiquetados y empacados para ser entregados adecuadamente.

IV. Dimensiones:

Elementales en el cumplimiento de los objetivos del área.

V. Relaciones:

Internas: El titular del puesto guarda comunicación interna con el Subgerente de Distribución con el Coordinador de Almacén Producto Terminado y con los choferes para solicitar información y asesoría para el desempeño de sus funciones.

Externas: El reto principal que se presenta al titular es surtir correctamente los pedidos, tratando de evitar confusiones al seleccionarlos.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Preparatoria.

Experiencia: Mínima de un año.

Relaciones Humanas: Elementales

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Arnesera

Reporta A: Supervisor arneses.

Ubicación Física: Almacén (Sindicalizada).

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Hacer los arneses de los vehículos automotores para el sistema eléctrico de los mismos, con alta calidad y en el tiempo adecuado

III. Funciones:

1. Revisa y selecciona el material para hacer los arneses y cumplir con la producción programada.
2. Manualmente estructura los arneses con la calidad y en el tiempo previamente establecido.
3. Revisa y ordena su lugar al termino de su jornada de trabajo a fin de mantenerlo limpio y ordenado.
4. Acomoda los materiales correctamente, para una fácil identificación de los mismos.

IV. Dimensiones:

Es importante el cumplimiento del programa de producción de los arneses, a fin de evitar pérdidas económicas considerables.

V. Relaciones:

Internas: Con el delegado sindical, Actitud positiva con sus compañeros de trabajo y con su jefe inmediato.

Externas: Ninguna

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Mínima secundaria o preparatoria

Experiencia: Dos años en actividades similares

Relaciones Humanas: Elementales para el buen desempeño de sus actividades

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Empacadora.

Reporta A: Supervisor de empaque.

Ubicación Física: Empaque (Sindicalizada).

Fecha: 3-VII-2000

II. Objetivos:

Empacar las autopartes (anillos, camisas y pistones) que estén correctamente protegidas y no se deterioren.

III. Funciones:

1. Revisión y acomodamiento del material de empaque y autopartes.
2. Armar las cajas de empaque que contendrán las autopartes.
3. Flejar las cajas de empaque.
4. Acomodar las cajas de empaque en las áreas respectivas.
5. Empacar las autopartes en las cajas correctamente ordenándolas en las áreas correspondientes para su distribución a los clientes.

IV. Dimensiones:

Evitar que las autopartes se dañen y se empaquen oportunamente.

V. Relaciones:

Internas: Con personal de su área y delegado sindical.

Externas: Ninguna.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Mínima secundaria o preparatoria.

Experiencia: Mínima dos años en actividades similares

Relaciones Humanas: Básicas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Asistente de Promoción y Publicidad

Reporta A: Gerente de Mercadotecnia

Ubicación Física: Mercadotecnia.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Coordinar, organizar y programar la campaña de promoción y publicidad de los productos de la empresa, dando apoyo al área de ventas por medio de promociones y campañas en medios publicitarios que permitan mantener en condiciones favorables el mercado y conservar la buena imagen de la compañía

III. Funciones:

Entre las principales funciones del titular del puesto se encuentra el organizar prestaciones de nuevas campañas publicitarias, así como programarlas en colaboración con un despacho asesor, verificar que las disposiciones de las campañas publicitarias se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos establecidos por la empresa. También tiene a su cargo desarrollar artículos promocionales, revisar facturas y otros pendientes que de ellas se deriven, así como elaborar reportes sobre las actividades y resultados obtenidos en esta área.

IV. Dimensiones:

Presupuesto anual de operación: S 350,000.00

Número de subordinados directos: Dos

V. Relaciones

Internas: El titular mantiene comunicación interna formal con el Gerente General, con el fin de informarle sobre las actividades y resultados obtenidos de esta área y obtener sugerencias y apoyo del mismo

También se relaciona directamente con el Gerente de Ventas para conocer el impacto y reacción que logran las campañas publicitarias sobre el consumidor e intercambiar opiniones. De manera indirecta mantiene comunicación con promotores técnicos y agentes de ventas para conocer las impresiones de los clientes

Externas: El titular se comunica de manera externa con un despacho de publicidad, con el objeto de coordinar la campaña publicitaria sobre los productos de la empresa. También se relaciona con clientes para coordinar campañas cooperativas.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Lic. en Administración o similar

Experiencia: Mínima de cinco años

Relaciones Humanas: Importantes para el logro de los objetivos de la compañía

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Auxiliar de Promoción y Publicidad.
Reporta A: Asistente de Promoción y Publicidad
Ubicación Física: Mercadotecnia
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Contribuir al área de promoción y publicidad, mediante la planeación, elaboración, apoyo y formulación de propuestas para campañas de artículos publicitarios, con el fin de lograr un impacto en el mercado e incrementar de esta manera la imagen de los productos de la empresa.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que desarrolla el titular están: Diseñar y elaborar el material de apoyo técnico y el material de apoyo a la fuerza de ventas, tales como logotipos en formas gráficas con referencia a la imagen Corporativa, anuncios para publicaciones en periódicos, revistas, mantas, folletos, programas, etc., diseñar y planear propuestas de campaña para introducción de nuevos productos en el mercado, así como desarrollar y proponer artículos promocionales; diseñar y participar en el montaje de stands para ferias y exposiciones, en la elaboración de presentaciones gráficas, como carteles, Displays, y de dommys a originales de material de apoyo. También tiene a su cargo diseñar y elaborar formas, gráficas y formatos de material de apoyo, así como de la papelería en general, y llevar un manejo de los artículos promocionales, es decir, llevar un control de existencia, subir el material promocional a ventas.

IV. Dimensiones:

Necesarias para apoyar las ventas

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona de manera directa interna con el Departamento de Mercadotecnia en general, con el fin de obtener información sobre el impacto de la labor de promoción y publicidad en el mercado

Externas: Esporádicamente el titular se relaciona de manera externa con un despacho de publicidad, con el fin de desarrollar el material necesario de manera adecuada
El principal reto que el puesto representa para el titular es lograr que el material publicitario que planea y elabora, alcance un impacto favorable, en base a los objetivos y políticas de la empresa.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Preparatoria
Experiencia: Mínima de tres años
Relaciones Humanas: Básicas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Asistente Análisis Comercial.
Reporta A: Gerencia de Mercadotecnia.
Ubicación Física: Mercadotecnia.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Proporcionar información de mercado correcta y oportuna para la planeación y toma de decisiones del área de ventas, mediante la captación y análisis de información interna que permita conocer la posición de la empresa en el mercado y contribuir al logro de sus objetivos.

III. Funciones:

Entre las principales funciones que el titular tiene a su cargo se encuentran el obtener la información de mercado respecto a la posición que guardan los productos de la Empresa, su distribución, servicio, precios, condiciones de venta y estado de competencia. Asimismo, elabora y coordina los estudios de mercado que se llevan a cabo para ser utilizados como apoyo al área de ventas; elabora pronósticos y presupuestos de ventas para determinar cuotas de ventas y de vendedores y elaborar estudios de mercado que permitan conocer la posibilidad de integrar nuevos productos.

IV. Dimensiones:

Presupuesto de gasto anual: \$ 6,000.00
Número de subordinados directos: Tres.

V. Relaciones:

Internas: El titular se comunica de manera interna directa con el Gerente de Ventas, ya que le permite conocer las necesidades de información de ésta área, con el Departamento de Sistemas, que proporcionan el titular de estadísticas de ventas y con el área de Distribución, pues trabaja niveles de inventarios que funcionan en base a los pronósticos que genera análisis comercial. Indirectamente se comunica con Vendedores que proporcionan información de mercado.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Pasante de Lic. en Administración de Mercadotecnia.
Experiencia: Mínima de cinco años.
Relaciones Humanas: Importantes.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Auxiliar de Estudios de Mercado.
Reporta A: Asistente de Análisis Comercial.
Ubicación Física: Mercadotecnia.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Determinar impacto, servicio e imagen del producto de la empresa, en coordinación con el asistente de análisis comercial, mediante la realización de investigaciones de mercado actualizadas y análisis comercial de los productos.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que el titular realiza está obtener información, mediante las investigaciones de mercado, con el fin de conocer el impacto del producto en el mismo y determinar la posibilidad de ampliar los productos de la empresa. También tienen bajo su cargo organizar y procesar dicha información para tener un fácil manejo de ella, así como elaborar pronósticos en base a la información determinada.

IV. Dimensiones:

Necesarias para impulsar las ventas.

V. Relaciones:

Internas: Asimismo, se relaciona de manera externa con A.T.A., A.N.A.M.A.P.A., S.E.C.O.F.I., y la Secretaría de Programación y Presupuesto, con el fin de obtener la información oportuna y fidedigna sobre el mercado a nivel oficial.

Externas: Con ventas.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Preparatoria.
Experiencia: Mínima de dos años
Relaciones Humanas: Elementales.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Auxiliar de Análisis Estadístico.
Reporta A: Asistente Análisis Comercial.
Ubicación Física: Mercadotecnia.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Procesar información de producto, con el fin de proporcionar las bases de análisis comercial que servirán de apoyo al Departamento de Ventas.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que desempeña el titular está el elaborar reportes de la información obtenida sobre el mercado y analizarla.

IV. Dimensiones:

En cuanto a información oportuna.

V. Relaciones:

Internas: El titular se comunica de manera interna directa con el auxiliar de estudios de mercado, con el fin de proporcionarle información sobre el producto.
El reto principal al que se enfrenta el titular es el mantener y analizar la información requerida de manera oportuna.

Externas: Con Asociaciones e Instituciones Gubernamentales

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Preparatoria.
Experiencia: Mínima de dos años
Relaciones Humanas: Elementales

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Gerente Ventas.
Reporta A: Gerente General.
Ubicación Física: Oficinas Vallejo.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Establecer y desarrollar la distribución y comercialización para los sectores de consumo de Mercado Independiente de Autopartes, y de productos a fines a los del Grupo, mediante la creación y preparación de un adecuado cuerpo de ventas; la atención a sus necesidades y optimizar al servicio a los clientes.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que el titular desempeña están: planear y coordinar con el Area de Promoción y Publicidad las actividades y estrategias de promoción de los productos de la Empresa; establecer y desarrollar los objetivos de venta para el Mercado Independiente, de acuerdo con las normas y políticas de la Empresa, vigilar la tendencia del mercado, necesidades de los clientes, desarrollo y localización de prospectos, con el objeto de obtener mayor participación en el mercado, promover la venta con los clientes, a través de visitas periódicas a los mismos, dar una adecuada distribución de los productos, realizar un análisis comercial, en cuanto a la demanda real y potencial, o actividades de la competencia ventajas y desventajas de las variables en el mercado independiente, promover la marca autopar, con el fin de lograr los objetivos de su Departamento.

IV. Dimensiones:

No. de subordinados directos: 7
No. de subordinados indirectos: 16

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona de manera interna directa con el Almacén, con el fin de obtener información sobre el nivel de inventario, y con el Departamento de Mercadotecnia y Distribución, para obtener toda la información y tendencias del mercado, y resultados y acciones de la competencia, y para comentar los pronósticos de ventas.

Externas: El titular se relaciona de manera externa con los clientes, con el fin de mantener e incrementar las buenas relaciones públicas y comerciales.

Semanalmente se reúne con su Departamento para intercambiar información comercial, con los Representantes Comerciales Foráneos, para mantenerlos informados de los resultados, y hacerlos partícipes de los objetivos, así como con los Gerentes de la Empresa, para revisar avances, resultados y problemas de la misma.

El titular, tiene la capacidad de decisión para poder asignar, restituir o modificar los diferentes tipos de clientes en el mercado, para determinar el presupuesto de gastos del Area de Ventas, así como para contratar o despedir, en caso necesario, al personal a su cargo.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Maestría en Administración o Mercadotecnia
Experiencia: Mínima de diez años.
Relaciones Humanas: Muy importantes

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Secretaria Gerencia de Ventas.

Reporta A: Gerente de Ventas.

Ubicación Física: Oficinas Gerencia de Ventas.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Programar y atender las actividades y necesidades de la Gerencia de Ventas, por medio de las funciones secretariales que permitan mantener la buena imagen de la Empresa.

III. Funciones:

Dentro de las funciones que el titular tiene a su cargo se encuentran: programar la agenda de actividades del Gerente de Ventas, distribuir la correspondencia y documentación foránea a las diferentes áreas de la Gerencia, atender llamadas locales y foráneas de clientes para proporcionar la información necesaria sobre los productos de la Empresa, elaborar cartas, memorándums y circulares de la Gerencia de Ventas; atender a los Supervisores de Ventas, controlar el archivo, llevar un control de gastos, auxiliar a los Supervisores y el Asesor Técnico en la elaboración de reportes quincenales, enviar circulares a clientes, elaborar solicitudes de cheque para las diferentes finalidades (compras a efectuar, pago por reparaciones de auto, etc. Asimismo, pago de cuentas de gastos), programar y solicitar boletos de avión, así como hacer las reservaciones en hoteles al personal del Departamento

IV. Dimensiones:

Son de importancia para la fuerza de ventas.

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona de manera interna con la Secretaría de Relaciones Industriales, con el fin de tramitar documentos necesarios del personal de ventas.

Externas: Cumplir eficiente y oportunamente con sus funciones secretariales para contribuir al logro de los objetivos de la Gerencia de Ventas.

Proporcionar un trato cordial a los clientes, con el objeto de mantener la buena imagen de la Empresa y contribuir al logro de sus objetivos

Mantener al día la documentación e información correspondiente a la Gerencia de Ventas, para lograr una adecuada coordinación del trabajo.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Secretaria en español

Experiencia: Mínima de tres años

Relaciones Humanas: Positivas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Mecnógrafa.

Reporta A: Gerente de Ventas Mercado

Ubicación Física: Oficinas Gerencia Mercado Independente.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Proporcionar ayuda al Departamento de Ventas Mercado Independiente mediante el mecanografiado de la información que se obtiene de éste.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que el titular del puesto desempeña están: enviar telegramas a clientes para avisarles que llega su mercancía, tomar pedidos de clientes, auxiliar a la Secretaria de la Gerencia de Ventas en el mecanografiado de la documentación del área.

IV. Dimensiones:

Impacta en forma no importante en los resultados de área.

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona de manera interna directa con los siguientes puestos:

Secretaria de la Gerencia de Ventas. Para recibir el trabajo que debe mecanografiar y para hacer llamadas telefónicas.

Coordinador de Ventas. Para informar sobre pedidos que reclaman los clientes.

Cajera General. Para obtener los cheques que serán entregados al Personal del Departamento.

Externas: El titular se relaciona de manera externa con algunos clientes esporádicamente para atender y recibir sus pedidos en el mostrador.

El principal reto que el puesto representa para el titular es atender con eficiencia al cliente, ya sea telefónicamente o personalmente, así como sacar todo el trabajo al día para un óptimo resultado en el Area de Ventas

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Preparatoria

Experiencia: Mínima de un año.

Relaciones Humanas: Positivas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Supervisor de Ventas
Reporta A: Gerente de Ventas.
Ubicación Física: Gerencia de Ventas.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Asegurar una mayor participación y penetración de los productos de la empresa en el mercado, a través de la detección de necesidades del mismo; la realización de la labor de ventas y un adecuado servicio a los clientes que permitan el logro de los objetivos de la Empresa.

III. Funciones:

Coordinar el personal bajo su cargo en el logro de los objetivos de ventas, por medio de la planeación y programación de actividades de ventas; analizar los reportes de los representantes de ventas para detectar problemas y necesidades del mercado y plantear las soluciones adecuadas, realizar negociaciones con los clientes referente a comercialización dentro de las políticas comerciales de la Empresa. También tiene bajo su responsabilidad el administrar el presupuesto asignado, vigilando que los gastos sean los mínimos necesarios.

IV. Dimensiones:

Cumplimiento del presupuesto anual de ventas.

V. Relaciones:

Internas: El titular mantiene comunicación interna directa con el área de Crédito y Cobranzas con el fin de coordinar esfuerzos en la obtención de cuentas que presentan dificultad en el cobro, así como con el área de Mercadotecnia para conocer las necesidades y pedidos de los clientes y preparar artículos promocionales.

Externas: De manera externa el titular se relaciona con los clientes con el fin de mantener, incrementar las relaciones comerciales y discutir sobre cualquier tipo de problema con respecto al producto, precios etc.

El reto principal al cual se enfrenta el titular es superar la cuota de ventas, mediante una mayor penetración en el mercado, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la empresa

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Lic. en Administración o Mercadotecnia.

Experiencia: Mínima de cinco años.

Relaciones Humanas: Muy importantes.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Coordinador de Ventas.

Reporta A: Gerente de Ventas Mercado Independiente.

Ubicación Física: Gerencia de Ventas Mercado Independiente.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Obtener información del mercado real acerca del nivel de demanda, surtido, atención al cliente, etc., por medio de un control administrativo de ventas, con el fin de dar un servicio adecuado a los clientes y mantener los productos de Comercializadora de Autopartes con la mayor participación posible en el mercado.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que el titular desempeña están: atender a clientes y distribuidores a través de la solicitud de pedidos en forma telefónica o por medio de cartas, elaborar el reporte diario de ventas para captar la demanda del mercado con respecto a los productos de la empresa, y en base a éste elaborar las estrategias de ventas; realizar itinerarios de embarques con ayuda de pronósticos y análisis, con el fin de agilizar la entrega del producto a los clientes, detectar pedidos que no serán sustituidos por adeudos de factura o por falta del producto en el Almacén, así como verificarlo con el cliente; evaluar el desarrollo de los Representantes de Ventas, mediante el registro de ventas, informes de trabajo, cuentas de gastos, itinerarios, etc.. Analizar y verificar que los gastos del Departamento no excedan del presupuesto establecido. Calcular el pago de incentivos a la fuerza de Ventas (Representantes).

IV. Dimensiones:

Son de importancia el apoyo al logro de los objetivos en ventas.

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona de manera interna con el Gerente de Crédito y Cobranzas, con el fin de conocer el historial de ventas a los clientes, también se relaciona con el Jefe de Almacén, para detectar el porcentaje del surtido real del producto a los clientes.

Externas: El titular se relaciona de manera externa con los clientes o distribuidores del producto, con el fin de lograr un impacto fuerte de éste en el mercado.

El principal reto al que se enfrenta el titular en el desempeño de su puesto es captar la demanda del mercado de manera eficaz, con el fin de proporcionarla para la elaboración de estrategias de ventas.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Pasante de Lic. en Administración o similar.

Experiencia: Mínima de tres años.

Relaciones Humanas: Positivas.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Representante de Ventas
Reporta A: Supervisor de Ventas.
Ubicación Física: Gerencia de Ventas
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Lograr y superar la cuota de ventas de los productos de la empresa, por medio de una labor de ventas eficiente y un adecuado servicio a los clientes, para contribuir al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

III. Funciones:

Entre las funciones que el titular realiza se pueden mencionar las siguientes: Manejar la cartera de clientes, en base a un programa de trabajo a seguir previamente establecido, para tener una secuencia de las visitas a los clientes, realizar una labor de ventas especializadas, de acuerdo al mercado que ataca el cliente, para poder cubrir sus necesidades específicas, promover los productos de la empresa, mediante las visitas que efectúa los clientes; elaborar reportes diarios de ventas, cubriendo antecedentes de las visitas, desglose de labor de ventas y explicaciones y comentarios. También tiene dentro de sus funciones, promover la asesoría técnica con pláticas y conferencias con clientes para que tengan conocimiento de los productos que la empresa ofrece.

IV. Dimensiones:

Presupuesto anual de Ventas.

V. Relaciones:

Internas: El titular se comunica de manera interna con el Gerente de Ventas Mercado Independiente para manifestar sucesos que tienen lugar en el mercado:

Comportamiento de clientes y de la competencia que afecten a la Empresa. Con el Asesor Técnico se comunica para solicitar y proporcionar información sobre el comportamiento de clientes en cuanto a su pago, principalmente foráneos, con el área de Mercadotecnia realiza un intercambio de información en el conocimiento del mercado, así como para cubrir las necesidades de publicidad (artículos promocionales, por ejemplo). Con el Almacén el titular se comunica, ya que requiere información sobre fechas de entrega, estado actual de los embarques, así como el nivel del inventario.

Externas: De manera externa el titular se relaciona con los clientes para efectuar el seguimiento de la venta y obtener información del mercado, para lo cual el titular debe incrementar el proceso de comercialización, mediante las buenas relaciones públicas.

La capacidad de toma de decisiones que posee el titular es muy amplia, permaneciendo dentro del parámetro definido por las políticas de las empresas y ligada con buenos argumentos en beneficio de la misma.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Pasante de Lic. en Administración o similar.

Experiencia: Mínima de cinco años.

Relaciones Humanas: Importantes

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Asesor Técnico Gerente de Ventas.

Reporta A: Gerente de Ventas.

Ubicación Física: Gerencia de Ventas.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Proporcionar asesoría técnica de los productos de escuelas mecánicas, centros de capacitación, universidades, etc.. Dentro y fuera de la República, imagen de la Compañía en los usuarios futuros. La empresa a las diferentes automotriz, instituciones, con el fin de promover la venta.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que el titular desempeña están: distribuir información técnica del producto de la Empresa, mediante seminarios y conferencias en escuelas e instituciones automotrices, con el fin de promover dichos productos, reportar a la gerencia de ventas, mercado independiente las visitas que se realizan y el censo del taller, realiza visitas periódicas a los clientes. En caso necesario, levantar pedidos, con el fin de dar un mejor servicio al usuario y dar asesoría a los promotores técnicos.

IV. Dimensiones:

Importantes para las ventas de los productos e imagen de la empresa en el exterior.

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona de manera interna directa con los supervisores de ventas, con el fin de conocer el impacto del producto en el mercado y con el Departamento de Almacén, para obtener el producto en caso de reclamaciones.

También mantiene comunicación con los departamentos, de Control de Calidad de Sealed Power, Camisa e Eaton, para obtener información y asesoramiento técnico del producto en reclamación y con el Departamento de Recursos Humanos para coordinar las visitas de estudiantes y clientes a la empresa.

Externas: El titular se relaciona de manera externa con los clientes, mecánicos y refaccionarias, así como con todo tipo de escuelas automotrices, con el fin de conservar las relaciones públicas, estar al margen del movimiento automotriz y coordinar las conferencias técnicas.

El principal reto que el puesto representa para el titular es llegar a la vanguardia en las ventas del producto, mediante la realización de un programa continuo de conferencias impartidas a los clientes y/o usuarios.

El titular tiene una amplia capacidad de toma de decisiones; para el desarrollo de su puesto, el titular cuenta con políticas de la empresa, como la indemnización del cliente, en caso necesario.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Ingeniero Mecánico o similar

Experiencia: 10 años en el área

Relaciones Humanas: Importantes

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTOS

I. Identificación:

Puesto: Promotor Técnico.

Reporta A: Asesor Técnico.

Ubicación Física: Gerencia de Ventas

Fecha: 3-VII-2000.

II. Objetivos:

Ayuda en la asesoría técnica en el conocimiento de los productos, en escuelas mecánicas, clientes y centros de capacitación.

III. Funciones:

Colabora en la impartación de conferencias o seminarios, visita a clientes para levantar pedidos y solucionar cualquier problema técnico, relacionado con los productos y viaja al interior de la República, atendiendo a futuros clientes.

IV. Dimensiones:

Es importante para apoyar las ventas e imagen de la empresa.

V. Relaciones:

Internas: Con personal de ventas, almacén en caso de relaciones.

Externas: Con clientes, mecánicos, refaccionarias, talleres, etc.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Estudios de mecánico, automotriz

Experiencia: Cinco años en el área mecánica, automotriz

Relaciones Humanas: Necesarias.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Gerente de Crédito y Cobranzas

Reporta A: Gerente General.

Ubicación Física: Oficinas Vallejo

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Lograr que la rotación de la cartera de la empresa sea de acuerdo a los objetivos establecidos anualmente, en función de los plazos que se otorgan a clientes, mediante la oportuna presentación de documentos a revisión y cobro; depuración de cuentas y fijación de un adecuado límite de crédito que soporte la estructura de los clientes con base en las políticas de la empresa.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que el titular desempeña están, fijar adecuadamente los límites de crédito, seleccionar los prospectos a cobranzas; detener el surtido de pedidos a los clientes atrasados y verifica que se dé la atención a clientes y representantes.

IV. Dimensiones:

Importante por la cartera a recuperar de clientes.

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona de manera interna directa con:

Gerente de Ventas Mercado Independiente: Para autorizarle pedidos, hacer los instructivos necesarios para ventas.

Representantes de Ventas: Para cobrar a los clientes deudores la mercancía vendida.

Departamento de Distribución: Para garantizar que se entreguen correctamente los pedidos a los clientes.

Jefes de Sistemas: Para obtener semanalmente información sobre el directorio de clientes y/o modificarlo, así como para obtener los estados de cuenta de los mismos.

Departamento de Contabilidad: Para obtener información necesaria para los pronósticos de cartera y proporcionar el efectivo que necesita para ejercer sus funciones.

Externas: Gerencia de Crédito de otras industrias: Para intercambiar información y experiencias sobre clientes y prospectos a clientes.

Bancos: Para efectuar el trámite de cartas de crédito, para conocer si los cheques han sido cobrados en los bancos; para aclarar dudas en cuanto a cargos y abonos efectuados

Línea de Transporte: Para comprobar que el cliente recibió la mercancía oportunamente.

Clientes: Con el objeto de agilizar el proceso de cobranza.

El principal reto que el puesto representa para el titular es lograr la menor rotación de cartera posible, el menor número de días de cobranza, así como lograr una adecuada política de crédito, con el fin de brindar apoyo al área de ventas manteniendo el producto en el mercado

El titular goza de amplia capacidad para toma de decisiones como el establecimiento de políticas de crédito en combinación con su jefe, apoyado en el logro de los objetivos de la empresa

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Lic. en Contaduría o Lic. en Administración

Experiencia: Mínima de tres años en el puesto

Relaciones Humanas: Importantes.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Secretaria Gerencia Crédito y Cobranzas
Reporta A: Gerente Crédito y Cobranzas.
Ubicación Física: Gerencia de Crédito y Cobranzas.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Brindar apoyo al Gerente de Crédito y Cobranzas, por medio del desempeño de labores secretariales, con el fin de contribuir a los objetivos establecidos en el área de Crédito y Cobranzas.

III. Funciones:

Dentro de las funciones que el titular desempeña se encuentran: Colectar el total de cobranza del día anterior y presentarla al día siguiente a la caja General, elaborar créditos y cargos de la cartera de clientes, manejar trámites de cheques devueltos, atender llamadas telefónicas de clientes, controlar envíos de cheques por transportes, coordinando ésta acción con el Mensajero Auxiliar; elaborar cartas, telegramas, etc., para clientes, así como hacer aclaraciones con ellos; atender asuntos personales de su superior, derivados de sus funciones como Gerente de ésta área y controlar las operaciones de facturación de remisiones efectuadas en los Centros de Distribución.

IV. Dimensiones:

Importantes por el manejo de la información.

V. Relaciones:

Internas: El titular mantiene comunicación interna con las Supervisores de Ventas para solicitar información sobre clientes, con la Cajera General para hacer entrega de la cobranza, con el Capturista, con el objeto de entregarle documentos para ser procesados, como notas de cargo, crédito y pólizas, con el Jefe de Almacén con el fin de hacer aclaraciones sobre pedidos de clientes, con la recepcionista para pedirle la cobranza diaria que ella recibe, con el contralor con el fin de requerir autorizaciones de cheques o cuentas de gastos, con el Gerente General para solicitar autorizaciones especiales y con los jefes de centros de distribución (Monterey y Guadafajara), con el fin de checar los surtidos a clientes y efectuar aclaraciones de cheques.

Externas: De manera externa el titular se comunica con los clientes para efectuar aclaraciones y cobros.

El titular se enfrenta al reto de alcanzar los objetivos de cada mes en esta área, así como tratar de mantener al corriente las cuentas de los clientes.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Estudios de secretaria en español
Experiencia: Mínima dos años en el puesto
Relaciones Humanas: Positivas

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Mensajero Auxiliar.

Reporta A: Secretaria Gerencia.

Ubicación Física: Gerencia de Crédito y Cobranzas.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Entregar y recoger oportunamente paquetería y documentos que se requieran en área de Crédito y Cobranzas, para contribuir al logro de los objetivos establecidos.

III. Funciones:

Dentro de las funciones que el titular tiene a su cargo se encuentran: **Mantener actualizado al archivo de clientes, anualmente cambiar folders y reacomodar la documentación nueva; recoger y enviar paquetería en el D.F. y periferia; depositar piezas postales y telegramas; elaborar reporte diario de actividades de mensajería para su control.**

IV. Dimensiones:

- 1) Entregar correcta y oportunamente la paquetería y documentación de la Gerencia de Crédito y Cobranzas.
- 2) Auxiliar a esta área en los pendientes que se presenten, mediante el eficiente desempeño de sus funciones.

V. Relaciones:

Internas: El titular se comunica de manera interna con el Subgerente de Crédito y Cobranzas para coordinar el trabajo del área, con el Coordinador de Almacén Producto Terminado y Empaque para verificar devoluciones, ya sea para recogerlas o enviar quien lo haga.

Externas: De manera externa mantiene comunicación con clientes, con el fin de efectuar revisiones de facturas y ocasionalmente labor de cobranza.

El titular reporta directamente al Gerente de Crédito y Cobranzas, junto con la Secretaria y el Asistente de Crédito y Cobranzas.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Estudios de preparatoria.

Experiencia: Mínima dos años en actividades de mensajería.

Relaciones Humanas: Necesarias.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Asistente Crédito y Cobranzas.
Reporta A: Gerente de Crédito y Cobranzas.
Ubicación Física: Gerencia de Crédito y Cobranzas.
Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Efectuar un control de la cartera de clientes de acuerdo al vencimiento de fechas, por medio de la verificación de los estados de venta, facturas y documentos correspondientes, para asegurar la entrada oportuna de dinero a la empresa.

III. Funciones:

Entre las funciones principales que realiza el titular se consideran las siguientes: Coordinar la labor de los Cobradores, supervisándolos en cuanto a fechas de vencimientos de pago a clientes, así como dar seguimiento a problemas o gestiones de pago que se deriven de la cobranza; revisar validaciones de hoja de ingreso, notas de crédito, notas de cargo, pólizas y previa de antigüedad de saldos y darles el visto bueno; establecer contacto con los Representantes de Venta foránea para realizar la coordinación del área de Crédito y Cobranzas, manejar una parte de la cartera de clientes, mediante el análisis de saldos de cobro, y la elaboración de pólizas de reclasificación, ingresos diarios, devoluciones, etc. También se encarga de autorizar pedidos, en base a la antigüedad de saldos de los clientes.

IV. Dimensiones:

Son de importancia por el monto de la cartera.
No. de subordinados directos: Tres.

V. Relaciones:

Internas: El titular mantiene comunicación interna directa con el área de Ventas para coordinar las funciones de Crédito y Cobranzas a clientes, en base a las compras que los mismos efectúan; con el Jefe de Sistemas se comunica con el fin de realizar las revisiones de la previa de antigüedad de saldos de los clientes y checar errores u omisiones que pueden aparecer en ellos, así como para solicitar que los Estados de Cuenta se reciban oportunamente. Indirectamente se comunica con el Contador General para aclarar dudas sobre cheques que se reciben o se omiten por la empresa. También se comunica con el coordinador del Almacén Producto Terminado para verificar faltantes y errores de pedidos, así como para pedir que recojan devoluciones y proporcionar autorizaciones de emergencia.

Externas: De manera externa el titular se comunica con los clientes, con el objeto de efectuar labores de cobranza y aclarar dudas. Esporádicamente se comunica con los Bancos para tramitar documentaciones y depósitos. El reto principal al que se enfrenta el titular es el realizar una eficiente labor de cobranza, para lo cual requiere establecer un contacto cordial y adecuado con los clientes y los representantes de ventas. La capacidad de toma de decisiones del titular es amplia en cuanto a la cancelación parcial de algún interés que se cobre a clientes y el mantenimiento del equipo de transporte de cobradores.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Contador Público.
Experiencia: Mínima dos años.
Relaciones Humanas: Necesarias.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Cobrador.

Reporta A: Asistente de Crédito y Cobranzas.

Ubicación Física: Gerencia de Crédito y Cobranzas.

Fecha: 3-VII.2000

II. Objetivos:

Obtener los cobros locales, según el vencimiento programado, presentando los documentos requeridos, e informar al Departamento de Crédito y Cobranzas sobre los problemas que se presentan, así como entregar la cobranza diaria.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que el titular desempeña están presentar al cliente facturas a revisión, entregarlas y recibir contrarecibos, verificando la fecha de recepción y la fecha de pago; separar los juegos de facturas de cada cliente y revisar la documentación, como facturas y contrarecibos a clientes recibiendo los cheques correspondientes, ocasionalmente efectúa depósitos bancarios y también tiene bajo su cargo ensobretar correspondencia para clientes.

IV. Dimensiones:

Depósito mensual promedio de \$43,000.00

V. Relaciones:

Externas: El titular se relaciona de manera externa con los clientes, con el fin de revisar las facturas y efectuar el cobro de éstas; también con los Bancos, con el fin de depositar en horarios bancarios lo cobrado el día de cierre de cada mes.

El principal reto que el puesto representa para el titular es realizar la cobranza con mayor eficiencia, con el fin de proporcionar un servicio adecuado a los clientes.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Preparatoria.

Experiencia: Mínima dos años.

Relaciones Humanas: Necesarias.

ELABORO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

I. Identificación:

Puesto: Mecnógrafa.

Reporta A: Asistente de Crédito y Cobranzas.

Ubicación Física: Gerencia de Crédito y Cobranzas.

Fecha: 3-VII 2000

II. Objetivos:

Controlar las operaciones administrativas de la cobranza, mediante el registro y análisis de movimientos en cartera y archivo de clientes; así como generar información correspondiente para su registro contable.

III. Funciones:

Dentro de las principales funciones que ejerce el titular están elaborar el reporte de cobranzas diariamente, elaborar las pólizas de diario que surjan, como depuración de cuentas, recibir y distribuir las facturas a cobradores, clientes; mantener actualizado el estado de cuenta de cada cliente; llevar un registro de embarques foráneos, llevar un registro de facturas de almacén y archivo actualizado de clientes y esporádicamente mecanografiar notas de cargo, de crédito y correspondencia.

IV. Dimensiones:

Mínimas.

V. Relaciones:

Internas: El titular se relaciona de manera interna con el Coordinador de Almacén Producto Terminado y con el Jefe de Almacén, para obtener información sobre la mercancía no entregada o sobre facturas incompletas. Con el Gerente de Ventas Mercado Independiente para obtener autorización para proporcionar descuento a mayoristas. Con el Departamento de Contabilidad para entregar los reportes de cobranza, para que los contabilicen y con el Gerente de Crédito y Cobranzas, con el fin de elaborar reportes del Departamento.

Externas: El titular se relaciona de manera externa con los clientes para conocer su saldo e intercambiar información conveniente.

El principal reto que el puesto representa para el titular es conocer a sus clientes, con el fin de encontrar la mejor táctica de cobranzas.

VI. Requerimientos:

Escolaridad: Preparatoria.

Experiencia: Mínima de un año.

Relaciones Humanas: Básicas.

ELABORO:

AUTORIZO:

4. LA CAPACITACIÓN EN LA COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES, S.A. DE C.V.

Con base en lo que expusimos en el marco conceptual (Capítulo III), en el apartado relativo a Capacitación, podemos concluir que resulta muy difícil deslindar lo que es capacitación de lo que no es. Existe confusión entre la labor cotidiana de supervisión y el adiestramiento, entre la actividad más o menos rutinaria del trabajo diario y la capacitación, cuando se afirma que ésta se da en todo tiempo y lugar, la Comercializadora de Autopartes no escapaba a esta situación, por ello partimos del siguiente criterio para aclarar tal confusión antes de emprender la reestructuración de la capacitación en dicha empresa: el adiestramiento y la capacitación que exige la Ley Federal del Trabajo deben estar programados y contar, al menos, con un nivel mínimo de planeación.

Adicionalmente, aplicamos la idea de que se habla de adiestramiento y capacitación cuando:

- a) Existe la clara intención del patrón, gerente, supervisor o instructor de que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes.
- b) El personal está consciente de que se encuentra en proceso de capacitación.
- c) Se determina un lugar (llámese taller, aula, sala de juntas, salón sindical, etc.) y un tiempo, destinados a las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Si no se dan esos ingredientes, difícilmente se puede hablar de un proceso sistemático de capacitación.

En conclusión, de conformidad con lo analizado, la obligación que los patrones deben cumplir en el campo que tratamos, se da en el contexto del adiestramiento y la capacitación sistemáticos. Fuera de este ámbito, es decir después de concluidos los eventos, cursos, seminarios, la rotación de puestos, etc., esperamos que los trabajadores apliquen en sus ambientes laborales los aprendizajes adquiridos, gracias al apoyo que les den los supervisores o jefes inmediatos, con lo cual los problemas que se presentaban antes de la capacitación deberán disminuir o desaparecer. Esta labor de reforzamiento ya no se considera estrictamente dentro de la formación profesional, a pesar de que juega un papel muy importante en el cumplimiento de su objetivo último.

4.1. Planes y Programas de Capacitación

De conformidad con nuestro marco conceptual, consideramos que también en Comercializadora de Autopartes, es muy importante el conocimiento y fijación de los objetivos de la capacitación y el adiestramiento, así como de los elementos fundamentales, para elaborar los planes y programas, para que

cumplan con las necesidades de esta organización, y con las normas legales respectivas.

Los principales objetivos que nos propusimos alcanzar en la empresa en este campo son:

Objetivo General:

Elaborar y llevar a efecto los planes y programas de capacitación.

Objetivos Particulares:

- ✓ Integrar y hacer funcionar la Comisión Mixta de Capacitación.
- ✓ Desarrollar las necesidades de capacitación.
- ✓ Cumplir con el marco legal y la administración de la capacitación.
- ✓ Actualizar y motivar al personal.
- ✓ Evaluación y seguimiento de la capacitación.

A fin de dar respuesta a los conceptos anteriores, tanto técnicos como legales, nos dimos a la tarea de formular los planes y programas de capacitación de la Comercializadora de Autopartes. Para ello, en primer lugar llevamos a efecto la detección de necesidades respectivas en base a entrevistas y cuestionarios, que aplicamos tanto a los ejecutivos de los diversos departamentos de la empresa como al personal.

Una vez que dichos planes y programas fueron afinados con la participación de los directivos más importantes de la empresa y aprobados por el gerente general, llevamos a cabo todo el proceso para su autorización por la Dirección de Productividad de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), incluyendo la realización de algunos ajustes que nos fueron requeridos.

A continuación presentamos los planes y programas aprobados finalmente.

**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD
FORMA PARA PRESENTACION DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON CA-S 30303-001
REGISTRO PATRONAL DEL IMSS C63 16350 10

I. DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES, S.A. DE C.V.			
CALLE AV. AZCAPOTZALCO LA VILLA	No. EXTERIOR 443	No. INTERIOR	TELEFONO 5390-1676
COLONIA INDUSTRIAL VALLEJO	POBLACION MEXICO, D.F.	C.P. 64030	
MUNICIPIO DISTRITO FEDERAL	NO SE LLENE	ENT. FEDERATIVA D.F.	NO SE LLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE COMPONENTES DE PARTES MECANICA			NO SE LLENE
TIPO DE CONTRATO INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/> COLECTIVO <input checked="" type="checkbox"/>	FECHA DE CELEBRACION, REVISION O PRORROGA DEL CONTRATO COLECTIVO O LEY: 15/02/99	No. TOTAL DE TRABAJADORES: 470 HOMBRES: 170 MUJERES: 300	

II. CARACTERISTICAS DEL PLAN

No. ESTABLECIMIENTOS EN LOS RIGE EL PLAN: 004 PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN: DEL 020399 AL 030303	No. DE RABAJADORES A CAPACITAR POR: PROGRAMAS ESPECIFICOS: 294 PROGRAMAS GENERALES: NINGUNO No. DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS:
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA LIC. VICTOR DEL ABREGO N.	NOMBRE Y IFRMA DEL SRIO GRAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA MA. DE LOURDES RIOS CATANAEDA

ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITE AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES
 PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No TOTAL DE TRAB A CAPACITAR EN CADA PUESTO	No DE TRAB A CAPACITAR EN LA 1ª ETAPA		No DE TRAB A CAPACITAR EN LA 2ª ETAPA		No DE TRAB A CAPACITAR EN LA 3ª ETAPA		No DE TRAB A CAPACITAR EN LA 4ª ETAPA	
		INICIA MES AÑO	TERMINA MES AÑO	INICIA MES AÑO	TERMINA MES AÑO	INICIA MES AÑO	TERMINA MES AÑO	INICIA MES AÑO	TERMINA MES AÑO
GERENTE GENERAL	1								
GERENTE DE VENTAS	1		1						
GERENTE DE CRED Y COBRANZA	1				1				1
CONTRALOR	1						1		
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	1		1						
SUBGERENTE DISTRIBUCION	1				1				1
CONTADOR GENERAL	1		1				1		
JEFE DE SISTEMAS	1								
JEFE DE ALMACEN	1								1
COORDINADOR DE VENTAS	1								
ASESOR TECNICO	1				1				1
ASISTENTE DE CRED Y COBRANZA	1						1		
SUPERVISOR DE VENTAS	3						3		
ENCARGADO CENTRO DE DIS QUETO GUAD Y MONT	1								1
ENCARGADO DE NOMINAS	1								
SUBCONDOR	1								
INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD	2		1						
AUXILIAR DE COMPRAS	1				1				
RECEPCIONISTA	1		1		1		1		
CAJERA	1								1
PROMOTOR TECNICO	3				1				
REPRESENTANTE DE VENTAS	11		6				3		5
OPERADOR	1								
CAPTURISTA	1						1		
AUXILIAR DE VENTAS	5						1		
COBRADOR	5				1				
SECRETARIAS	1						2		
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	10-7		2		1		2		2
AUXILIAR DE EMPAQUE	6						2		2
AUXILIAR DE PRODUCTO TERMINADO	8				4				
	10-5						4		

ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITE AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRAB A CAPACITAR EN CADA PUESTO	No. DE TRAB. A CAPACITAR EN LA 1ª. ETAPA		No. DE TRAB. A CAPACITAR EN LA 2ª. ETAPA		No. DE TRAB. A CAPACITAR EN LA 3ª. ETAPA		No. DE TRAB. A CAPACITAR EN LA 4ª. ETAPA	
		INICIA MES AÑO 03 99	TÉRMINA MES AÑO 03 00	INICIA MES AÑO 03 00	TERMINA MES AÑO 03 91	INICIA MES AÑO 03 01	TERMINA MES AÑO 03 02	INICIA MES AÑO 03 02	TÉRMINA MES AÑO 03 03
ENCARGADO MESA CONTTOL	1				1				
MECANOGRAFA	3-1		1						
MENSAJERO	3-2				1		1		1
CHOFER	8						3		
AYUDANTE CHOFER	8		2						
EMPACADORA	121		5		3		3		
AUXILIAR LIMPIEZA	12		3						
ARNESERA	220								3

**NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES
POR PUESTOS DE TRABAJO**

Denominación de los Puestos	Identifique los programas específicos y/o programas generales	No. Progresivo y nombre de los cursos, eventos y/o niveles educativos y/o módulos	Objetivos de los cursos y/o eventos	Contenido temático de los cursos y/o eventos	Codigo (no se llene)
<p>Encargado de nóminas Subcontador Inspector control de calidad Auxiliar de compras</p> <p>Rcepcionista Cajera</p>	<p>Programa específico de desarrollo ejecutivo</p>	<p>Integración de equipos</p> <p>Integración empresarial humana</p>	<p>Mejorar la integración y capacidad de trabajo en equipo en los niveles involucrados, incrementar la efectividad del grupo identificando y mejorando los estilos de comunicación de los participantes.</p> <p>Crear conciencia en los participantes de la importancia que tiene para la empresa su desarrollo personal y el aumento de su nivel de satisfacción.</p>	<p>5.1. Venta Johari 5.2. Análisis y evaluación del proceso de observación y retroalimentación 5.3. Estilos individuales de comunicación 5.4. Identificación y análisis de los problemas de la empresa</p> <p>6.1. Filosofía del sector 6.2. Barreras de la comunicación 6.3. Habilidad para buena comunicación 6.4. Actitudes positivas y negativas que afectan las relaciones 6.5. Modelo para manejo y solución de problemas</p>	

**NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES
POR PUESTOS DE TRABAJO**

Denominación de los Puestos	Identifique los programas específicos y/o programas generales	No. Progresivo y nombre de los cursos, eventos y/o niveles educativos y/o módulos	Objetivos de los cursos y/o eventos	Contenido temático de los cursos y/o eventos	Codigo (no se llene)
Promotor técnico Representante de ventas	Programa específico para vendedores	Técnicas de ventas	El participante conocerá la metodología básica para realizar una venta y las herramientas necesarias para un mejor desempeño como vendedor.	7.1. Psicología aplicada a las ventas 7.2. Relaciones humanas aplicadas a las ventas 7.3. Teorías motivadoras 7.4. Metodología de ventas 7.5. Planeación de una venta 7.6. Comunicación persuasiva 7.7. Cierre de una venta 7.8. Post-transacción	
Operador Capturista Auxiliar de ventas Cobrador	Programa específico de avance administrativo	Desarrollo de empleados administrativos	Desarrollar en los participantes una actitud productiva individual y de grupo a fin de mejorar su rol y su puesto en la empresa.	8.1. Factor individuo de empresa 8.2. El triángulo productividad, individuo, empresa 8.3. Implicación de trabajo 8.4. Metas grupales e individuales 8.5. Conclusiones y hábitos	

4.2. Resumen

El área de Recursos Humanos, es la responsable de cumplir con la Ley Federal del Trabajo en materia de capacitación de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 153 y todos aquellos que se relacionen en la capacitación del trabajador.

Es responsabilidad de todo aquel que tiene personal a su cargo, brindar el apoyo necesario para que sus subordinados adquieran nuevos conocimientos específicos y desarrollen habilidades para hacer más productivo el desempeño de sus funciones.

El área de Recursos Humanos desarrolla, implementa y mantiene un sistema de capacitación y detección de necesidades acordes a los objetivos genéricos y específicos de la empresa y a las posibilidades económicas de esta.

La administración de la capacitación y desarrollo de personal, tales como la selección y contratación de instructores y aulas, coordinación de los eventos y otorgamiento de diplomas, así como todo lo relacionado al respecto esta bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos.

Los cursos, temarios e instrucciones recomendados por otras áreas, deben llevar la aprobación didáctica de Recursos Humanos.

5. PLAN DE VIDA Y CARRERA

Como parte de los procesos de cambio la Comercializadora ha planteado sus acciones para revalorar la posición que cada uno de sus recursos tiene en la administración que ejerce.

Actualmente los niveles de competencia, la demanda de mejorar los procesos internos y aquellos que atienden al cliente final han generado la necesidad de diseñar o adoptar modelos de productos integrales, fundamentados en la interacción de cada uno de los recursos de la organización, tomando el factor humano como un papel muy importante.

Estos modelos de productividad integral contribuyen a orientar la función de recursos humanos hacia aspectos estratégicos sin olvidar su parte operativa y por ellos es necesario:

- ✓ Atraer y retener el talento
- ✓ Motivar y desarrollar al personal
- ✓ Evaluar y reconocer el desempeño

Actualmente se ha logrado la redefinición de puestos y perfiles, atender las necesidades del personal paulatinamente, fortalecer los programas de reclutamiento, así como iniciar el programa de capacitación y formación, todo

esto ha creado el ambiente propicio para iniciar el plan de vida y carrera para el personal.

El esfuerzo conjunto personal-empresa, apoyará el reto de lograr la premisa que en relación con el crecimiento del personal de la empresa ha dictado la dirección general.

La creación de estrategias que propicien el desarrollo de empleados, por medio de la cobertura de puestos con personal interno, a través de una administración de competencias y promoviendo la rotación de puestos.

La compañía necesita cambiar inercias, disminuir costos fijos, lograr resultados, entender al cliente, ser más flexible y competitiva.

El cambio más profundo está relacionado con la actitud y el entusiasmo con que enfrentamos este reto, potenciar fuerzas, arriesgar en la innovación y creatividad, y evolucionar de una manera proactiva al cambio para ser protagonistas en vez de espectadores.

5.1. Principios y Políticas que Rigieron el Proceso de Plan de Vida y Carrera

Los principios que normarán el proceso son los siguientes:

- ✓ **Igualdad de oportunidades:** Los empleados y la Empresa requieren que los jefes inmediatos desempeñen un papel activo en su desarrollo y crecimiento profesional, apoyándolos y retroalimentándolos adecuada y oportunamente
- ✓ **Conocimiento de las oportunidades:** A través de un sistema de comunicación interna y de los canales adecuados, el personal y los candidatos involucrados conocerán las políticas y procedimientos que aplicarán el avance del proceso
- ✓ **Interés del empleado:** La disposición y participación comprometida del empleado influye positivamente en su avance y crecimiento
- ✓ **Satisfacción personal:** De acuerdo con sus intereses y expectativas, alineadas con sus funciones y responsabilidades, los empleados encuentran satisfactores tanto personales como profesionales, que la Compañía proporciona a través de diferentes elementos que componen el Proceso del Plan de Vida y Carrera
- ✓ **Enriquecimiento de puestos:** Se llevará a cabo mediante la asignación de proyectos especiales, responsabilidades y funciones de mayor impacto

Políticas Generales

1. Los niveles involucrados en este proceso son los: Gerentes, Jefaturas y Supervisores, sin excluir la participación de todo el personal

2. Todo el personal participante se sujetará sin excepción a cada una de las fases
3. La revisión de expediente, los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño, y la evaluación de potencial son factores que condicionarán la integración y continuidad del proceso
4. Los programas de formación y entrenamiento en el trabajo son obligatorios
5. Las evaluaciones periódicas al término de cada fase son obligatorias y determinarán su continuidad
6. Los ascensos o promociones no son las únicas alternativas de crecimiento en la Empresa; la asignación de proyectos especiales y responsabilidades de mayor impacto son opciones para enriquecer el puesto actual
7. El empleado involucrado en este proceso continua siendo responsable de sus funciones actuales
8. La participación de cada candidato se registrará en el inventario de talento para dar seguimiento a cada caso durante el proceso y así poder integrar al banco de candidatos que aportará la información necesaria para tomar decisiones sobre:
 - a) Ascensos
 - b) Transferencias
 - c) Nuevos puestos
 - d) Enriquecimiento del puesto, mediante la asignación de funciones y responsabilidades de mayor impacto
 - e) Programa de rotación de puestos
 - f) Dar cumplimiento al Plan de Sucesión de Puestos mediante la formación de cuadros de reemplazo
9. En las actividades de entrenamiento en el trabajo se asignará a un tutor, que no será su jefe y deberá evaluarlo

5.2. Fases del Plan de Vida y Carrera

El Plan de Vida y Carrera está compuesto por tres fases secuenciales, cada una de las cuales nos aportará información de la Compañía y de la persona. Estas fases son:

- ✓ Plan de Sucesión de Puestos
- ✓ Plan de Trayectoria de Puestos
- ✓ Desarrollo Profesional

Plan de Sucesión de Puestos

Es el criterio que determina el grado de dificultad que representa el reemplazo de una persona para un puesto determinado. Esta definición se realiza con base en la estructura organizacional y la descripción de cada uno de los puestos que la integran, destacando los siguientes criterios:

- ✓ Escolaridad requerida
- ✓ Grado de preparación
- ✓ Especialización y/o complejidad de las funciones
- ✓ Nivel de conocimiento de la empresa y de la industria
- ✓ Experiencia
- ✓ Grado de disponibilidad de candidatos en el mercado laboral, es decir, la facilidad para integrar una bolsa de trabajo

Tomando en cuenta los criterios anteriores, los puestos gerenciales y directivos de la empresa se clasifican en tres puestos

Puesto “AAA”

Este grupo abarca aquellos puestos que buscan preferentemente personal con grado de preparación profesional, alta especialidad y preparación técnica específica, con amplio conocimiento de la empresa y de la industria, así como una antigüedad laboral que le permita eficientar el proceso de toma de decisiones. **Estos puestos no se pueden encontrar en el mercado.**

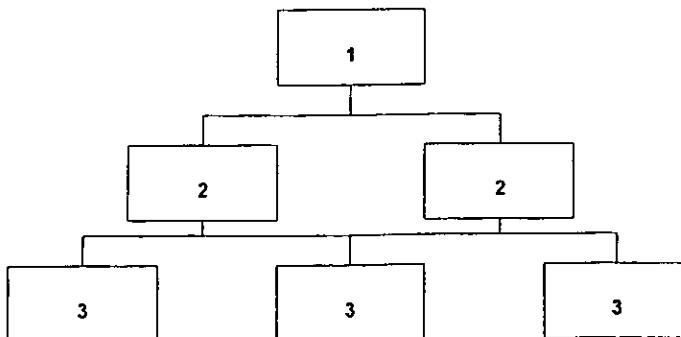
Puesto “AA”

En este grupo están integrados aquellos puestos en los que es deseable una educación profesional, cierto grado de especialización y de involucramiento en el medio. Es posible atraer talento externo; sin embargo, habrá que integrarlo a un proceso de formación y adquirir experiencia de por lo menos un año dentro de la empresa.

Puestos “A”

Son aquellos puestos que con nivel profesional, que si bien requieren de habilidades especiales, éstas pueden ser adquiridas en una formación académica o por la experiencia acumulada en otras empresas, por lo que se necesita menos de un año de preparación. No requiere de conocimientos profundos sobre la rama industrial de Autopartes, ni sobre la empresa para el desempeño de sus funciones.

PLAN DE SUCESION



Plan de Trayectoria de Puestos

Es el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos, habilidades y conocimientos que permitan agrupar los puestos y así proyectar el historial profesional del individuo, con base en las Anclas de Carrera Individual.

Las Anclas de Carrera Individual son aquellos factores que permiten a un empleado estabilizarse y logra el mejor desempeño en determinadas trayectorias del puesto. Dicha estabilización la genera el individuo de acuerdo a sus intereses, expectativas personales, así como las habilidades y capacidades con que cuenta para lograrla y que se identifican mediante la evaluación de potencial.

Considerando las áreas funcionales de la Compañía, y los perfiles específicos de los puestos, se integran cinco anclas de carrera individual.

Desarrollo Profesional

Es el conjunto de programas de capacitación y desarrollo profesional que se lleva a cabo para dotar al personal con los conocimientos y habilidades, así como la formación de actitudes necesarias que, en conjunto, le apoyen en su crecimiento, en la calidad de sus aportaciones y en el desempeño de la función actual y futura. Este proceso se integra de la siguiente forma:

- a) Programas corporativos que atenderán a cada uno de los niveles organizacionales de la Compañía
- b) Programas de especialidad por ancla
- c) Programas alternos que considerarán las necesidades específicas de las áreas

La identificación de potencialidades sería una actividad aislada, si no se completara con las siguientes estrategias de desarrollo profesional, que atenderá cada una de las necesidades detectadas para garantizar no sólo el crecimiento del empleado sino también asegurar la calidad de sus aportaciones y de su desempeño:

- ✓ Fortalecer el sentido de productividad individual mediante la aportación de recursos humano calificado y competente
- ✓ Sensibilizar al personal para motivarlo a participar en este proceso y potencializar sus habilidades y conocimientos
- ✓ Unificar conceptos de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación
- ✓ Fortalecer la identidad institucional con nuestra Visión, Misión y Valores
- ✓ Consolidar la cultura de calidad en el servicio como sustento de la razón de ser de la Compañía
- ✓ Apoyar al personal involucrado en su enriquecimiento de funciones
- ✓ Extender los esfuerzos de este proceso hacia el personal de línea, administrativo y operativo para permitirles involucrarse y comprometerse con la Empresa

Habilidades Comunes

- ✓ Integrarse a equipos de trabajo
- ✓ Liderazgo para crecimiento y desarrollo
- ✓ Expresar ideas claras por escrito
- ✓ Capacidad de análisis y síntesis
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Conducción de juntas
- ✓ Toma de decisiones

Áreas principales de la Política General de Personal

Se puede proponer que muchas de las actividades de personal y relaciones laborales pueden resumirse en cuatro áreas que conforman la política general de personal. Cada una de estas áreas define una de las principales tareas de la Administración de personal, que la dirección superior de cualquier organización debe atender, ya que sea que esta tenga o no sindicato que este en la fase de crecimiento o contracción.

Influencia de empleado

Una organización tiene una variedad de fiduciarios, entre ellos los accionistas, varios grupos de empleados, el sindicato, el gobierno y la comunidad, esta área de la política general de personal tiene que ver con una pregunta clave, que la dirección superior debe hacerse.

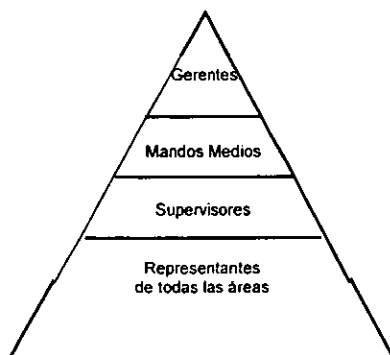
¿Qué tanta responsabilidad, autoridad y poder debe delegar voluntariamente la organización y a quién?

Aquí la tarea administrativa es desarrollar sus propias preferencias de política respecto a la entidad de influencia que tienen los empleados con respecto a asuntos tan diversos como: objetivos organizacionales, sueldos y salarios, seguridad en el empleo o la tarea en sí.

ANCLA	DEFINICION	HABILIDADES ESPECIFICAS	PERFIL DEL CANDIDATO	AREAS
Técnica	Son aquellas áreas orientadas a la investigación, el análisis y al procedimiento específico en la operación.	Priorizar y administrar tiempos de entrega, puntualidad, cumplimiento, etc. Utilizar procedimientos, sistemas y técnicas especializados Apego a normas y procedimientos enfocados a la eficiencia	Su preferencia intelectual y valores están orientados a la lógica, objetividad, a pensar racionalmente, poner atención a los hechos, evaluar probabilidades y medir riesgos.	Operaciones Ingeniería Mantenimiento Planeación de Flota Seguridad Aérea Producción
Administrativa	Son aquellas áreas orientadas a la optimización, organización e integración de los recursos mediante su normatividad.	Identificar y evitar improductividad Seleccionar personal adecuado Evaluar rendimiento Administrar programas de capacitación Investigar técnicas de productividad Control y apego a normas fiscales y laborales	Su preferencia y valores están enfocados a la organización, normatividad, interés por la gente y búsqueda constante de promoción enfocados al crecimiento de la empresa.	Recursos Humanos Jurídico Unidad de Planeación Estratégica Administración
Emprendedora	Son aquellas áreas en donde el empuje, iniciativa e individualidad son factores fundamentales para el logro de objetivos.	Aplicar proyectos con o sin precedentes Visualizar nuevas oportunidades Negociar y sostener puntos de vista Aplicar sistemas de ventas Empatía hacia las necesidades del cliente Facilidad para relacionarse Iniciativa para actuar	Su preferencia y valores están orientados a sintetizar información y así poder visualizar e innovar nuevos conceptos.	Ventas Nacionales Ventas Internacionales Sistemas Servicios al Cliente
Creativa	Son aquellas áreas enfocadas a la innovación e intuición y que demandan soluciones imaginativas y únicas a los problemas.	Diseñar proyectos con o sin precedentes Generar ideas y hacerlas productivas Diseñar sistemas de ventas Empatía hacia las necesidades del cliente Facilidad para relacionarse	Su preferencia y valores están orientados a sintetizar información y así poder visualizar e innovar nuevos conceptos.	Planeación Comercial Aeropuertos Relaciones Públicas Publicidad
Fianzas	Son aquellas áreas con enfoque económico orientadas a asegurar la rentabilidad y proteger inversiones.	Organizar recursos materiales y financieros Medir alternativas y calcular riesgos Objetividad en las decisiones Apego a normas y procedimientos Evaluar programas de inversión	Su preferencia y valores están orientados a lograr utilidades, a resolver problemas prácticos y a obtener ganancias económicas.	Contraloría Finanzas Administración Auditoría

Dichas estrategias serán la pauta para el Diseño de los Programas de Capacitación, Desarrollo y Formación del personal que se elaborará anualmente para los siguientes niveles de la organización:

- ✓ Programa de Desarrollo Directivo
- ✓ Programa de Desarrollo Gerencial
- ✓ Programa de Mandos Medios
- ✓ Programas de Habilidades de Supervisión
- ✓ Programa de Desarrollo para Personal de Línea



5.3. Enfoque de la Estrategia de Desarrollo

Cada uno de nuestros programas se fundamentará en el diseño de contenidos que desarrollen y fortalezcan en su caso, las habilidades definidas como parte de la cultura organizacional mexicana, y el grado de profundidad durante el entrenamiento dependerá del nivel al que vaya dirigido.

El perfil de habilidades se compone de cuatro factores que a su vez se dividen en subfactores, de la siguiente manera:

Cognitivas

Parte del liderazgo, en el cual se engloban los conocimientos y experiencias necesarias para desempeñar adecuadamente el trabajo bajo normas y procedimientos, los cuales forman parte del proceso intelectual.³²

³² Guizar M. Rafael, Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones, Ed. Mc Graw Hill, México 1997, p. 280

Pensamiento lógico y analítico: Es la habilidad para procesar la información de manera clara y crítica, operándose con la suficiente base de datos y evitando falsas premisas.

Identificación, solución y ponderación de riesgos: Es saber reconocer los obstáculos que impiden alcanzar las metas y objetivos planeados, así como aplicar una serie de procedimientos, etc., así como el conocimiento y aprendizaje obtenidos de sus labores cotidianas.

Supervisión

Entendida como un compromiso hacia el crecimiento grupal, englobando no solo las actividades rutinarias y los procesos establecidos son también el propiciar un ambiente agradable donde pueda compartirse la responsabilidad y, como resultado de esto, el lograr el máximo desarrollo de los miembros del equipo.

Dirección y Desarrollo

Es la habilidad para mandar, orientar, motivar e influir en el personal a su cargo determinando líneas de acción, las cuales llevan a cumplir con las metas y objetivos de la organización, así como de maximizar el potencial humano a través de entrenamiento y actividades relacionadas con sus labores diarias.

Administración de Procesos

Es el establecer procedimientos a fin de regular las tareas y actividades de otros, para posteriormente evaluar los resultados de los proyectos y asignaciones delegadas.

Evaluación y Corrección

Es puntualizar los aciertos y errores del personal de acuerdo a objetivos y metas organizacionales planteadas y tomar las acciones pertinentes de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas, tanto para un mejor desempeño como para sus acciones futuras.

Orientación al Desempeño

Es una estrategia cuyo objetivo es que el personal dirija sus esfuerzos hacia futuras expectativas, basándose en un plan de desarrollo para que éstas puedan ser alcanzadas.

Crear un Ambiente Propicio

Es la habilidad para establecer un ambiente que estimule el trabajo en equipo, el compromiso con los objetivos de la empresa y que brinde oportunidades de desarrollo.

Comunicación Interpersonal

Como un proceso fundamental de integración en las relaciones interpersonales, permitiendo con esto un adecuado entendimiento y confianza para un mejor rendimiento laboral.

Comunicación oral, escrita y corporal: Es la habilidad para proporcionar información de manera clara, precisa, fluida, completa y oportuna, ya sea de forma verbal o escrita, y para dirigirse abiertamente hacia los demás

Manejo de relaciones interpersonales: Es la capacidad para establecer, de manera cortés y respetuosa, una relación, evitar los conflictos y tratar de armonizar con otras personas

Escuchar y extraer información: Se refiere a la habilidad para comprender, organizar y analizar lo que se oye, para reducir que pensar y responder a los mensajes

Empatía y sensibilización: Es el estilo de comunicación que refleja una actitud positiva para percibir y reaccionar ante las necesidades de otros, estableciendo elementos de valor personal, pretendiendo así que en todo momento la comunicación sea un intercambio en ambos sentidos

Administrativas

Como parte fundamental para establecer y llevar a cabo líneas de acción más apropiadas, de tal manera que se cumplan los objetivos y metas de la organización, tratando de prever los posibles problemas u obstáculos que se puedan presentar.

Establecer metas y objetivos: Es la capacidad para visualizar la apropiada utilización de los recursos, tanto humanos, materiales como financieros, para poder alcanzar las metas y objetivos organizacionales

Visión estratégica: Es la capacidad para prever y estudiar las diferentes alternativas proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización

Planeación y organización: Es el establecer los cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos designados apropiadamente al personal y los recursos para determinar como se quiere que ocurran las cosas, así como las condiciones para una acción futura

Evaluación y conocimiento de procesos: Es el valorar los procedimientos actuales de la organización el curso para llegar a las metas establecidas

Perspectiva global: Es la percepción general que se tiene sobre la empresa, el entorno económico, la competencia y el mercado laboral

Actitudinales

Parte de un compromiso tanto de nivel individual como grupal e institucional, que proyecte un cambio de conducta para el beneficio no sólo de nuestros clientes, sino del equipo en general.

Congruencia: Es tener un equilibrio entre lo que se dice y lo que se hace para evitar diferencias en el proceso de comunicación que puedan afectar el desarrollo del trabajo y de las relaciones interpersonales.

Autocrítica y objetividad: Es la capacidad para reconocer los errores y limitaciones tanto individuales como del equipo de trabajo y de ser imparcial ante cualquier situación y/o persona.

Perspicacia y espontaneidad: Es el contar con la agilidad necesaria para responder ante situaciones nuevas o adversas, innovando en las soluciones o en la forma de proceder.

Empuje, autocontrol y firmeza: Es el lograr resultados, el control del trabajo, superando retos, teniendo iniciativa y constancia, logrando así el máximo crecimiento tanto laboral como personal.

Beneficios

Los impactos resultantes de la implementación de nuestros programas de desarrollo profesional son:

- ✓ Profundizar en el conocimiento del actual mundo de negocios, en busca de nuevas oportunidades de frente a la globalización
- ✓ Fortalecer su capacidad para la resolución de problemas desarrollando sus habilidades de análisis y síntesis que les permita orientarse a los resultados esperados de manera flexible
- ✓ Enriquecer su labor a través de un proceso de liderazgo proactivo y orientado al trabajo en equipo y al empowerment
- ✓ Fundamentar su comportamiento en la aplicación efectiva de las perspectivas humanas, que consoliden los valores de responsabilidad, ética, lealtad y servicio en la cultura organizacional
- ✓ Comprender la importancia de saber escuchar y cómo los hábitos personales afectan la comunicación interpersonal y por consecuencia a nivel empresa

- ✓ Visualizar un panorama global de la función administrativa que lo actualice y convierta en agente de cambio hacia nuevos esquemas de trabajo que aporten productividad, profesionalismo, competitividad y cooperación frente a los retos del nuevo milenio
- ✓ Integrar a personal de diferentes áreas con objeto de abrir espacios de comunicación y colaboración mediante la comprensión de los procesos y actividades que tienen diferentes departamentos, así como del impacto de estos en la empresa.

Metodología

Con objeto de enriquecer el trabajo en aula, los procesos de capacitación seguirán la siguiente metodología:

- ✓ Al término de cada sesión se entregarán casos prácticos, que deberán ser resueltos en el periodo de descanso correspondiente. Dichos casos serán analizados al inicio del siguiente modulo enfocándolos a su experiencia dentro de sus áreas de trabajo
- ✓ Organizar talleres y conferencias con apoyo de especialistas de la industria o de otras empresas, así como de los temas de vanguardia
- ✓ En cada sesión los temas se profundizarán con ejercicios vivenciales que permitan interactuar y reflexionar conjuntamente con diferentes miembros de la Compañía sobre los conceptos, y retroalimentación de los resultados obtenidos

5.4. Secuencia del Proceso de Plan de Vida y Carrera

El proceso de Plan de Vida y Carrera comprende los siguientes pasos:

5.4.1. Integración de candidatos

5.4.2. Evaluación de potencial

5.4.3. Definición de las acciones de carrera individual y desarrollo profesional

5.4.4. Evaluaciones periódicas

5.4.1. Integración de Candidatos

Requisitar "Registro Plan de Vida y Carrera"

El personal que participará en el proceso se determinará de la siguiente forma:

Se realizará una convocatoria por área a fin de integrar un grupo. La convocatoria tiene las siguientes fases:

- a) Requisitar el formato "Registro de Plan de Vida y Carrera" detallando datos solicitados y recabar la autorización del jefe inmediato. Este documento lo enviará la Gerencia de Recursos Humanos, la que procederá a:

- b) Revisar el contenido del formato y, si es necesario, validar información con el candidato y/o jefe inmediato.
- c) Revisar el expediente del candidato y su trayectoria para conocer la Carrera Profesional en la Compañía, en donde se tomarán en cuenta felicitaciones, cursos de capacitación, reportes, ausentismos, faltas injustificadas, incapacidades entre otras.
- d) Analizar los resultados de la Evaluación al Desempeño.

Con base en los resultados de la evaluación anterior se invitará al candidato a participar en el proceso de "Carta informativa del proceso".

5.4.2. Evaluación de Potencial

Los candidatos se sujetarán a un proceso de evaluación que permita identificar su perfil de intereses, expectativas, habilidades y capacidades susceptibles a desarrollar y fortalecer la formación a través de cursos específicos y el entrenamiento en el puesto.

Este proceso consiste en lo que se detalla a continuación.

Realizar una entrevista con el Departamento de Selección

El candidato participará en el proceso de evaluación de potencial, compuesto por diferentes pruebas y laboratorios vivenciales que medirán las habilidades y capacidades del candidato, así como el área donde está ubicada el ancla individual de carrera.

Los resultados del proceso anterior son confidenciales y sólo se informarán al Comité de Recursos Humanos y al Jefe Inmediato por medio de "Informe Condensado de Evaluación de Potencial".

Al candidato involucrado se le invitará a una segunda entrevista para darle a conocer los resultados de su evaluación.

La cartera de candidatos a participar en el Proceso de Plan de Vida y Carrera será validada por el Comité de Recursos Humanos o el Gerente del área involucrada, en conjunto con el Gerente de Recursos Humanos.

5.4.3. Definición de Acciones de Carrera Individual y Desarrollo Profesional

Con base en los resultados de la Evaluación de Potencial se diseñarán las acciones de carrera y desarrollo profesional a nivel potencial

Las acciones de carrera y desarrollo profesional deben de documentarse en el "Plan de Carrera Individual y Desarrollo Profesional" que considera:

Programa de Desarrollo profesional asignado con base de inicio y término.

Actividades de entrenamiento en el trabajo, como son: áreas, puestos, fechas y tutores asignados, así como funciones que realizará.

El entrenamiento en áreas o puestos para los que se identificó, potencial tiene como finalidad corroborar los resultados de la evaluación, así como aportar práctica en situaciones reales.

El periodo de entrenamiento en el área se llevará a cabo después de su capacitación y tendrá una duración mínima de una semana.

El entrenamiento en el área se organizará conjuntamente con los responsables de la misma y durante este periodo se le asignarán actividades o proyectos relacionados con su potencial, así como un tutor que le dará seguimiento y deberá registrar el formato “Evaluación de Periodo de Entrenamiento en el Area”, y enviarlo a la Gerencia de Recursos Humanos a los cuatro días hábiles siguientes al término del entrenamiento.

Los participantes y jefes inmediatos involucrados en el proceso recibirán el plan de trabajo, con objeto de coordinar las actividades actuales sin afectar la operación del área de reporte del candidato.

Al término de cada periodo de formación y práctica en el ancla, el candidato se sujetará a un proceso de evaluación como seguimiento a su desempeño y validación de la continuidad en el proceso.

Esta evaluación consistirá en:

La aplicación de pruebas que validen el fortalecimiento de sus habilidades, capacidades y conocimientos, así como de las áreas de mejora identificadas durante la evaluación de potencial.

Resultado de proyectos asignados durante su formación específica.

5.4.4. Evaluaciones Periódicas

Los resultados obtenidos por el candidato durante este proceso de formación y desarrollo formarán parte de la Evaluación al Desempeño que anualmente se aplica, con el objeto de asegurar que estas acciones promuevan la mejora integral del individuo.

5.5. Formatos de Aplicación

A continuación se presentan los formatos que se aplican en el Plan de Vida y Carrera.

PLAN DE VIDA Y CARRERA REGISTRO DEL CANDIDATO

ANEXO I

Fecha de solicitud: _____

Nombre: _____ Número de Empleado: _____

Antigüedad en el empresa: _____ Antigüedad en el puesto: _____

Area a la que pertenece: _____

Puesto que desempeña: _____

Funciones principales: _____

Principales retos en la función que desempeña: _____

Razones por las que le interesa participar en este proceso:

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

5.- _____

CARTA INFORMATIVA DEL PROCESO

ANEXO II

Sr. José Antonio Alvarez

Como resultado en su interés por participar en el Plan de Vida y Carrera que incluye acciones de identificación del potencial humano, soportadas por acciones de capacitación del personal para eficientar el desempeño de su función actual, así como el de nuevos proyectos, le informo las fases a seguir dentro de este proceso:

FASE 1

1. Validación del perfil
2. Entrevista demensional
 - Identificación del candidato
 - Estudios
 - Principales áreas de interés
 - Area ocupacional: se manejarán los puntos más importantes, tales como el conocimiento de funciones, y se valorarán las cualidades y experiencias del candidato para determinar si está al nivel de las expectativas del Plan de Vida y Carrera
 - Competencias: Cognitivas, Supervisión, Comunicación Interpersonal, Administrativas y Actitudinales
3. Aplicación de prueba LOD (Laboratorio de Orientación para el Desarrollo)
4. Aplicación Cuestionario de Liderazgo
5. Cuestionario de Comunicación y Estilo Personal

FASE 2

1. Assessment Center con base en la naturaleza de su puesto
 - Ancla Creativa
 - Ancla Financiera
 - Ancla Técnica
 - Ancla Emprendedora
 - Ancla Administrativa

Su participación está programada para los días y en un horario de

Agradezco de antemano su interés y colaboración en este proyecto.

EVALUACIÓN DE POTENCIAL
PLAN DE VIDA Y CARRERA
REPORTE CONDENSADO

Nombre: _____ Fecha de Evaluación: _____
DD / a MM / AA

No. de Empleado: _____ Nombre del Evaluador: _____

Puesto: _____ Antigüedad en la Empresa: _____

Dirección y Gerencia: _____ Antigüedad en el puesto: _____

¿Está de acuerdo con el proceso aplicado?

Si No Si éste es el caso, ¿qué mejoraría?

¿Por qué? _____

¿Cómo se sintió a lo largo del proceso?

¿Qué calificación daría al proceso?

Excelente Muy bien Bueno
Regular Insuficiente

Firma del evaluado

EVALUACIÓN DE LIDERAZGO

ROJO PERFIL IDEAL
VERDE PERFIL DEL CANDIDATO

	0-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Pensamiento lógico y analítico	•	•	•	•	•	•
Identificación, solución y ponderación de riesgos	•	•	•	•	•	•
Diagnósticos por ideas y experiencia	•	•	•	•	•	•
Administración de procesos	•	•	•	•	•	•
Evaluación y corrección	•	•	•	•	•	•
Orientación al desempeño	•	•	•	•	•	•
Crear ambiente propicio	•	•	•	•	•	•
Comunicación oral, escrita y corporal	•	•	•	•	•	•
Manejo de Relaciones Interpersonales	•	•	•	•	•	•
Escuchar y extraer información	•	•	•	•	•	•
Empatía y sensibilización	•	•	•	•	•	•
Establecer metas y objetivos	•	•	•	•	•	•
Visión estratégica	•	•	•	•	•	•
Planeación y organización	•	•	•	•	•	•
Evaluación y conocimiento de procesos	•	•	•	•	•	•
Perspectiva global	•	•	•	•	•	•
Congruencia	•	•	•	•	•	•
Autocrítica y objetividad	•	•	•	•	•	•
Perspicacia y espontaneidad	•	•	•	•	•	•
Empuje, autocontrol y firmeza	•	•	•	•	•	•

INTERPRETACIÓN

PRUEBA DE L.D.O.

	Administrativa	Emprendedora	Finanzas	Creativa	Técnica
100%					
90%					
80%					
70%					
60%					
50%					
40%					
30%					
20%					
10%					
0%					

INTERPRETACIÓN

ESTILO DE COMUNICACIÓN

	Empático	Crítico	Juicioso	Consejero
100%				
80%				
60%				
40%				
20%				
0%				

INTERPRETACIÓN

ASSESSMENT CENTER ANCLA TÉCNICA

HABILIDADES	RESULTADO
Liderazgo para crecimiento y desarrollo _____	_____
Expresar ideas claras por escrito _____	_____
Tolerancia a la presión _____	_____
Toma de decisiones _____	_____
Conducción de juntas _____	_____
Priorizar y administrar tiempos de entrega _____	_____
Utilizar procedimientos, sistemas y técnicas especializadas _____	_____
Apego a normas y procedimientos enfocados a la eficiencia y seguridad _____	_____

RECOMENDACIONES

PLAN DE VIDA Y CARRERA
ACCIONES DE CARRERA INDIVIDUAL Y DESARROLLO PROFESIONAL

Fecha de solicitud: _____

Nombre: _____

Número de empleado: _____

Area a la que pertenece: _____

Puesto que desempeña: _____

Ancla: _____

a) Programa propuesto de Desarrollo Profesional

Curso	Fecha	Result. Evaluación

b) Entrenamiento en el Trabajo

Para uso exclusivo de Recursos Humanos

Observaciones: _____

PLAN DE VIDA Y CARRERA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN TUTORÍA
Ancla Técnica

Fecha de solicitud: _____

Nombre: _____

Número de empleado: _____

Area a la que pertenece: _____

Puesto que desempeña: _____

Escala de calificación

- **Nivel 1. Experto:**
Genera valor agregado en el desarrollo productivo de sus funciones, su desempeño en relación con su grupo de trabajo, supera las expectativas de conocimientos y habilidades.

- **Nivel 2. Intermedio:**
Se esfuerza por mejorar de manera efectiva su desempeño, sus conocimientos y habilidades.

- **Nivel 3. Básico:**
Realiza lo fundamental sin generar y dar valor agregado en su desempeño.

- **Nivel 4. Inexperto:**
Carece de los conocimientos para su desempeño y presenta importantes áreas de manejo.

Marque con un "X" el cuadro correspondiente.

TÉCNICA

Escala de Evaluación	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Contribuye a que el trabajo se realice en el tiempo de entrega estipulado				
Realiza su trabajo de manera cuidadosa para evitar accidentes				
Evita demoras en las salidas de los vuelos				
Su toma de decisiones se apega a las normas y procedimientos establecidos				
Su conocimiento técnico contribuye a la realización efectiva de sus labores				
Maneja adecuadamente la comunicación con los tripulantes tomando decisiones asertivas				
Detecta fácilmente fallas de operación				
Se adapta a situaciones irregulares (sistemas, etc.)				

Resumen de Evaluación				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Favor de indicar el número de incidencias por cada calificación				

Objetivos/Proyectos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Proqué	Recomendaciones

Firma del Tutor

PLAN DE VIDA Y CARRERA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN TUTORÍA
Ancla Administrativa

Fecha de solicitud: _____

Nombre: _____

Número de empleado: _____

Area a la que pertenece: _____

Puesto que desempeña: _____

Escala de calificación

- **Nivel 1. Experto:**
Genera valor agregado en el desarrollo productivo de sus funciones, su desempeño en relación con su grupo de trabajo, supera las expectativas de conocimientos y habilidades.

- **Nivel 2. Intermedio:**
Se esfuerza por mejorar de manera efectiva su desempeño, sus conocimientos y habilidades.

- **Nivel 3. Básico:**
Realiza lo fundamental sin generar y dar valor agregado en su desempeño.

- **Nivel 4. Inexperto:**
Carece de los conocimientos para su desempeño y presenta importantes áreas de manejo.

Marque con un "X" el cuadro correspondiente.

ADMINISTRATIVA

Escala de Evaluación	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Administra los diversos recursos de manra adecuada				
Implementa planes de acción efectivos				
Sabe organizar la información que recibe o maneja				
Da seguimiento y control a su trabajo				
Capacidad de atención y detección de detalles y aplicación de procedimientos administrativos o jurídicos según sea el caso				
Lleva a cabo actividades que lo conducen al logro de objetivos				
Planea y programa su trabajo				

Resumen de Evaluación	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Favor de indicar el número de incidencias por cada calificación				

Objetivos/Proyectos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Proqué	Recomendaciones

Firma del Tutor

PLAN DE VIDA Y CARRERA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN TUTORÍA
Ancla Creativa

Fecha de solicitud: _____

Nombre: _____

Número de empleado: _____

Area a la que pertenece: _____

Puesto que desempeña: _____

Escala de calificación

- **Nivel 1. Experto:**
Genera valor agregado en el desarrollo productivo de sus funciones, su desempeño en relación con su grupo de trabajo, supera las expectativas de conocimientos y habilidades.

- **Nivel 2. Intermedio:**
Se esfuerza por mejorar de manera efectiva su desempeño, sus conocimientos y habilidades.

- **Nivel 3. Básico:**
Realiza lo fundamental sin generar y dar valor agregado en su desempeño.

- **Nivel 4. Inexperto:**
Carece de los conocimientos para su desempeño y presenta importantes áreas de manejo.

Marque con un "X" el cuadro correspondiente.

CREATIVA

Escala de Evaluación	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Aporta ideas que impactan de manera positiva en el desarrollo de su trabajo como en el de los demás				
Facilidad para relacionarse en un primer contacto				
Sus ideas y aportaciones ayudan a disminuir el trabajo				
Generalmente da soluciones viables al encontrarse con alguna contingencia en el proceso de servicio				
Su visión permite identificar posibles obstáculos para el desarrollo efectivo de su trabajo				
Crea y propone planes de acción efectivos que logren la captación de clientes				
Establece cambios prácticos posibles de lograr				
Capacidad para ejecutar ideas propias y ajenas				

Resumen de Evaluación				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Favor de indicar el número de incidencias por cada calificación				

Objetivos/Proyectos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Proqué	Recomendaciones

Firma del Tutor

PLAN DE VIDA Y CARRERA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN TUTORÍA
Ancla Emprendedora

Fecha de solicitud: _____

Nombre: _____

Número de empleado: _____

Area a la que pertenece: _____

Puesto que desempeña: _____

Escala de calificación

- **Nivel 1. Experto:**
Genera valor agregado en el desarrollo productivo de sus funciones, su desempeño en relación con su grupo de trabajo, supera las expectativas de conocimientos y habilidades.

- **Nivel 2. Intermedio:**
Se esfuerza por mejorar de manera efectiva su desempeño, sus conocimientos y habilidades.

- **Nivel 3. Básico:**
Realiza lo fundamental sin generar y dar valor agregado en su desempeño.

- **Nivel 4. Inexperto:**
Carece de los conocimientos para su desempeño y presenta importantes áreas de manejo.

Marque con un "X" el cuadro correspondiente.

EMPRENDEDORA

Escala de Evaluación	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Organiza adecuadamente su material de promoción				
Sabe planear y manejar sus tiempos (agendas, visitas, etc.)				
Tiene visión para realizar nuevos contactos				
Da seguimiento y atención necesaria a cada cliente				
Su estilo de negociación, tanto para la realización de ventas como para convencer en caso de algún conflicto, según sea el caso				
Cómo calificaría su actuación ante alguna contingencia en el proceso de servicio				
Constantemente se pone en el lugar del cliente				

Resumen de Evaluación				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Favor de indicar el número de incidencias por cada calificación				

Objetivos/Proyectos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Proqué	Recomendaciones

Firma del Tutor

PLAN DE VIDA Y CARRERA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN TUTORÍA
Ancla Financiera

Fecha de solicitud: _____

Nombre: _____

Número de empleado: _____

Area a la que pertenece: _____

Puesto que desempeña: _____

Escala de calificación

- **Nivel 1. Experto:**
Genera valor agregado en el desarrollo productivo de sus funciones, su desempeño en relación con su grupo de trabajo, supera las expectativas de conocimientos y habilidades.

- **Nivel 2. Intermedio:**
Se esfuerza por mejorar de manera efectiva su desempeño, sus conocimientos y habilidades.

- **Nivel 3. Básico:**
Realiza lo fundamental sin generar y dar valor agregado en su desempeño.

- **Nivel 4. Inexperto:**
Carece de los conocimientos para su desempeño y presenta importantes áreas de manejo.

Marque con un "X" el cuadro correspondiente.

FINANCIERA

Escala de Evaluación	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Es versátil al manejar la información				
Es objetivo al tomar decisiones y con ellas logra la obtención de utilidades				
La elaboración y entrega de reportes e información generalmente es				
La utilización de formatos, sistemas y procedimientos es de manera				
Selecciona su trabajo con base en proyectos específicos				
Investiga y crea técnicas para el desarrollo de la productividad				
Percibe cuando se oculta la información				
Fija la atención hacia cualquier anomalía				

Resumen de Evaluación				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Favor de indicar el número de incidencias por cada calificación				

Objetivos/Proyectos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Porqué	Recomendaciones

Firma del Tutor

6. RELACIONES LABORALES

La dirección de las relaciones laborales en la actualidad es una función muy importante y debido a su importancia deberá fijarse un rumbo (objetivo), formular normas de acción (políticas), elaborar un programa y un modelo que lleve a la empresa a la consecución de los objetivos que se hubiesen fijado.³³

En muchas compañías de México se ha prestado poca atención a esta función y les sucede que un buen día se encuentran con que se les infiltró un sindicato que no es afín con sus valores y que amenaza cerrar la empresa.

A cambio de no hacerlo se pide que la compañía modifique sus valores fundamentales, que les ceda gran parte de la dirección de la empresa o que varíe sus objetivos primarios.

Existen compañías que cuentan con una buena relación sindical, sin embargo, esto lo consideran como caso "suerte" y no hacen planes para madurar y fortalecer una relación que satisfaga a las dos partes involucradas.

En uno u otro de los casos anteriores nuestro punto de vista es que la función de relaciones laborales, cualquiera que sea, debe de ser parte de la estrategia de la dirección y que deberá analizarse, planearse, organizarse y controlarse como las otras áreas de la empresa que requieran mejorarse, sino se hace así, el riesgo que se corre es muy grande y en muchos casos el proceso que se paga es la pérdida total de la empresa o su muerte lenta.

En la comercializadora de autopartes es necesario planificar las funciones clave relacionadas con los objetivos generales de la empresa.

6.1. Objetivos

En cuanto a los objetivos principales a lograr en materia de relaciones laborales en la comercializadora son:

Objetivo General: Proyectar un modelo laboral ideal y una estrategia a este respecto.

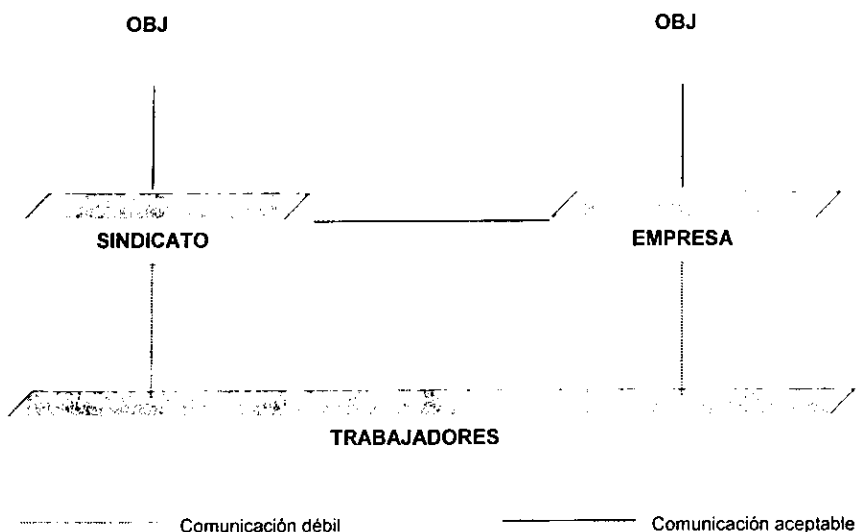
Objetivos Particulares:

1. Desarrollar un programa de relaciones laborales del área.
2. Mejorar las relaciones laborales empresa-sindicato y trabajadores.
3. Tener buenas condiciones de trabajo para el personal.
4. Evitar paros discontinuos laborales en las líneas de trabajo.

³³ Muller de la Lama Enrique, Dirección de Relaciones Laborales, Ed. Trillas, México, 1990, p. 11-30

6.2. Modelo Laboral Participativo

En cuanto al modelo laboral se sugiere la implementación del siguiente, apoyado en tres etapas y un programa de actividades a desarrollar en el ejercicio.



Objetivos

Estudiar, analizar, fomentar y consultar la integración entre el sindicato y la empresa; crear conciencia entre ambas partes de sus necesidades para lograr sus fines sin menoscabo de ninguna de ellas, mejorar las relaciones entre la empresa, sindicato y los trabajadores, así como estrechar la relación y la comunicación entre la dirección y los ejecutivos para el logro de los objetivos institucionales.

Desarrollo del Programa

Para lograr dicho objetivo, el programa define las etapas, los modelos y las actividades que se requieran llevar a cabo en forma gradual considerando tres, las cuales son:

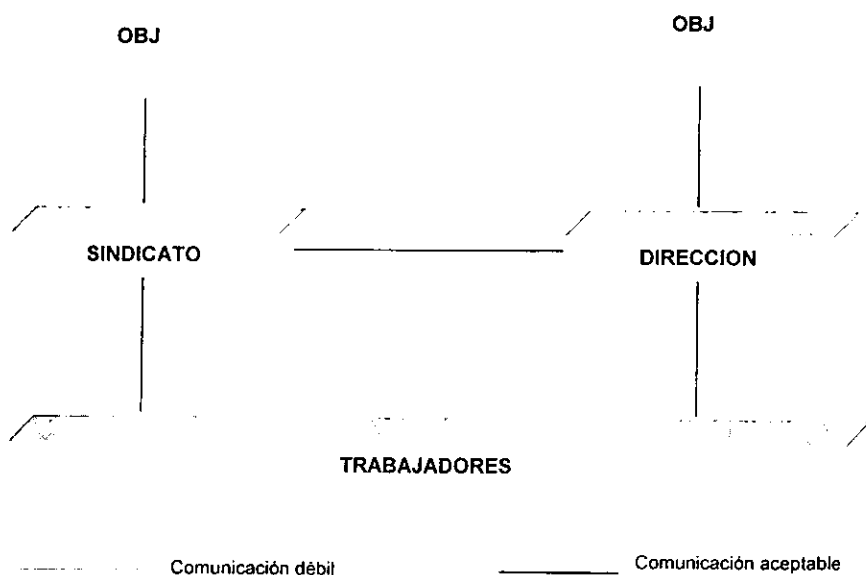
1. Comunicación
2. Cooperación
3. Participación

De esta forma contaremos con una estrategia sólida en la subfunción de las relaciones laborales en la comercializadora.

6.3. Etapas

Primera: Comunicación

Se buscará a través de una serie de actividades lograr una buena comunicación que permita conocer el sentir de los trabajadores con relación al sindicato y hacia la comercializadora.



Función

Atender quejas y sugerencias del personal en lo que se refiere a las relaciones laborales en la comercializadora.

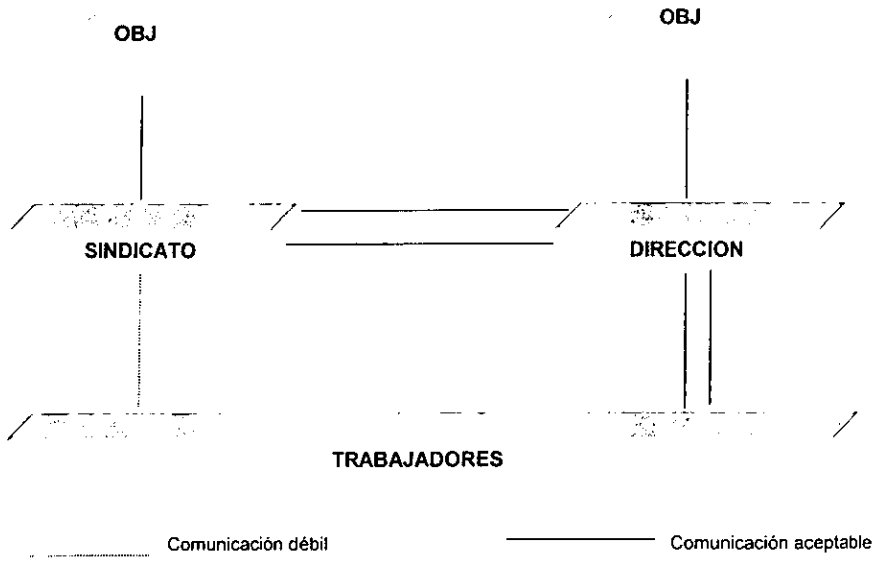
Segunda: Cooperación

El haber logrado buena comunicación en la primera etapa demuestra el progreso alcanzado y a su vez están conscientes que ambas pueden ganar estando dispuestas a cooperar sin dudar de los objetivos que se dieron a conocer inicialmente.

A través de la cooperación será más práctico tratar diferentes asuntos como:

- ✓ Reducción de desperdicios
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Calidad del trabajo
- ✓ Capacitación
- ✓ Ahorros

De acuerdo a lo anterior, se observa que el aspecto de comunicación se sigue reforzando notoriamente a través del involucramiento de los mandos de supervisión de la empresa, por lo tanto la estructura del modelo sería la siguiente:



Tercera: Participación

Al dar cumplimiento paso a paso a las dos etapas anteriores, nos conducirá a un grado de correctización tal que nos permitirá contar con la participación de los trabajadores, razón por la cual se considera que esta actividad debe de ser reforzada a través de un programa motivacional en base a estímulos.

A continuación se presenta un programa de actividades laborales a desarrollar en el presente ejercicio en la Comercializadora de Autopartes.

6.4. Programa de Actividades
“Comercializadora de Autopartes, S.A. DE C.V.”

Programa de Actividades 2000: Relaciones Laborales

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
• Visitas a plantas y centros de distribución	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
• Formación estructura sindical	X											
• Juntas con el Comité Sindical	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
• Sistema de Comunicación	X	X										
• Dar a conocer Reglamento Interior	X											
• Reuniones informales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
• Formación Círculos de Calidad	X	X	X									
• Integración Grupos de Trabajo	X	X	X									
• Programa de Higiene y Seguridad	X						X					
• Servicio de comedor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
• Instalación de baños y regaderas	X											
• Proporcionar lockers al personal	X											
• Integración familiar a la empresa			X									
• Reconocimiento al personal por antigüedad												X
• Evento de fin de año												X

Definición de Sistema

Conjunto de principios verdaderos o falsos, reunidos entre sí, de modo que formen un cuerpo de doctrina.

Es importante tener el conocimiento de las tendencias que forman el entorno laboral que puede ser:

Ambito: Político
Nacional
Gobierno Federal
Municipal
Partidos Políticos

Ambito: Laboral
Congreso Laboral
Centrales Obreras
Federaciones

Ambito: Económico
Economía Nacional
Inflación

Ambito: Social
Educación
Religión

6.5. Clima Laboral

A fin de lograr un positivo clima laboral en la Comercializadora, se deben tener presente los siguientes objetivos:

Objetivo General: Mejorar el clima laboral insatisfactorio del personal que labora en la empresa.

Objetivos Particulares:

- ✓ Diseñar políticas para un mejor clima laboral.
- ✓ Que el personal se integre y trabaje a gusto en la organización.

Expectativas que se esperan mejorar el clima de trabajo

- ✓ Buscar una estructura adecuada para facilitar el logro de los objetivos.

- ✓ Que las personas realicen con agrado y responsabilidad su trabajo buscando su desarrollo permanente.
- ✓ Que los objetivos individuales sean compatibles al objetivo general de la empresa.

Mejorar el clima de trabajo

1. Definir que entendemos por clima de trabajo.
2. Plantear expectativas de mejora.
3. Diseño de una herramienta de medición de clima de trabajo.
4. Preparar todos los agentes de cambio (gerentes y jefes) para la adecuada interpretación y manejo de la información y permitir su participación.
5. Plan detallado de trabajo de todas las etapas del proyecto.
6. Criterio: Esta no es una responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, sino de todas las personas que laboran en la empresa.

Política de Clima de Trabajo

1. Introducción

El clima organizacional en una empresa está determinado principalmente por el comportamiento de las personas que la integran, así como de las acciones que se deriven de la filosofía de la empresa, de manera concreta podemos hablar:

- 1.1. La relación jefe-subordinado, es decir, los estilos de mando.
- 1.2. La relación entre personas con puestos de mando y los que no le son subordinados.
- 1.3. La forma como se establecen los objetivos de trabajo.
- 1.4. Los procesos en la toma de decisiones, de control y de comunicación.

2. Objetivo General

Lograr un clima de trabajo que propicie el auto-desarrollo, facilitando así, tanto el eficaz logro de los objetivos de la empresa, como los objetivos de grupo y los individuales.

3. Criterios y Normas Generales

El clima de trabajo en la empresa debe tener por lo menos las siguientes características:

- 3.1. Los estilos de mando deben de fomentar la confianza mutua entre jefe subordinado, de tal suerte que el jefe reconozca sus logros, su iniciativa y su creatividad, apoye al subordinado y este se sienta en entera libertad para discutir asuntos de su trabajo con su jefe.

- 3.2. La comunicación debe darse en sentido descendente, ascendente y horizontal.
- 3.3. Las decisiones deben de tomarse en todos los niveles de la organización, en asuntos que sean de la propia responsabilidad de las personas. Los subordinados deben de estar involucrados plenamente en todas las decisiones relacionadas con su trabajo.
- 3.4. En la fijación de objetivos se deben de buscar los altos niveles de desempeño y los involucrados deben de participar a nivel grupo o individual junto al jefe, además, la aceptación de los objetivos deben ser reales y no solo aparentes.
- 3.5. En todos los niveles de la organización deben de existir los controles necesarios para el mejor funcionamiento de la empresa, pero tratando de que en lo posible sean las personas las que ejerzan su propio auto-control, que sirva para evaluar su propia actuación.
- 3.6. En el uso de las fuerzas motivacionales deben tenerse en cuenta no solo los objetivos de la empresa, sino también, las motivaciones de las personas a todos los niveles de la jerarquía motivacional.
- 3.7. A todas las personas de la organización debe dárseles la capacidad suficiente para el buen desempeño de su trabajo así como el desarrollo necesario para que puedan ser promovidos en caso necesario.
- 3.8. En todos los niveles de la organización debe de existir un ambiente de colaboración más de competencia, debemos estar convencidos de que los logros de equipo son más efectivos y duraderos que los individuales, por lo tanto, debemos alentar el trabajo en equipo, sin afectar, desde luego, el desempeño individual.
- 3.9. Debe evitarse a toda costa la existencia de grupos o camarillas que puedan deteriorar el buen clima de trabajo.
- 3.10. Todas las personas de la organización y en particular los jefes deben de tener una actitud de aceptación, antes de negación, esto es, tú eres bueno mientras no demuestres lo contrario.
- 3.11. Se deben terminar o evitar toda clase de rumores y por supuesto, nunca se deben de tomar decisiones en base a rumores, los jefes deben ser objetivos y actuar solo con hechos.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El análisis que hemos realizado a lo largo de este trabajo de la experiencia que vivimos en el caso de la administración de recursos humanos de la empresa Comercializadora de Autopartes, S.A. de C.V., nos permite arribar a una serie de conclusiones, las cuales son el objeto de este último apartado. Con el fin de facilitar y ordenar la exposición de dichas conclusiones, las presentaremos por capítulos, exceptuando el primero, ya que en él sólo se presenta la empresa del caso, motivo por el cual no tiene conclusiones.

Por lo que respecta al capítulo II, en el cual se expone el marco conceptual que orientó nuestro trabajo, podemos concluir lo siguiente respecto a su primer apartado ("Premisas conceptuales relativas al hombre").

El trabajo es el desarrollo integral del hombre.

¿En qué y cómo se perfecciona el hombre en el trabajo?. El hombre no se perfecciona a propósito del trabajo, sino trabajando en el trabajo, además, la perfección del hombre que se deriva del trabajo no es semejante a la que deriva de otro tipo de actividades.

La perfección del hombre en el trabajo, se deriva fundamentalmente de la perfección con que logre realizar la obra que tiene entre manos; los problemas muchas veces surgen según el tipo de relaciones humanas de las personas en su trabajo de grupo.

En virtud de que el trabajo propicia el desarrollo integral del hombre, por medio de él puede autorrealizarse, convirtiéndose con ello el trabajo satisfactorio en una fuente importante de motivación.

Todo hombre por su esencia misma, presenta dos aspectos que le son característicos: lo individual y lo social, es importante no separar uno de otro, aislarlos trae consecuencias negativas para el hombre.

El hombre es un ser biopsicosocial cargado de necesidades en los tres aspectos de dicha unidad indivisible (el biológico, el psicológico y el social) y como tal es un ser sumamente complejo; de hecho es el ser más complejo de la naturaleza y por lo tanto el más impredecible y menos uniforme en cuanto a su conducta. Esta complejidad hace que la administración en general y particularmente la administración de recursos humanos sea una función extremadamente compleja por tratar precisamente de los seres humanos.

En lo tocante al segundo y último apartado del capítulo II ("Conceptos y técnicas de administración de recursos humanos") hemos concluido que:

La administración de recursos humanos es sin duda, una base fundamental para lograr los objetivos establecidos en una organización. Sin ella los mejores recursos financieros, materiales, mercadológicos y técnicos de poco servirían o simplemente no podrían conseguirse.

Cada organización debe de tener un sistema eficaz de selección de personal acorde con sus necesidades y utilizar los medios más adecuados para elegir al personal más apto.

Las personas que encuentran realización en su trabajo lo reflejan en la calidad y en el rendimiento personal y de grupo además de reflejarse en su sociabilidad y en el ámbito familiar y profesional, por ello debe existir una voluntad de los directivos que de importancia a la formación específica, tanto para el conocimiento del puesto como para el ámbito humano que lleva a una relación amistosa y a una gratificación emotiva de la convivencia.

El proceso de recursos humanos a través de la aplicación de sus técnicas en sus diferentes subfunciones, propicia que el personal y la empresa tenga un mejor clima de trabajo, una adecuada motivación y se cuente con un equipo competente, colocando al personal adecuado en el puesto adecuado, logrando así el éxito y satisfacción de ambas partes.

La norma moral objetiva para que el responsable de la Administración de Recursos Humanos actúe, no proviene de las órdenes de sus superiores, ni de las peticiones de los trabajadores, su fundamento es otro, regido por el concepto "haz el bien y evita el mal", tiene validez en todo tiempo y para todos los hombres y no solo para sindicatos y empresarios.

Los factores comunicación y participación son elementos muy importantes a fin de llevar a efecto un modelo, y estrategia laboral en la empresa y también las buenas relaciones humanas basadas en el principio "trata a los demás como quisieras que los demás te trataran a ti", son básicas para que exista la identificación obrero-patronal, tan necesaria a fin de resolver múltiples problemas laborales.

Cualquier persona que ejerza en el ámbito de los recursos humanos, deberá tener experiencia en el conocimiento del hombre, ya que sin este, no tendrán las empresas vida y la acción dinámica que hace que estas fracasen o progresen. También se debe estar preparado en el campo de las relaciones laborales, y capacitarse en forma técnica y práctica.

Es importante que el responsable de recursos humanos, evite por todos los medios posibles a su alcance, que se de el estallamiento de una huelga en la empresa, en base a una buena planeación del manejo de las relaciones laborales con las personas involucradas en este campo.

Por lo que respecta al capítulo III, en el cual se expone la reestructuración integral de la función de administración de recursos humanos en la Comercializadora, concluimos lo siguiente:

En cuanto al entorno y clima laboral que encontramos en la Comercializadora de Autopartes, se reflejaba por problemas que afectaban al personal con respecto a falta de liderazgo, desmotivación en el desempeño del trabajo y relaciones interpersonales que afectaban la integración de los equipos de trabajo. Debido a esta problemática llevamos a efecto acciones concretas como: capacitación, eventos sociales y actividades deportivas que motivaron e integraron al personal en un trabajo en equipo. En cuanto al entorno, nos relacionamos con responsables de otras Compañías cercanas a la nuestra y evitamos conflictos a futuro en los centros de trabajo.

En lo que se refiere a la estructura organizacional, concluimos que, acorde al crecimiento de la Comercializadora no existía una adecuada división del trabajo y una estructura organizacional que respondiera a los requerimientos necesarios para obtener éxito en los resultados, por lo que fue necesario reestructurar la función de recursos humanos, pasando de un pequeño departamento a ser una Gerencia, con autoridad "staff de servicio", obteniendo resultados positivos hacia el personal de la empresa.

Asimismo, se presentaba confusión en los niveles de mando y en el personal en cuanto a sus áreas, límites de autoridad y funciones a desempeñar, por lo que fue necesario llevar a cabo el **análisis y descripción de puestos**, siendo un elemento básico que nos permitió mejorar las subfunciones del área de Recursos Humanos y definir mejor la estructura organizacional de la empresa.

En cuanto a la subfunción de capacitación, concluimos que no se tenían la integración de las comisiones mixtas ni los planes y programas de capacitación, por lo que fue necesario partir de la detección de necesidades de capacitación y formar las comisiones mixtas, elaborando y registrando los planes y programas en la Dirección de Productividad de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, dando cumplimiento a esta importante obligación legal y proporcionando los cursos respectivos al personal, logrando así elevar la integración y motivación del mismo.

Por lo que concierne a las relaciones laborales con el personal sindicalizado, existían conflictos y malas condiciones de trabajo para los trabajadores, por lo que proyectamos un modelo laboral y aplicamos un programa con acciones a este respecto, logrando mejorar el ambiente laboral y evitando paros o huelgas en la empresa.

En cuanto a los logros a obtener, se alcanzaron satisfactoriamente, solucinandola problemática del área de Recursos Humanos, en base a su reestructuración y a una Planeación efectiva, beneficiando al personal en su desempeño y actitud hacia la Empresa.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

1. Guzmán, Amaro Raymundo, *Administración de Personal*, México: Limusa, 1990
2. Arias, Galicia Fernando y Heredia Victor, *"Administración de Recursos Humanos"*, México: Trillas, 1999
3. Bartlett, C. Alton, *Cambio de la Conducta Organizacional*, México: Trillas, 1996
4. Dessler, Gary, *Administración de Personal*, México: Prentice Hall, 1996
5. Dalton E. Mac Farland, *Administración de Personal, Teoría y Práctica*, México: Trillas, 1972
6. Drucker, Peter, *The Coming of the New Organization*, Ed. Harvard Business Review, Feb. 1999
7. Elmer H., *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos, una Orientación Estratégica*, Ed. Prentice Hall, Madrid 1997
8. Esponda, Alfredo, *Capacitación y Adiestramiento*, Grupo Editorial Expansión, 1979
9. Edwin B., *Principios de Administración de Personal*, México: Mc Graw Hill, 1978
10. Fingerman, Gregorio, *Relaciones Humanas, Fundamentos Psicológicos y Sociales*, El Ateneo, México 1979
11. Farson, Richard, *Administración de lo absurdo*, Prentice Hall, México 1997
12. Guizar, M. Rafael, *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*, Mc Graw Hill, México 1997
13. H. Skare Leif, *¿Quiere usted organizar su empresa?*, Ramón Sopena, México 1992
14. Hanna, David, *Estudio de la Motivación*, Narcia, Madrid 1997
15. Hall, H. Richard, *Organizaciones, Procesos y Resultados*, Prentice Hall, México 1996
16. Davis, Keith y Werther, William B Jr., *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México 1997
17. Chiavenato, Idalberto, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México 1995
18. Chruden, Herbert J. y Sherman, Arthur W., *Administración de Personal*, CECSA, México 1993
19. Mewstrom Davis, Mewstrom, *Comportamiento Humano en la Organización*, Mc Graw Hill, México 1997

20. Milkovich, T. George y Boudreau W. John, *Dirección y Administración de Recursos Humanos*, Addison Wesley Iberoamérica, Delawer E.U.A. 1994
21. Megginson C. León, *Administración, Conceptos y Aplicaciones*, CECSA, México 1995
22. Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, *Fundamentos de Administración*, Trillas, México 1991
23. Milton L., *Manual de Administración de Sueldos y Salarios*, Mc Graw Hill, México 1985
24. Mc. Clelland, David, *Estudio de la Motivación*, Narcia, Madrid España
25. Mc. Gregor, Douglas, *Mando y Motivación*, Diana, México 1986
26. Mendoza Nuñez, Alejandro, *La Capacitación Práctica en las Organizaciones*, Trillas, 1991
27. Llano, Carlos, *Análisis de la Dirección Directiva*, Limusa Noruega, México 1995
28. Pinto R. Villatorio, *Proceso de Capacitación*, Diana, México 1992
29. Reyes Ponce, Agustín, *El Análisis de Puestos*, Limusa, México 1994
30. Ríos Szalay, Jorge, *Guía para Elaborar Casos*, Fondo Editorial FCA-UNAM, México 1998
31. Ríos Szalay, Adalberto, *Orígenes y Perspectivas de la Administración*, Trillas, México 1990
32. Rodríguez Valencia, J., *Administración Moderna de Personal*, CECSA, México 1997
33. Reza Trozino, Jesús Carlos, *Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones*, Panorama Editorial, México 1995
34. Reza Trozino, Juan Carlos, *El ABC del Instructor*, Panorama Editorial, México 1994
35. Rodríguez Estrada, Mauro, *Administración de la Capacitación*, Mc Graw Hill, México 1990
36. Odiorne, George S., *Administración de Personal*, Ateneo, Argentina 1977
37. Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México 1987
38. Siliceo Aguilar, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo Organizacional*, Limusa, México 1991
39. Sikula, Andrew F., *Administración de Personal*, Limusa, México 1979
40. *Sistema Administración de Capacitación*,
<http://www.sac-capacitación.com.mx/sac/quessac.htm>

41. Robbins, Stephen, *Administración, Teoría y Práctica*, Prentice Hall, México 1995
42. Tyson, Shaun, *Administración de Personal*, Trillas, México 1995
43. Trueba Urbina, Alberto, *Ley Federal del Trabajo*, Porrúa, México 1992
44. Vroom, Victor H., *Motivación y Alta Dirección*, Trillas, México 1992
45. French, Wendell L., *Administración de Personal*, Limusa, México 1983
46. Werther, William B., *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México 1991
47. Wexley Kenneth, Yuki Gary, *Conducta Organizacional y Psicología Personal*, CECOSA, México 1992
48. Enrique Muller de la Lama, *Dirección de Relaciones Laborales*, Trillas, México 1990

ANEXOS

ANEXO "A"

COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL (COMPARATIVO)
(En millones de pesos)
(Años)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Activo Circulante							
Caja y Bancos	No hubo	.5	2.95	3.5	3.7	3.4	3.4
Inversiones	operaciones		12.5	15.4	15.6	15.8	18.6
Cuentas por cobrar		78.7	378.2	419.9	448.0	507.7	552.7
Inventario		11.3	28.4	31.5	34.5	41.7	44.3
Activo Fijo							
Mobiliario y Equipo de Oficina		10.2	10.9				
Equipo de Transporte		19.5	29.5	43.7	46.6	52.8	57.8
Total Activo		120.2	462.45	514.0	548.4	621.4	676.58
Pasivo a Corto Plazo		1.7	7.40	23.5	7.8	12.9	12.04
Pasivo a Largo Plazo							
Capital Contable		118.5	455.05	490.5	540.6	608.5	664.54
Total Pasivo y Capital		120.2	462.45	514.0	548.4	621.4	676.58

NOTA: El % es la variación entre los ejercicios.

ANEXO "B"

COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS (COMPARATIVO)

(En millones de pesos)

(Años)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ventas	No hubo	23.8	87.6	277.2	386.4	532.2	523.0
Costo de Ventas	operaciones	11.11	41.2	130.3	181.7	245.9	295.0
Utilidad Bruta		12.7	46.4	146.9	204.7	277.3	228.0
Gastos de Venta		3.0	10.7	33.8	47.1	63.8	52.4
Gastos de Administración		3.4	12.6	40.7	55.3	74.9	61.6
Utilidad de Operación		6.3	23.1	72.4	102.3	183.6	114.0
Gastos y Productos Financieros		.1	.5	1.5	2.1	2.8	2.0
Utilidad Neta		6.2		70.9	100.2	135.8	112.0