

872702



Universidad Don Vasco, A.C.

-----INCORPORACIÓN No. 8727-02-----
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

La Capacitación como Herramienta

Necesaria para brindar un mejor

servicio en la Radiodifusora

RADIORAMA URUAPAN

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Jonatan Aguiñiga Moreno



Uruapan, Michoacán, Enero 2003

A

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

PAGINACION

DISCONTINUA

A mis padres: Moisés Aguiñiga León y Hortensia
de Jesús Moreno Vargas por todos los sacrificios
que pasaron para poder ver culminada mi carrera.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas,
UNAM a difundir en formato electrónico e im.
contenido de mi trabajo.
NOMBRE: Aguiñiga Moreno
Jorge Luis
FECHA: 2-07-03
FIRMA: P. A. [Signature]

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mis familiares y profesores por haber
compartido conmigo sus conocimientos
y experiencias, como por haber hecho de
mi un hombre de bien.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. -----	III
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</div>	
CAPÍTULO I: "CAPACITACIÓN"	
1.1. Antecedentes de la Capacitación. -----	6
1.2. Aspectos Legales de la capacitación -----	8
1.3. Aspectos Administrativos. -----	18
1.3.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación -----	24
1.3.2. Programa de capacitación. -----	25
1.3.2.1. Preparación de un programa de capacitación. -----	25
1.4. Importancia de la capacitación en las empresas -----	27
1.4.1. Beneficios. -----	28
1.4.2. Forma de medir la Capacitación dentro de las empresas. -----	30
CAPÍTULO II: "LA CAPACITACIÓN DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO"	
2.1. Antecedentes históricos de la Administración -----	32
2.2. Proceso Administrativo. -----	35
2.2.1. Planeación. -----	36
2.2.2. Organización. -----	38
2.2.3. Integración. -----	39
2.2.4. Dirección. -----	42
2.2.5. Control -----	44
2.3. Relación entre la Capacitación y el Proceso Administrativo -----	45
2.4. Antecedentes Históricos de la Administración del Factor Humano. -----	47

H

2.4.1. Administración del Factor Humano. -----	47
2.4.2. Aspectos de estudio de la Administración del Factor Humano. -----	48
2.5. La Capacitación dentro de la Administración del Factor Humano. -----	51

CAPÍTULO III: "RADIORAMA URUAPAN"

3.1. Antecedentes. -----	55
3.2. Cultura Organizacional -----	56
3.3. Estructura Organizacional. -----	57
3.3.1. Organigrama. -----	58
3.3.2. Áreas Funcionales -----	59
3.3.3. Análisis de Puestos. -----	61
3.4. Tipos de capacitación utilizadas. -----	116

CAPÍTULO IV: "INVESTIGACIÓN DE CAMPO RADIORAMA URUAPAN"

4.1. Objetivos. -----	117
4.2. Hipótesis. -----	117
4.3. Metodología Utilizada. -----	118
4.4. Análisis de la información. -----	118
Conclusión. -----	127
Propuesta. -----	128
Anexos -----	132
Bibliografía -----	134

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

En la actualidad existen muchas empresas dedicadas a un determinado sector industrial, lo cual genera que exista una gran competencia en el mercado, por esto las organizaciones deben buscar la forma por la cual puedan tener una ventaja competitiva frente a las demás que se encuentran dentro de su mismo sector, una forma de tener ventaja competitiva es la diferenciación, ésta se refiere a tener algo con lo que otras organizaciones no cuentan para así mostrar a las personas algo atractivo que los deje satisfechos.

A medida de que se crea tecnología nueva, se generan cambios en el ambiente externo e interno de las organizaciones, debido a lo anterior las empresas necesitan estar en constante cambio en todos los aspectos como son los procesos, las formas de administrar la organización, esto sobre la base de las técnicas modernas de administración las cuales le ayudarán a mejorar todos los aspectos de la empresa, así como es necesario acrecentar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, creando con esto lo que se menciona en el párrafo anterior respecto a la diferenciación que genera la ventaja competitiva.

En base a los aspectos anteriores se realiza la presente investigación la cual consta de cuatro capítulos; en el primer capítulo se hablará sobre la capacitación, así como la importancia de contar con capacitación dentro de una organización.

Dentro del segundo capítulo se mostrará el proceso administrativo, así como se mencionará en que parte del mismo se encuentra y es necesaria la capacitación para un mejor desempeño del proceso, otro aspecto que se menciona en este capítulo es la administración del

factor humano, el cual es muy importante dentro de las organizaciones ya que es el "recurso" más valioso, y mediante el cual las empresas pueden estar en funcionamiento.

En el tercer capítulo se mostrarán aspectos de la empresa a estudiar la cual se encuentra dentro de esta región de Uruapan para tener un ejemplo apropiado de las empresas en la actualidad, así como impulsar, desde el punto administrativo, a la misma para la aplicación de una mejora en sus procesos de trabajo, lo cual le ayudará a obtener una mayor competitividad dentro del mercado en el que se encuentra.

Dentro del último capítulo se mostrará el análisis de la información obtenida de la empresa sujeta a esta investigación de campo para así realizar las conclusiones pertinentes, comprobar o rechazar la hipótesis planteada dentro de este mismo capítulo, así como se mostrará una propuesta la cual servirá de base para la realización de un plan y programa de capacitación que le ayude a mejorar la productividad de los trabajadores y esto se muestre en la satisfacción de los clientes.

Ya que la satisfacción de los clientes es un aspecto que busca continuamente una organización, esto debido a la gran competitividad en la que se desenvuelven las empresas en la actualidad, es necesario que esté al día en todos los avances tecnológicos y administrativos, ya que la satisfacción del cliente no es solamente en cuanto a la calidad del producto, también el cliente queda satisfecho si es bien atendido por el personal, esto engloba lo que se refiere a respeto, cortesía, seguridad y conocimiento pleno, por parte del trabajador, del producto que se está vendiendo, es decir, que la satisfacción del cliente no se logra solamente por un aspecto, sino que conlleva varios, los cuales se mejorarán mediante una capacitación, adiestramiento y

entrenamiento del personal de las empresas, dicho mejoramiento se verá reflejado en el reconocimiento social, y por consiguiente en el aspecto económico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I CAPACITACIÓN

En el presente capítulo se explicarán las partes de la administración en las que se incluye la capacitación. La capacitación es una parte importante tanto para las empresas como para las personas ya que a las primeras, gracias a la capacitación de su personal se puede desarrollar mejor la organización y así poder aumentar las ventas gracias a la satisfacción del cliente, y por otra parte la capacitación es buena para que las personas se desarrollen y eleven su nivel de vida.

Según Siliceo A. Alfonso (1983), "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

Estoy de acuerdo con este autor ya que gracias a la capacitación, los conocimientos y habilidades son acrecentadas dependiendo también, claro está, del empeño, dedicación y constancia que tengan los trabajadores al recibir la capacitación, y de la aplicación continua, de lo aprendido, en sus labores.

1.1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN.

Al igual que los hombres hemos evolucionado a través de la historia, así como la administración, la tecnología, etc., también la capacitación ha tenido una evolución con el paso del tiempo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"El proceso de aprendizaje se da más claramente en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. En la era industrial aparecen escuelas para los trabajadores, las cuales buscaban lograr el mayor conocimiento de todos los métodos y procedimientos de trabajo. En Estados Unidos se da un método de enseñanza aplicado al entrenamiento militar y consta de cuatro pasos que son: *mostrar, decir, hacer y comprobar*. En el siglo XVIII se dieron dos guerras gracias a las cuales se desarrollan técnicas de entrenamiento y capacitación. En los 70's es cuando las empresas públicas y privadas de México le toman importancia a la educación y entrenamiento, y también existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial." (SILICEO 1983: 14)

La capacitación en nuestros días ha estado tomando mucho auge debido a que en las organizaciones ya se dieron cuenta del constante cambio que existe en el entorno de las mismas, es por ello que los trabajadores también deben estar sujetos a constantes cursos de capacitación los cuales harán que sus conocimientos aumenten lo cual conllevará el desarrollo de la organización en su conjunto, además de que hará más competitiva a la empresa debido a que al aplicar los conocimientos adquiridos se tendrá una diferenciación con los competidores que no estén actualizados lo que generará una ventaja competitiva.

La capacitación también ha tenido un apoyo por parte de las leyes de nuestro país ya que existen artículos los cuales hacen obligatoria la aplicación de capacitaciones a los trabajadores para su desarrollo personal y profesional, las leyes de las que se hablan se presenta a continuación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2. ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN.

En nuestro país la capacitación está reglamentada mediante el artículo 123 de la Constitución, así como por el Título IV capítulo III Bis. De la Ley Federal del Trabajo los cuales se mencionan enseguida.

"ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL"

"Fracción XII: Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

"LEY FEDERAL DEL TRABAJO"

"Título Cuarto"

"Capítulo III Bis."

"De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores."

"Artículo 153-A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."

"Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión de los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas."

"Este artículo menciona que la capacitación debe ser impartida por gente ya sea de la empresa o sea externo. Si la capacitación la imparte una persona externa a la organización, dicha persona debe ser capaz y especialista en capacitación, además de que la capacitación puede ser impartida dentro de la misma organización o fuera de ella dependiendo de lo que negocien entre el patrón y los trabajadores, así como se toma en cuenta las necesidades de la capacitación."

"Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social."

"Artículo 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada."

"Artículo 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo."

"Artículo 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberá tener por objeto:"

- I. "Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;"
- II. "Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;"
- III. "Prevenir riesgos de trabajo;"
- IV. "Incrementar la productividad; y"
- V. "En general, mejorar las aptitudes del trabajador."

"Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos."

"Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:"

- I. "Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;"
- II. "Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III. "Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos."

"Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos: todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."

"Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores."

"Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría."

"Estos comités tendrán facultades para:"

- 1 "Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- II. "Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudio de características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes."
- III. "Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;"
- IV. "Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;"
- V. "Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y"
- VI. "Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto."

"Artículo 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento."

"Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión."

"Artículo 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento."

"Artículo 153-P. El registro del que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:"

- I "Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;"
- II "Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos

tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y"

- III. "No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º Constitucional."

"El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley."

"En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga."

"Artículo 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:"

- I. "Referirse a periodos no mayores de cuatro años;"
- II. "Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;"
- III. "Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;"
- IV. "Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;"
- V. "Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y"
- VI. "Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas."

"Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que se estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados."

"Artículo 153-S. Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata."

"Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."

"En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales."

"Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación."

"Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores."

"Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascensos, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento."

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él."

"Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo."

Como se puede observar en este apartado, la ley es muy específica ya que indica claramente que el patrón tiene la obligación, así como los trabajadores tienen el derecho de la capacitación, también se menciona el lugar en el que se puede impartir la capacitación, esto depende de lo que acuerden tanto los trabajadores como el patrón ya que la capacitación puede ser en las instalaciones de la empresa, así como dentro de las horas de trabajo o también puede ser fuera de la empresa y fuera del horario de trabajo.

La capacitación debe ser impartida solamente por personas que estén autorizadas para hacerlo, así como la capacitación puede ser diseñada para una empresa o un conjunto de ellas; los trabajadores también tienen obligaciones en cuanto a la capacitación ya que deben ser constantes en la asistencia, obedecer indicaciones y presentar evaluaciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se encuentra muy bien regulada la capacitación ya que las empresas deberán realizar una comisión la cual está integrada por representantes de trabajadores y del patrón, esta comisión con el fin de estar controlando que se lleve a cabo efectivamente los procedimientos de la capacitación y adiestramiento; también por parte del gobierno existe la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cual es la reguladora en todo lo correspondiente a la capacitación dentro de las empresas.

1.3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

Al igual que todo ser humano tenemos necesidades de todo tipo, las empresas también tienen necesidades y una de sus necesidades, la cual es muy importante para su supervivencia, es la capacitación mediante la cual las empresas se desarrollan y crecen dentro del sector o mercado en el que se encuentran.

La administración es aplicable a cualquier actividad que se realice, es por esto que la capacitación, siendo un aspecto importante dentro de la administración, también tiene una parte administrativa. esta parte administrativa se toma como el proceso de la capacitación, entre otros aspectos que forman parte de la capacitación en sí, esta se encuentra dentro de cada una de las partes que conforman el proceso administrativo.

En base a RAMÍREZ (1993), la capacitación puede llevarse a cabo para un individuo solamente, o puede ser para un grupo específico o incluso para toda la organización, esto dependerá de las características y/o necesidades que tenga la empresa para así poder determinar con exactitud que tipo de capacitación se necesita, así como los planes que se tendrán que aplicar, programas, etc.

La capacitación, como todas las cosas, cuenta con aspectos positivos y negativos los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro.

CUADRO I

ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE CAPACITACIÓN

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio 2. Motivación 3. Integración 4. Actualiza los sistemas administrativos 5. Incentiva la creatividad e innovación 6. Niveles de calidad-productividad 7. Desarrollo de habilidades 8. Hábitos y costumbres 9. Desarrollo organizacional 10. Ayuda al empresario 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitadores sin ética 2. Indiferencia de la gerencia 3. Capacitación como obligación 4. Directores rehaceos 5. Expositores carentes de conocimiento 6. Programas inadecuados 7. Enseñanza inadecuada 8. Evaluación sobre el curso solamente 9. Falta de seguimiento 10. Poca práctica

FUENTE: Elaboración propia en base a: RAMÍREZ, CAVAZA, César. 1995

En el cuadro anterior se presentan los aspectos positivos y negativos más importantes de la capacitación los cuales dejan más claro el efecto que tiene la misma, ya que los aspectos positivos ayudan mucho a la empresa para su desarrollo porque genera un cambio en la

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

organización para estar acorde con los cambios que sufre el mercado y no desaparecer, o sufrir tanto los estragos de los mismos, así como da personalidad a los trabajadores, y una motivación la cual los llevará a ser más productivos dentro de la empresa, se integran más y existe una concientización de la importancia de su trabajo y la importancia que tiene el convivir de mejor manera dentro de la organización para poder lograr los objetivos planteados.

Se regenera todo el órgano ejecutivo ya que se aprenden nuevas formas de aplicar la administración, por lo tanto se superan los directivos y trabajadores conjuntamente llevándolos con esto a una excelencia en cuanto al trabajo y resultados obtenidos, esto se refleja en el mercado ya que se crea una mejor imagen de la empresa en todos los aspectos como son la responsabilidad en cuanto a entregas de productos, servicio a clientes, etc.

Los aspectos malos de la capacitación no son tanto de la misma sino que se van formando por parte de los capacitadores y de los directivos de las empresas, por ejemplo algunos directivos no apoyan a la capacitación y la ven un tanto indiferente ya que no confían en la misma y esto se crea por la falta de ética que tienen algunos capacitadores ya que la impartición de la capacitación solamente la hacen por dinero aunque apliquen los planes y programas ya antiguos, esto genera que los aspectos vistos por los trabajadores sean poco o nada efectivos debido al cambio constante que existe en el mercado o sector industrial al que pertenece la empresa, esto genera la desconfianza de la efectividad de la capacitación y es cuando los directivos o dueños de las empresas la ven como un gasto y no como una inversión, otros muchos ven a la capacitación simplemente como una obligación legal y no dejan que los trabajadores apliquen lo aprendido ya sea por simple necesidad de los dueños o por políticas inservibles de las organizaciones, otro aspecto es que la capacitación es impartida de forma

teórica y existe ausencia de la práctica lo cual hace que los trabajadores al regresar a la empresa no sepan aplicar de forma adecuada lo aprendido.

Según Arias Galicia (2000), "la capacitación tiene un proceso en el cual primeramente se ve la situación deseada con la real, se hace un análisis de las opciones o alternativas que se deben seguir para alcanzar la situación deseada, se hace el establecimiento de la misión de la capacitación, se realiza el proyecto del programa, se estiman los recursos, se determina el punto de equilibrio, se elaboran programas y materiales, se diseñan los procedimientos, se seleccionan las personas a las cuales se les impartirá la capacitación, se lleva a cabo la capacitación en sí, es decir, se imparte la misma, y por último se evalúa el aprendizaje de los trabajadores."

Mendoza Núñez (1986) menciona que "la necesidad de capacitación se puede observar cuando los trabajadores o los mismos ejecutivos carecen de conocimientos aptos para la realización de sus funciones, cuando no se alcanza un buen nivel en la realización de los objetivos, así como cuando hay carencia de habilidades para realizar sus actividades, también es muy importante detectar la necesidad de capacitar para estar acorde con los cambios que existen en el país y en el sector industrial. Algunas de las técnicas para determinar las necesidades de capacitación son: las entrevista, entrevista informal, conversaciones informales, observación, cuestionario, encuesta y/o tormenta de ideas."

En el siguiente cuadro se mostrará como se puede organizar la función de capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 2

MODELO SISTEMÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN

1. Identificación del sistema receptor	El sistema receptor son los departamentos en los que se necesita capacitar.
2. Necesidades y requerimientos de los integrantes del sistema receptor	Se ven los requisitos que dicho sistema necesita tener para llevar a cabo su trabajo.
3. Establecimiento de la misión del sistema productor en el problema a tratar	Se establece la misión, objetivos generales, filosofía y valores.
4. Establecimiento de metas	Deben ser cuantificables, realistas y adecuadas a los requerimientos de la organización.
5. Establecimiento de programas	Son los medios que ayudarán al cumplimiento de las metas.

FUENTE: Elaboración propia en base a: SILICEO, Alfonso

Se debe saber quienes son las personas o áreas de la organización en la cual se necesita capacitar, que tipo de capacitación se necesita, establecer la filosofía los valores y la misión, así como la meta que tiene la capacitación del personal y los programas que ayudarán a cumplir los objetivos y metas establecidas.

"Los objetivos de la capacitación los dividen en tres niveles. el primero es ALTO, son objetivos innovadores de capacitación, MEDIO, objetivos de capacitación para la solución de problemas, y el BAJO, objetivos regulares de capacitación."

(GARCÍA, 1975: 55)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para la capacitación se pueden agrupar los puestos de las empresas las cuales se ven en el cuadro 3.

CUADRO 3

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

CATEGORÍA I	No Calificados	Mensajeros, archivistas, oficinistas de registros, etc.
CATEGORÍA II	Calificados	Taquígrafas, tenedores de libros, dibujantes, ayudantes de laboratorio, operadores de equipo, etc.
CATEGORÍA III	Interpretativos	Corresponsal, secretarías bilingües, proyectistas, etc.
CATEGORÍA IV	Creativos	Ingenieros, supervisores, jefe de sección, jefes de grupo, etc.
CATEGORÍA V	Ejecutivos	Jefes de departamento, jefes de ventas, jefes de contabilidad, directores de investigación, gerentes de compras, etc.
CATEGORÍA VI	Política de empresa	Directores generales, presidente de empresa, etc.

FUENTE: Elaboración propia basada en: GARCIA ARISTA, Enrique. 1975

La división que se presenta en el cuadro anterior es dependiendo de la empresa en la que se vaya a realizar la capacitación en la primer categoría se colocan los puestos que son

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

prácticamente empíricos, la segunda categoría son personas con carrera técnica, la siguiente son personas que están más preparadas o que cuentan con habilidades diversas y tienen más responsabilidad que las personas de la categoría anterior, los creativos son las personas que cuentan con alguna especialidad, la categoría cinco son las personas encargadas de las áreas o jefes de línea y en la última categoría entran los dueños y presidentes de las organizaciones.

1.3.1. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Al igual que los doctores tienen que elaborar un diagnóstico primero para después poder recetar los medicamentos que curarán la enfermedad, para decir si una empresa necesita de la capacitación se tienen que realizar primero estudios para detectar las necesidades que presenta la organización y así poder elaborar un plan y programa de capacitación aplicables a las áreas de la empresa que la necesiten aunque también pudiera necesitarse para toda la empresa.

Según REZA (1998) el método para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación es el que primero se defina la situación idónea del puesto para después definir la situación real y comparar las dos situaciones para diagnosticar las necesidades y en base a las mismas realizar una adecuada toma de decisiones para la elaboración del plan y programa de capacitación para los trabajadores.

Para realizar lo mencionado anteriormente es muy importante contar con el análisis de puestos para ver las actividades, responsabilidades, etc. que existen actualmente en la organización y con esto poder realizar la comparación y diagnosticar las necesidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En base a REZA (1998) un programa de capacitación es un conjunto de tácticas que se siguen para la enseñanza de los trabajadores y la reunión de esto constituye un plan, y lo que se debe considerar para la elaboración de un programa son los antecedentes de la organización, la descripción de las carencias que tiene la empresa, así como sus características culturales y los niveles jerárquicos participantes, redactar los objetivos y especificar los intermedios y particulares, selección de los materiales de apoyo, es decir, todos los elementos que nos servirán para llevar a cabo una buena capacitación y por último se realiza el llenado de formas legales. En un programa de capacitación se debe presentar la problemática existente en la organización y describir brevemente el contenido, también se debe planear como se realizará la capacitación, realizar un análisis de la situación que presenta la empresa, así como realizar una programación de los cursos, actividades o eventos que se llevarán a cabo para la capacitación, esta programación debe contener el alcance, el número de participantes, los posibles instructores, el responsable de la coordinación de los cursos y el costo que tendrá la misma, este costo se vuelve simultáneamente en un presupuesto del programa ya que nos encontramos en la planeación del programa de capacitación.

1.3.2.1. PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para la realización de cualquier actividad es necesario realizar una planeación o preparación con anterioridad para que se pueda llegar a la meta u objetivo que se busca, es por lo anterior que se presenta el siguiente cuadro en el cual se muestran los pasos a seguir para la preparación de un programa de capacitación.

PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

MARCO DE REFERENCIA
DETERMINACIÓN DE GRUPOS
SISTEMA
SECUENCIA
CALENDARIZACIÓN
INSTRUCTORES
CARTA DESCRIPTIVA
COORDINACIÓN

FUENTE: Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. REZA (1998). Jesús Carlos 1998. Editorial Panamericana. p. 18

En el cuadro anterior se pueden observar todos los pasos que se deben seguir para la preparación de un programa; en base a REZA (1998), en cuanto al marco de referencia, es el tener conocimiento general de la empresa para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, en la determinación de grupos se refiere al alcance que tendrá el plan y programa de capacitación, ya que se define el alcance, se pasa a determinar el sistema, el cual puede ser por medio de módulos este se refiere a cuando se darán temas que se relacionan con uno en general y se verán a fondo, otro sistema es el progresivo en el cual un curso es consecuencia de otro, es decir los cursos son seriados, el otro sistema es el autónomo, en este sistema, los cursos son independientes de los demás cursos y estos se cubrirán en un tiempo corto; ya que se define el tipo de sistema a utilizar se ve la secuencia o sistematización esto se refiere a que en los sistemas autónomos y modulares se tiene que ver el enlace de los cursos a impartir, y en

cuanto al sistema progresivo se establecen las fechas y los niveles de los cursos; en seguida se hace la calendarización de los programas, como su nombre lo dice, se establecen los tiempos estimados dependiendo de la duración y la secuencia de los cursos, de preferencia la programación se hace anual, semestral o trimestralmente, esto por si se requiere realizar algún ajuste en contenidos o en los tiempos, ya que se realizó la calendarización, se definen los instructores, estos instructores son los que impartirán los cursos y pueden ser internos, externos o ambos; en seguida se realiza la carta descriptiva la cual es una descripción de las actividades para clarificar los contenidos y las formas de impartirlos, es decir se presenta una visión general de la instrucción, ya elaborada la carta descriptiva se realiza la coordinación, este paso tiene por objeto armonizar todos los elementos de forma tal que se llegue al objetivo del programa.

Ya vistos los aspectos administrativos de la capacitación, se hablará ahora del lugar en el que se encuentra la capacitación dentro de la administración del factor humano.

1.4. LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS

Con todo lo que se ha mencionado en los apartados anteriores, se puede observar de forma clara que la capacitación es una parte muy importante dentro de las empresas ya que éstas son sistemas abiertos los cuales son afectados por los cambios existentes en todo su entorno así como sus actos de una u otra forma afectan de manera positiva o negativa a su entorno por ejemplo una empresa cuando realiza una mejor atención al cliente, va a acaparar una mayor parte del mercado y la competencia se verá forzada a realizar una capacitación a sus trabajadores en cuanto a la atención al cliente lo cual es muy extenso ya que para dar la misma se tiene que saber realizar bien las demás actividades que no ven los clientes pero estas

ayudan en gran manera a la satisfacción del cliente simplemente al recortar el tiempo de atención entre otras cosas.

En la actualidad vivimos en un mundo en el cual la globalización es la moda, y esta afecta hasta a las microempresas debido a que todo cambio es impactante en todos lados, por esto se da un constante aprendizaje de los fenómenos, problemas, conflictos, etc. que ocurran tanto fuera como dentro de las organizaciones. Las empresas de diversos sectores y tamaños están compitiendo en los mercados, es bueno indicar que todas las empresas son competentes pero pocas de estas son competitivas y estas últimas son de tal forma debido a que sufren una constante capacitación, además de que lo esencial para esto es contar con un buen proveedor de la misma ya que los planes y programas deben estar actualizados acorde con el medio ambiente en el que vivimos para que con esto, la empresa que los contrata tenga la oportunidad de crear una ventaja competitiva la cual las lleve a ser una de las empresas líderes en el mercado.

Así como la capacitación es importante, también trae beneficios con ella los cuales se verán a continuación.

1.4.1. BENEFICIOS

La capacitación trae consigo muchos beneficios entre los cuales se encuentra uno que se considera el más importante, el desarrollo de las personas, se ve como el más importante ya que si las personas cuentan con mayores conocimientos y mejores habilidades traerá como consecuencia una productividad en la organización por lo que se generan mayores utilidades

así como ventas ya que se puede producir más y esto hace que se satisfagan las necesidades de los clientes.

“Si cada uno de los miembros de la organización desarrolla sus capacidades, provocará la generación de ideas y teorías, una utilidad invaluable dentro de las empresas. La administración del conocimiento involucra la cultura de la organización y la participación activa de sus miembros”. (OCHOA, 2001: 23)

El párrafo anterior nos deja un poco más claro el como se generan los beneficios de la capacitación para una empresa, más que nada porque las personas al salir de un curso de capacitación traen con ellas muchas ideas las cuales son importantes ya que son ideas frescas para la organización lo cual hace que no se vea tan monótono y se realice un cambio por pequeño que sea, en otras palabras, se le dan nuevos bríos a las organización, así como se pueden observar de una manera más fácil los posibles errores que existen dentro de algún proceso y al realizar cambios se hacen más eficientes los mismos lo cual ayuda para la utilización de menos recursos y sacar los máximos beneficios.

Al igual que las máquinas traen beneficios a las empresas, realizando productos de determinada calidad, así como un volumen determinado, las personas somos iguales en el aspecto de que damos resultados, así como necesitamos un mantenimiento para seguir dándolos, ese mantenimiento para las máquinas es la compostura, el engrasar sus partes, etc., así mismo es para las personas el capacitarlas, adiestrarlas y entrenarlas con esto los trabajadores vuelven a tener esa frescura con la que iniciaron en la organización y siguen dando resultados, aunque es malo la comparación que se realizó era necesario para concienciar

a las personas de que si se capacita y se toma en cuenta a la gente, se obtendrán beneficios y así se podrán desarrollar y crecer tanto las personas como la propia empresa.

Para saber el nivel de beneficio que trae consigo la capacitación es necesario medirla dentro de las empresas lo cual se tomará en el siguiente tema.

1.4.2. FORMA DE MEDIR LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LAS EMPRESAS

Los resultados de la capacitación son un poco difíciles de medir pero si uno observa con detenimiento y analiza las cosas como deben de ser, se podrá medir la capacitación o mejor dicho el impacto que tiene la capacitación dentro de la organización, una de las formas de medirla es el aumento de la productividad en las empresas por ejemplo si una empresa tiene una línea de ensamble y se tardan los trabajadores 5 minutos en realizar un producto, simplemente después de la capacitación se puede medir el tiempo de realización y se podrá observar que se aplica la capacitación al terminar dicho producto en menos tiempo. Así como esta existen muchas otras formas de medición las cuales están muy acorde con la lógica es solamente cuestión de pensar un poco y tratar de dar mediciones cuantificables a todos los aspectos dentro de la organización, así se escuchan un poco alocadas algunas pero si se fundamentan de buena forma son muy útiles, ya que como bien se sabe muchos de los aspectos dentro de una empresa son cualitativos pero siempre existe una forma de algunos de estos hacerlos cuantificables.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En base a MENDOZA (1998), los resultados de la capacitación pueden ser medidos de acuerdo a la producción, a las ventas, al aumento del margen de utilidad, a la mayor asistencia o mejor dicho, el acrecentamiento de clientes de la empresa, esto último debido a una mejor

atención al cliente la cual no es solamente el tener contacto directo con el mismo sino que dicha atención empieza desde los procesos que se llevan a cabo en los escritorios de la empresa, un ejemplo, basado en una experiencia personal, de la falta de capacitación está palpable en las oficinas gubernamentales que no existe un estudio de tiempos y movimientos así como una capacitación de los trabajadores por lo cual se tardan mucho en realizar una actividad y eso hace que los clientes estén más tiempo esperando a ser completamente atendidos, esto debido a la falta completa de algunos conocimientos así como de motivación, lo cual genera muchas veces un descontento y por consiguiente la búsqueda de otra empresa que sea más eficaz en la realización de su trabajo y satisfaga mejor su necesidad en el menor tiempo posible.

Otra forma de medir la capacitación existe dentro de la misma empresa, nos referimos a la relación estrecha que tienen los departamentos entre sí ya que deben estar intercambiando información constantemente y si la gente está capacitada estas actividades serán realizadas en un tiempo más corto de lo normal lo cual les dará oportunidad de realizar mayor cantidad de trabajo con la misma calidad o un poco más.

En este capítulo se pudo observar los inicios y la evolución de la capacitación, así como la importancia que tiene para una empresa el tener capacitación ya que por un lado está regulada por leyes y por otro que la empresa que no cuenta con capacitación se ve en desventaja frente a las otras que se encuentran en el mismo sector. Otro punto importante dentro de este capítulo fue la forma de medir la capacitación, esta se puede medir desde la forma en que se desenvuelven los trabajadores en su área, hasta el aumento en las ventas de la organización.

CAPITULO II

LA CAPACITACIÓN DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En este capítulo se hablará de la administración en general, ya que esta es muy importante por el simple hecho de que todas las personas utilizamos de la administración básica, porque ésta existe o se aplica hasta en la vida cotidiana, es por esto que se tomará en cuenta la historia, y en donde interviene la capacitación en el proceso administrativo, para poder entender un poco más de lo que se hablará en esta tesis. Empezaremos hablando de la historia de la administración en general para entender mejor el presente capítulo.

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

En la prehistoria se veía que las tribus se organizaban y se dividían en grupos que fueran los más afines, esto para lograr un objetivo básico que tenían, el cual era el cazar animales para poderse alimentar, después hicieron más divisiones ya que fue apareciendo poco a poco la necesidad de alimentarse con otras cosas como las plantas; las personas fueron evolucionando y pronto surgió la agricultura, en esta época la división de actividades se fue dando más efectivamente ya que todas las personas participaban en actividades las cuales los llevarían a sobrevivir, se realizaban grupos que estaban encargados de una determinada actividad, algunos de estos se dedicaban a la pesca, otros a la caza, y algunos a la recolección.

Con el paso del tiempo las personas se hicieron sedentarias lo cual los obligó a construir estructuras en las cuales pudieran vivir, esto los llevó a tener una organización mucho más grande y efectiva, poco a poco empezó a existir diferencias en bienes y se llegó a lo que es el trueque, algunas personas que se dedicaban a la agricultura necesitaban de otras

cosas, al igual que las personas dedicadas a la pesca, etc. entonces se tuvieron que organizar para ponerle valor a las cosas y poder realizar los trueques de forma tal que todos salieran beneficiados.

Después empezaron a existir "empresas" las cuales eran muy pequeñas y simples, por lo tanto la administración que se realizaba en ellas estaba basada en el sentido común, poco a poco se fueron realizando anotaciones, es decir, algunas personas ya registraban los movimientos que se suscitaban y esto trajo como consecuencia el surgimiento de controles para el pago de tributos que se llevaban a cabo en algunos lugares del mundo.

"Lo anterior fueron los inicios o primeras apariciones de lo que es la administración aunque no se tomaba como tal: la administración como profesión y aplicada a las empresas surgió hasta finales del siglo pasado y principios del actual ya que en esa época se da el crecimiento de las empresas y se hace más compleja. En Sumeria aparece la administración en el año 2000 a. de C., ya que existía un sistema tributario y los sacerdotes eran los encargados de recolectar los tributos, como estos eran muchos se empezaron a registrar y se realizó un registro de estos datos, así como realizaron controles exactos de la riqueza. En Babilonia surge lo que es el salario, el control y la responsabilidad, posteriormente la motivación, el control sobre la producción y aparecen las construcciones gigantescas. En China ya se realizó una junta de consejo la cual tomaba decisiones muy importantes para determinados casos, en esta etapa existió la dinastía Chow, la cual sostiene ocho reglamentos y métodos para gobernar, estos los establecieron en una constitución. En Egipto las construcciones requerían una gran coordinación por lo cual se piensa que sabían de algunas técnicas administrativas, aquí se empieza a dar la capacitación y la especialización de algunas actividades; en Israel

también se utilizaron algunos conceptos de administración, esto se ve más reflejado en la división y delegación que realizó Moisés. En Grecia aparecen personajes importantes como Sócrates el cual aporta que el hombre que sabe lo que necesita y es capaz de proveerlo, será un buen jefe, otro personaje es Platón el cual aportó la especialización ya que pensaba que la gente es mejor cuando se dedica a realizar una sola actividad y por último se encuentra Jenofonte el cual empieza a tener una idea de liderazgo porque piensa que el sobresaliente debe ser capaz de dirigir a otro. Y para terminar con el mundo antiguo aparece Roma en la cual aparece un funcionalismo bien establecido ya que existía una persona encargada de determinada función.” (REYES, 1997 : 70-83).

“Después del mundo antiguo pasamos a la edad media, en esta época existe el feudalismo, aquí viven una experiencia de lo que es la organización y el gobierno descentralizado, la descentralización existe también en los gremios: después la iglesia católica tiene algunas formas de staff ya que el jefe está obligado a escuchar a auxiliares para tomar las decisiones importantes, en esta época se ve también la administración militar la cual era muy rigurosa y el empleo de los soldados era para alcanzar los objetivos: en Venecia surge lo que es el almacenamiento, un control contable, control de costos y existió una línea de montaje la cual ayudaba a realizar más rápidamente el equipamiento de los barcos. Otra época es la Revolución Industrial, en esta, los avances tecnológicos causaron un impacto en la administración.” (Ibid.: 85-98)

Después de estas épocas, el pensamiento de las personas fueron evolucionando y la administración de una forma paralela, hasta llegar a nuestros días; lo esencial de la administración es el proceso administrativo, ya que son las etapas que componen a la

administración, es por eso que también se hablará de una forma general del proceso administrativo.

En la actualidad existen diferentes definiciones de administración pero todas caen en lo mismo es por eso que una definición personal es la siguiente: La administración es una ciencia encargada de obtener recursos materiales, técnicos, financieros, y el más importante que es el factor humano, así como la aplicación efectiva de los mismos, tratando de obtener más con menos.

2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Como se comentó al final del inciso anterior, el proceso administrativo es la parte esencial o medular de la administración, este proceso administrativo está conformado por varias etapas, las cuales varían dependiendo del autor, en este caso se tomarán en cuenta las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control, ya que son las etapas que engloban de mejor forma todas las actividades que deben realizarse en cualquier administración. El proceso administrativo es el todo ya que nos dice las etapas y fases que se deben seguir para llevar a cabo de forma efectiva la administración, esto desde la elaboración de todos los planes, sistemas, etc. hasta la revisión de los mismos. El proceso administrativo se divide en dos fases, una es la parte mecánica, la cual comprende lo que es la planeación y la organización; la otra fase es la dinámica que está conformada por las etapas de integración, dirección y control. Para empezar a explicar de mejor forma el proceso administrativo se realiza el siguiente cuadro en el que se mostrarán y explicarán cada una de sus etapas.

CUADRO 5



FUENTE: Elaboración propia en base a: REYES PONCE, Agustín, 1997

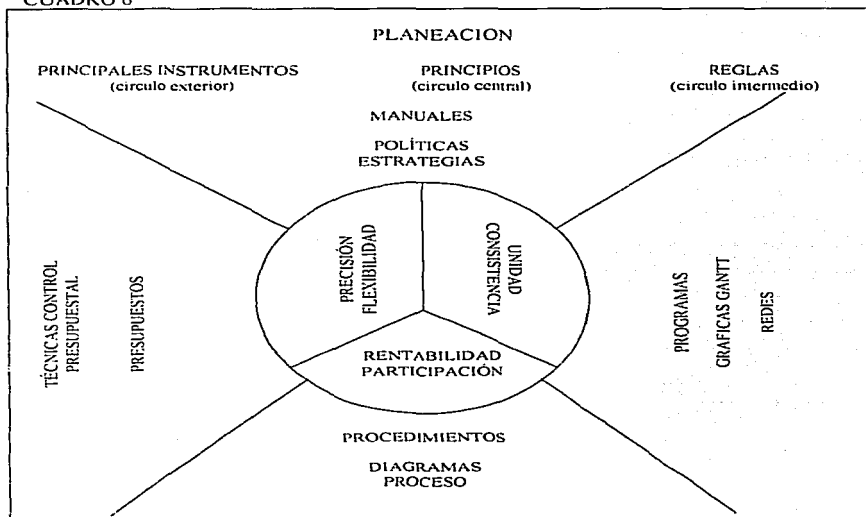
En el cuadro anterior se muestra el proceso administrativo, así como sus fases y etapas, las fases son la mecánica y dinámica; se dice que es mecánica ya que todo el trabajo que se realiza es "trabajo de escritorio", en esta fase solamente se incluyen las etapas de planeación y organización, ya que la previsión y la planeación van de la mano y se pueden realizar simultáneamente; la otra fase se denomina dinámica ya que se trabaja sobre lo que se estableció con anterioridad.

2.2.1. PLANEACIÓN.

En esta etapa de la planeación es en la parte donde se empiezan a poner las ideas sobre la mesa, se trata de ver lo que se quiere hacer y con que cosas se cuenta, así como la forma o los distintos cursos de acción que se pudieran tomar para alcanzar lo que se quiere, en esta etapa se podrían tomar en cuenta las preguntas: ¿qué quiero?, ¿qué tengo?, ¿qué puedo hacer?, ¿cuál es la mejor opción?, etc., aquí "se trata de poner todo sobre el escritorio", y es por esto

que si se tiene una mala planeación del proyecto, se tendrá una mala administración ya que todas las etapas están muy bien interrelacionadas, cada etapa del proceso administrativo es como un eslabón de alguna cadena que si falla una, fallan las demás, es por esto que la capacitación es juega un papel muy importante dentro de esta etapa de planeación ya que las personas encargadas de llevarla acabo deben estar actualizadas y capacitadas en lo que se refiere a los instrumentos, reglas, principios, procedimientos, etc., en sí, en todo lo que conlleva la planeación, como se verá en el siguiente cuadro.

CUADRO 6



FUENTE: ADMINISTRACION MODERNA REYES PONCE, Agustin. Editorial LIMUSA 1997 p. 246.

Como se puede observar en el cuadro anterior, dentro de la planeación se deben tener muy en cuenta los presupuestos ya que dependiendo de esto se tomarán los diferentes cursos de acción que se puedan seguir, otra de las cosas que se ven dentro de esta etapa son los procedimientos que se deben seguir, las políticas y estrategias que se deberán realizar, y todo esto con una determinada flexibilidad para su realización previniendo cualquier tipo de cambio ya que una organización es un sistema abierto lo cual significa que todos los acontecimientos que sucedan en el entorno de la empresa afecta a la misma, estos planes que se realizan deben traer consigo una rentabilidad, así como es importante la participación de todos los individuos que formen parte de la misma. En esta etapa, así como en todas las que conforman el proceso administrativo, tienen principios mediante los cuales se regirán.

Esta etapa de la planeación muchos autores la toman como segunda etapa porque para muchos la primera es la previsión, pero desde mi punto de vista la previsión puede ir dentro de la planeación ya que en esta etapa se pueden fijar los diferentes objetivos que se quieren alcanzar, así como los diferentes cursos de acción que se pueden seguir, se ve cual es el que daría mejor resultado y se pasa a la etapa siguiente que es la organización.

2.2.2. ORGANIZACIÓN.

Organizar es el establecimiento de factores que nos llevarán a una mejor coordinación para el logro de los objetivos, es por lo anterior que esta etapa del proceso administrativo se realiza después de que se efectuó una planeación, aquí se revisarán los diferentes cursos de acción que existen, se establecen las normas, reglas, procedimientos, los canales de comunicación, la autoridad, la responsabilidad, los puestos, las jerarquías, el organigrama, en sí todo lo que conlleva la realización de las actividades dentro de una organización en cuanto a

las relaciones laborales. Esta etapa se encuentra dentro de la fase mecánica en la cual todo está en ideas y documentos, como se dice comúnmente en escritorio. Se establecerán los tramos de control de cada uno de los puestos, esto quiere decir que se verá el número de personas que estarán a cargo de otra, se describen todas las funciones que deberán realizar cada una de las personas encargadas de los diferentes puestos, algunas de estas serán especializadas en algún campo laboral dependiendo de la exigencia del puesto, se tiene que hacer un análisis tanto de la responsabilidad como de la autoridad que tendrán para así equilibrar estos dos conceptos, así como de los canales de comunicación y de mando, en lo que respecta al organigrama, que es la estructura básica de la empresa, pueden existir diferentes tipos, pero los principales son el lineal, funcional, y el staff; el tipo de organigrama también dependerá del giro que tenga la empresa y de otras características propias de la misma.

Dentro de esta etapa de organización es muy importante que se sepan identificar las actividades y funciones afines para con esto poder definir los puestos, ver los departamentos, así como el tramo de control que tendrá cada una de las personas dependiendo de su puesto, en sí todo lo que se refiere a la definición de la estructura administrativa de una empresa.

Después de esta etapa de organización, entramos a la fase dinámica con la primera etapa que es la integración.

2.2.3. INTEGRACIÓN

Esta es la primera etapa de la fase dinámica ya que aquí se empieza a trabajar con las personas y con los recursos materiales, dentro de la integración de personas se encuentra lo que es el reclutamiento, la selección, contratación e inducción, ya que se busca tener personas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las cuales puedan desarrollar las actividades que fueron planteadas para cada puesto en la etapa de organización, esta etapa de integración es muy importante ya que dependiendo de la efectividad que se tenga al integrar a la gente y los recursos materiales en la organización, así mismo serán los resultados que se obtengan, para tener un mejor ambiente de trabajo, las personas encargadas de la inducción de los trabajadores y las cosas a la organización deben hacerlo de la mejor forma posible porque un trabajador siempre tendrá en la mente el primer día de trabajo y si este fue satisfactorio entonces es más la probabilidad de que muestre buenos resultados para la empresa, en cuanto a la integración de cosas, existe un aspecto muy importante para que el trabajador se sienta bien en su área de trabajo que es el espacio y si se realiza una buena integración de recursos materiales el espacio será óptimo en dicha área de trabajo y el personal se desenvolverá con mayor facilidad.

En base a lo visto durante la carrera pensamos que en lo que se refiere al reclutamiento, se deben tener en cuenta que existen fuentes tanto internas como externas, las internas son cuando la empresa cuenta con personal capacitado poder cubrir una vacante, esto se toma como algún ascenso o promoción dentro de la organización, las fuentes son escuelas, bolsas de trabajo, entre otras; los medios para el reclutamiento, que es diferente a las fuentes, son los periódicos, los carteles en la empresa, la radio, televisión, incluso hasta por medio de los trabajadores de la misma organización; en la elaboración de algunos medios se deben tener en cuenta requisitos como son el nombre de la empresa, el puesto que esta vacante, el perfil que se busca, lo que ofrece la organización, la persona que recibirá las solicitudes, el horario en la que se pueden entregar las mismas, y el puesto que tiene dicha persona dentro de la empresa.

En cuanto a la integración de cosas se necesitan buscar diferentes proveedores, se debe poner especial atención en la relación que existe entre la calidad con que trabajan dichos proveedores y el precio, así como en las características necesarias para tener un espacio aceptable en la organización ya que si el espacio de una empresa está muy reducido, el trabajo se hará con mayor dificultad debido al poco espacio que existe en el área de trabajo, otro aspecto que se debe tomar en cuenta es el que se pueda cubrir la adquisición de los recursos materiales con el presupuesto otorgado para dicho rubro.

En base a REYES (1997), en lo referente a la selección, se hace un acopio de las solicitudes que los candidatos llevan a la empresa, se revisan, se seleccionan las que se apeguen más al perfil del puesto, se lleva a cabo una entrevista con los candidatos, ya que se entrevistaron se vuelven a seleccionar los más aptos, se aplican diferentes exámenes, se vuelve a realizar una depuración para que a los candidatos más aptos se les realice una investigación o comprobación de sus referencias, y por ultimo se realiza un examen médico al candidato idóneo para el puesto, ya transcurrido esto se pasa a la siguiente etapa que es la contratación.

En la contratación se realizará la formalización de la relación de trabajo, existen tipos de contrato que son el contrato individual y el contrato colectivo de trabajo esto dependerá de si existe o no un sindicato, otros tipos de contrato son los contratos por tiempo determinado, indeterminado, el contrato a prueba, contrato por obra, entre otros, dentro de cualquier tipo de contrato deben estar especificados conceptos como el salario, la hora de trabajo, en si, todos los derechos y obligaciones tanto del patrón como del trabajador, así como los datos de ambas partes, ya que se formalizó la relación de trabajo se realiza la inducción

La inducción se hace de tres formas, la primera es la que realiza ya sea el director de la empresa o el encargado de la gerencia de Recursos humanos o de personal según sea el caso, esta inducción consiste en mostrarle al trabajador toda la empresa, la segunda es la que realiza el jefe de departamento al cual pertenecerá el nuevo trabajador, en esta se le mostrará el departamento así como las personas que laboran dentro del mismo y por último se le mostrará el área de trabajo en la cual estará realizando las actividades correspondientes.

Después de haber integrado tanto las cosas como las personas a la organización, entonces viene la etapa de dirección que dependerá mucho de esta etapa de integración.

2.2.4. DIRECCIÓN.

En base a REYES (1997), luego de realizar la integración tanto de cosas como de personas, se debe tomar en cuenta la forma de manejar a las mismas, es por esto que en esta etapa se deben aplicar las reglas, políticas y normas ya establecidas que se refieran a los canales de comunicación, ya que los trabajadores deben tener en cuenta de qué persona deben recibir órdenes, así como saber a que personas les pueden dar las órdenes siempre y cuando sean los subordinados y el jefe superior inmediato. Todo esto para evitar la duplicidad de mando, así como tratar de que los intereses tanto de ellos como de los demás trabajadores traten de ir acorde con los intereses de la organización en general, esto trae como consecuencia que las personas realicen mejor su trabajo para poder alcanzar sus propias metas y den beneficio a la organización; en esta etapa también es muy importante que de los conflictos se traten de recoger todos los aspectos buenos que traigan consigo, por ejemplo, un aspecto positivo es que de los conflictos se pueden tener bases para que en un futuro ya se tenga más certeza de la forma en la cual serán solucionados, aunque bien es cierto que no todos los

conflictos son iguales ni se resuelven de la misma forma, pero se tiene un poco más de experiencia en su solución, al tratar de resolver un conflicto cualquiera que sea, se debe tomar en cuenta que dicha solución beneficie lo más posible a las dos partes involucradas para que con esto no se pueda generar un posible resentimiento y traiga consigo otro conflicto, otra de las cosas que se trata en esta etapa de dirección es que se deben identificar de la mejor forma los síntomas de algún problema y no confundirlo con el mismo ya que el no identificar bien esto traerá consigo que el problema se vuelva más grande y el efecto puede ser mucho más complicado para la organización.

La comunicación es otra parte que conforma la etapa de dirección ya que dentro de la organización se trata con personas, con seres humanos que son diferentes y complejos, es por esto que dicha comunicación es de vital importancia para contar con un mejor ambiente de trabajo el cual ayudará para el mejor desempeño de las personas y con esto el logro de todos los objetivos. También se deben tomar en cuenta las necesidades que tienen las personas para poder comprenderlas.

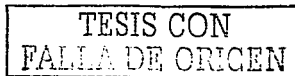
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro de toda organización debe existir una o dos personas que sean líderes las cuales ayuden y la estimulen para realizar de manera efectiva sus actividades. Existen diferentes tipos de líderes, el mejor liderazgo para una organización depende de la misma forma de convivencia que exista, además de que los altos directivos deberán tratar de identificar a la o las personas que cuenten con el tipo de liderazgo que ellos necesitan dentro de la organización para poder lograr de mejor manera los objetivos y metas planteadas. La delegación de las actividades y funciones es muy importante en una organización, esta delegación debe estar bien basada en aspectos importantes como son la responsabilidad de las personas, la carga de

trabajo que tienen las mismas, su capacidad, el nivel de estudios, en fin son varios aspectos claves que dependerán para la delegación de funciones dentro de la empresa, porque bien es cierto que una empresa en la que todas las actividades están centralizadas es mucho más difícil conseguir las metas y objetivos que en una en la cual se descentralizan debido a que en una organización que se descentralizan las funciones y actividades, las personas que laboran en la misma se sentirán parte importante y esencial de ella por lo que se genera una implicación mayor de todas las personas y se obtienen mejores resultados.

Ya que existe una buena dirección en la organización, entonces se debe realizar la etapa de control.

2.2.5. CONTROL



El control es la etapa dentro del proceso administrativo más dinámica ya que ésta se realiza o debe realizar en todas la etapas anteriores porque como se había explicado, el proceso administrativo es como una cadena y las etapas son los eslabones que siempre deben estar unidos, es por eso que el control debe llevarse a cabo en todas las demás etapas, la etapa de control esencialmente se refiere a realizar una evaluación y revisión, así como dar mejoras y corregir errores de todas las actividades que pueden existir dentro de una organización. Un aspecto que se debe tomar en cuenta siempre dentro del control, son los estándares mediante los cuales se revisarán y evaluarán los resultados obtenidos de las actividades que se aplicaron para lograr los objetivos, estas mediciones de las que se hablan, deben ser, preferentemente, cuantitativas para con esto obtener una mejor objetividad en los resultados y crear mejoras más efectivas las cuales nos ayuden a lograr de la misma forma los objetivos y metas propuestos. Dentro de esta etapa es muy importante y casi básico tener la retroalimentación

necesaria, además de aplicar todas las mejoras y/o soluciones que se propusieron con anterioridad ya que muchas empresas lo que hacen es que no aplican las mejoras convirtiéndose así en un gasto y no en una inversión, esto en cuanto al pago de servicios profesionales, incluso pasa en la capacitación.

Explicado en forma breve y general el proceso administrativo es más fácil entender la relación que existe entre la capacitación y el proceso administrativo el cual se verá a continuación.

2.3. RELACIÓN ENTRE LA CAPACITACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La capacitación es una función que se encuentra dentro del proceso administrativo así como en la capacitación es necesario aplicar el proceso administrativo, estos dos temas van de la ya que para realizar una capacitación se necesita planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, y para poder realizar el proceso administrativo se debe contar con cierta capacitación para la elaboración efectiva del mismo.

Dentro del proceso administrativo la capacitación se emplea en cada una de sus etapas, por ejemplo para la fase mecánica, como ya se mostró con anterioridad, que está formada por las etapas de planeación y organización, se debe estar capacitado constantemente para poder realizar la planeación y organización adecuada dependiendo del medio ambiente o entorno en el que se desenvuelve la empresa o en el que se desenvolverá, así como es bien sabido que las técnicas administrativas en general siempre evolucionan.

En la etapa de integración, la capacitación entra desde el momento en el cual la persona encargada de la integración tanto de personas como de cosas debe estar actualizado en cuanto al reclutamiento, selección, y la forma de realizar la inducción de los factores antes mencionados, para que con esto sea más efectivo en su trabajo y ahorre costos en cuanto a tiempo, dinero y esfuerzo para la organización, así como también se ve la capacitación cuando los trabajadores que fueron integrados a la empresa ya se encuentran laborando y se les tiene que brindar capacitación dependiendo de las necesidades que se presenten en el desarrollo de sus funciones, así como posteriormente se les brinda un entrenamiento y adiestramiento que consiste en poner a la práctica toda la teoría que se recibió en la capacitación.

Dentro de la etapa de la dirección, la capacitación es en cuanto a los supervisores así como el encargado del departamento ya que deben estar capacitados en lo referente al trato del personal, así como en temas relacionados con el ambiente de trabajo para que con esto se reduzcan lo más posible los conflictos que pudieran presentarse dentro de la empresa, además de capacitarse en lo referente a la diferenciación de lo que es un problema y un síntoma, y como solucionarlos de tal forma que se obtenga un beneficio para las partes involucradas.

En la etapa de control se debe estar constantemente capacitado ya que de no actualizar a la persona encargada del control, no podrá tener una retroalimentación efectiva debido a que se pueden omitir algunas cuestiones referentes a la solución de los problemas o deficiencias encontradas después de dicha retroalimentación, o simplemente por el hecho de que surjan nuevas técnicas y no sepa de ellas, esto generaría una desventaja frente a la competencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de los recursos humanos aparece, aunque de forma empírica y sin saber en sí qué es el recurso humano, desde que las personas se empiezan a dividir en grupos de trabajo; la administración del recurso humano empieza a darse de manera formal cuando las empresas se empiezan a dar cuenta de lo necesario que es la función de coordinar y orientar, así como impulsar a las personas que trabajan dentro de su organización para con esto obtener mejores resultados y menos pérdidas, en si para hacer una administración neta debido a que se quieren maximizar utilidades con el mínimo de recursos. Después existe otra etapa que es cuando los dueños de las organizaciones se dan cuenta que el manejo del personal es muy importante además de que se engloban muchísimas funciones para el mismo, se ven en la necesidad de crear un departamento el cual este encargado de lo anterior; a dicho departamento se le llamó y sigue llamando, básicamente, de dos formas que son departamento de personal o departamento de recursos humanos.

Poco a poco se ve que las personas son lo más importante dentro de una organización por lo cual ha habido muchos estudios sobre el trato y relación entre personas en cuanto a lo laboral, en nuestros días ya es muy importante además de que se toma mucho en cuenta a las personas, es por esto que a continuación se explicará lo que es el factor humano.

2.4.1. ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

Como ya se dijo, en nuestros días se toma mucho en cuenta a las personas porque son muy importantes dentro de cualquier organización, es por esto que se hablará en este inciso de lo que es el recurso humano y porque llamarlo factor humano

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"La Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general." (<http://www.micexamen.com/recursos%20humanos.htm>).

No creemos que sea tan correcto llamarles recursos, sino que son un factor importante para el funcionamiento de las organizaciones por muchos aspectos, dentro de los principales podemos encontrar que sin las personas no se pueden manejar las máquinas, otro aspecto es que las organizaciones están obligadas a dar capacitación a los trabajadores lo cual los hace más valiosos y si algún día los trabajadores se van con la competencia es de gran riesgo para la empresa por todos los conocimientos que adquirieron. Es por esta y muchas razones que la llamaremos *Factor Humano*, de lo cual se hablará a continuación.

Se hablará sobre lo que es la Administración del Factor Humano ya que es una parte dentro de la empresa que se podría llamar el motor de la misma porque sin personal las empresas no existirían, también se verán aspectos que conforman el proceso de la Administración del Factor Humano dentro del cual se encuentra la capacitación del personal es una parte importante dentro de la misma ya que si una empresa cuenta con una capacitación verdaderamente buena y bien aprovechada, se convertirá en una organización con gran ventaja competitiva, ya sea de bajo costo o diferenciación, dentro de la industria en la que se encuentre, además de que el Factor Humano debe ser muy cuidado porque éste puede verse disminuido debido a varios aspectos como son las enfermedades, accidentes y/o la mala alimentación en algunos casos; al verse disminuido el factor humano la empresa también se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

verá afectada de manera importante si no cuenta con soluciones que se anticipen a los problemas.

2.4.2. ASPECTOS DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

Como ya se comentó, la Administración del Factor Humano, o también mal llamada Recursos Humanos, es una parte muy importante dentro de las organizaciones ya que si no hubiera personal simplemente no existirían o funcionarían las empresas, y más importante aún porque en la actualidad casi todas las empresas quieren reducir el tamaño de las mismas.

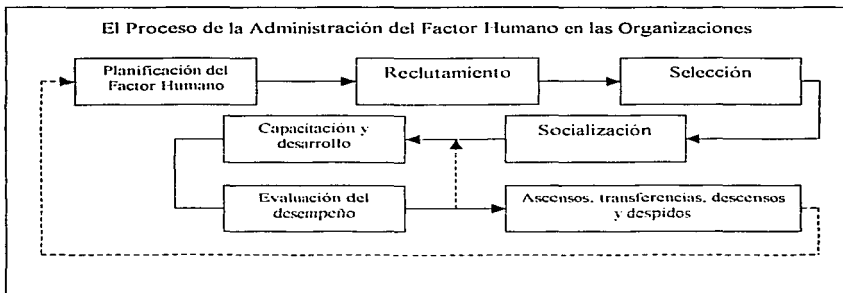
En la Administración del Factor Humano, dentro de cualquier empresa, se debe tener una visión clara de que se necesita contar con personal capaz para que se alcancen de forma efectiva los objetivos, una forma de lograr esto es elaborando planes bien estructurados para poder desarrollar un buen proceso de Administración del Factor Humano.

“La Administración del Factor Humano se refiere a todo lo que tiene que ver con el trato entre personas como lo es: el reclutamiento, selección, contratación, inducción, motivación, capacitación, adiestramiento, entrenamiento y evaluación de desempeño.”
(Innovaciones Tecnológicas. Ildelfonso Huante Sandoval. 8º semestre administración de empresas. 2002.)

El proceso de la Administración del Factor Humano, que son los aspectos de estudio, es un ciclo ya que debe estar siempre en constante desarrollo y revisión para corregir errores que puedan presentarse en el transcurso de su realización, esto se puede ver en el siguiente cuadro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 7



FUENTE: ADMINISTRACIÓN. STONER, James; FREEMAN, Eduard; GILBERT, Daniel. 6ta. edición, Editorial Prentice Hall 1996, p.413.

Como una explicación breve y sencilla del cuadro anterior se puede decir que la planificación del factor humano se refiere a ver de que forma se puede allegar la empresa de personas capaces, el reclutamiento es allegarse de candidatos, la selección es aplicar cuestionarios para evaluar habilidades, capacidades, etc. de los candidatos, la socialización no es otra cosa mas que la contratación e inducción de la(s) persona(s) a la organización, formalizar la relación de trabajo y mostrarle su área de trabajo así como sus compañeros, la capacitación y desarrollo es la enseñanza tanto teórica como práctica del trabajo, especializado o no, que realizarán las personas, la evaluación del desempeño es el revisar como han estado realizando su trabajo las personas, y por último los ascensos, transferencias, descensos y despidos son el resultado de lo que arroje la evaluación del desempeño, terminando en este paso se debe realizar de nueva cuenta la planificación, etc..

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En los tiempos actuales es muy importante que las empresas cuenten con una buena Administración del Factor Humano ya que por medio de ésta se debe tratar de que el personal que labora con la organización se desarrolle como debe ser, y así contar con gente más capaz para tener diferenciación y un costo más bajo los cuales forman parte de una ventaja competitiva importante dentro del mercado o la industria en la que se encuentra.

Esto nos aclara más lo que se había mencionado anteriormente de lo importante que es el personal o el factor humano dentro de la organización, así como su administración ya que como se pudo observar, al existir un buen reclutamiento, selección, etc. y en sí una buena aplicación del proceso administrativo, se pueden obtener mejores resultados dentro de las organizaciones.

2.5. LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

Como ya se dijo anteriormente, la capacitación es una parte importante dentro del proceso de la Administración del Factor Humano, ya que las empresas al realizar su proceso de la administración del factor humano deben considerar a la capacitación y verlo como una inversión y no como un gasto porque el personal que está bien capacitado es más productivo y esta más motivado, por lo tanto logra más efectivamente los objetivos de la empresa, así como los suyos propios debido a que las personas con capacitación se desarrollan, adquieren conocimientos, y descubren habilidades que tienen y no se habían dado cuenta de que existían.

En base a MAGAÑA (1995), una buena estructuración de la capacitación se verá reflejada en un mejor desarrollo de las personas, también hay que tomar en cuenta que la

capacitación no es estrictamente para los obreros solamente, la capacitación también la deben tomar los directivos o ejecutivos de la organización, claro está que los planes serán diferentes, pero la capacitación en sí debe aplicarse en la totalidad de la empresa, al igual que se evalúa el desempeño de los trabajadores, se debe evaluar el desempeño de los ejecutivos ya que pueden existir personas con mayores capacidades o habilidades las cuales cubren de mejor manera un puesto, y se da la última parte del proceso de la administración del factor humano que son los ascensos y descensos.

La capacitación es tan importante que abarca todo el proceso de la administración del factor humano, ya que las personas encargadas de realizar la planificación, el reclutamiento, la selección, la socialización, las personas que darán la capacitación y adiestramiento, las que evalúan el desempeño, así como los encargados de ascensos, transferencias, descensos y despidos, deben estar plenamente capacitadas en el área que desempeñarán para que con esto se lleve a cabo un buen proceso de administración de factor humano.

Dentro de la administración del factor humano se ven dos tipos de programas que son: programas de capacitación y programas de desarrollo. Los programas de capacitación están más enfocados a los trabajadores y los de desarrollo se enfocan a los gerentes.

Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, mientras los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros. Es probable que las personas que no son administradoras reciban capacitación para las habilidades técnicas que requieren sus trabajos presentes, mientras que los gerentes con frecuencia, reciben ayuda para

desarrollar las habilidades que se requerirán para trabajos futuros: en particular habilidades conceptuales y relaciones humanas". (STONER. 1996: 415)

Desde el punto de vista personal, los dos tipos de programas son capacitación en general, la división que se haría es que una es capacitación para operar maquinaria o realizar algún proceso productivo (trabajo físico), y otra es capacitación para aprender teorías empresariales nuevas, así como relaciones humanas (trabajo intelectual). Así como existe capacitación, encontramos otros dos aspectos que son el entrenamiento y el adiestramiento, el entrenamiento se refiere a la realización práctica de la teoría cuando son cosas nuevas para los trabajadores, y el adiestramiento es cuando se busca incrementar las habilidades en la práctica, es por lo anterior que la capacitación no la podemos manejar como adiestramiento o entrenamiento debido a que estas dos últimas se refieren a la parte práctica y la capacitación se refiere a la obtención de conocimientos solamente y no tanto de habilidades.

De acuerdo a lo que se ha estudiado en este capítulo, se puede concluir que la mayoría de las empresas que en la actualidad están realizando *down sizing*, que es la reducción del tamaño de la organización lo cual significa en muchos de los casos el despido de los trabajadores, y no toman en cuenta lo que significa la responsabilidad social, la cual creo que se debe tomar como una parte estrictamente esencial dentro de la Administración del Factor Humano, y más en nuestro país, ya que las personas al quedar desempleadas dejan de tener un determinado poder adquisitivo, lo cual genera bajas ventas en las empresas y aspectos sociales como la delincuencia y la pobreza, por lo cual sería mejor que las organizaciones al realizar dicho recorte de personal trataran de orientar o canalizar a las personas en otro trabajo, ya sea colocarla dentro de la misma empresa, en otra de la misma industria, o inclusive en empresas

de industrias diferentes, esto para que no se vea a la capacitación como una enseñanza en vano, sino como algo importante para las personas lo cual les ayudará a desarrollarse más.

Como se pudo observar, la capacitación es una parte importante en la administración del factor humano ya que da beneficios bilaterales porque dependiendo del desempeño de los trabajadores será el desarrollo de la organización de la cual forman parte, es por eso que se mencionará la importancia de la capacitación para las empresas.

En este capítulo se pudo observar que la capacitación juega un papel muy importante dentro de la administración en general así como en la administración del factor humano ya que en todas las etapas del proceso administrativo se debe estar actualizado, y para lograr lo anterior debe existir una capacitación, si no constante, periódica de las personas que están a cargo de la ejecución de todas las actividades que conlleva cada una de las etapas, así como lo referente a la administración del factor humano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el presente capítulo se verán las características propias de la organización que está sujeta a la investigación de campo de esta tesis, estas características son los antecedentes, la cultura organizacional, así como su estructura, áreas funcionales, análisis de puestos, éstos basados en BOUCHAN, TORRES (2000), tipos de capacitación utilizados, así como los planes y programas existentes.

3.1. ANTECEDENTES

Esta es una empresa fundada desde diciembre de 1970, pertenece a una cadena de radiodifusoras, la cual comenzó con siete estaciones de radio las cuales se encontraban ubicadas dentro de la República Mexicana; más específicamente dos en Tuxtla Gutiérrez, dos en Ciudad Juárez, dos más en Tampico y otras más en Chiapas. La empresa se ha expandido a lo largo de la República Mexicana y en la actualidad cuenta con un gran número de estaciones en función.

Al analizar y efectuar varias investigaciones dentro de la localidad de Uruapan Michoacán, se denota una gran necesidad de comunicación dentro del área social, la cual vino a satisfacer esta estación radiodifusora RADIORAMA.

Esta empresa en Uruapan, tiene su nacimiento hace casi ya siete años, más específicamente en el mes de abril de 1995. En la actualidad la cadena de radiodifusoras de esta empresa asciende a más de 350 radiodifusoras. Dentro de esta empresa de la localidad de

Uruapan, se labora con dos estaciones de radio denominadas "LA PODEROSA" y "FIESTA MEXICANA", las cuales se sintonizan en Ampliación Modulada (AM) y la poderosa cuenta con una sintonización en Frecuencia Modulada (FM).

3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

"Radiorama es una empresa dentro de la cual labora, en su mayoría, gente joven. Esto nos impulsa a mantener un espíritu joven, que mantiene despiertas y muy vivas nuestras perspectivas hacia lo que es el futuro y el mejoramiento en el desempeño de nuestras actividades y deberes.

La misión que esta empresa mantiene y busca mejorar constantemente es la de "comunicar a la comunidad", claro está que persigue utilidades con el desempeño de sus funciones. Esta organización se mantiene y promueve su actividad en base a los anuncios que se transmiten, y que de igual forma se comercializan a otras empresas para su difusión dentro de la comunidad y zonas aledañas.

Dentro de esta empresa se tratan de fomentar valores que vayan acordes con la misión y las perspectivas de cada una de las personas que laboran dentro de la misma, es por ello que se busca fomentar el compañerismo dentro de las áreas funcionales y su interrelación entre ambas. También existen métodos de control, como una clara manifestación se tiene la implantación de un reloj checador, únicamente aplicable al personal sindicalizado; el resto labora de acuerdo con la visión que se generen, el que se desempeñe mejor es aquél que recibirá una mayor recompensa por su esfuerzo y dedicación; todo esto siempre se busca fomentando una ayuda mutua." (BOUCHAN, TORRES, 2000: 7)

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

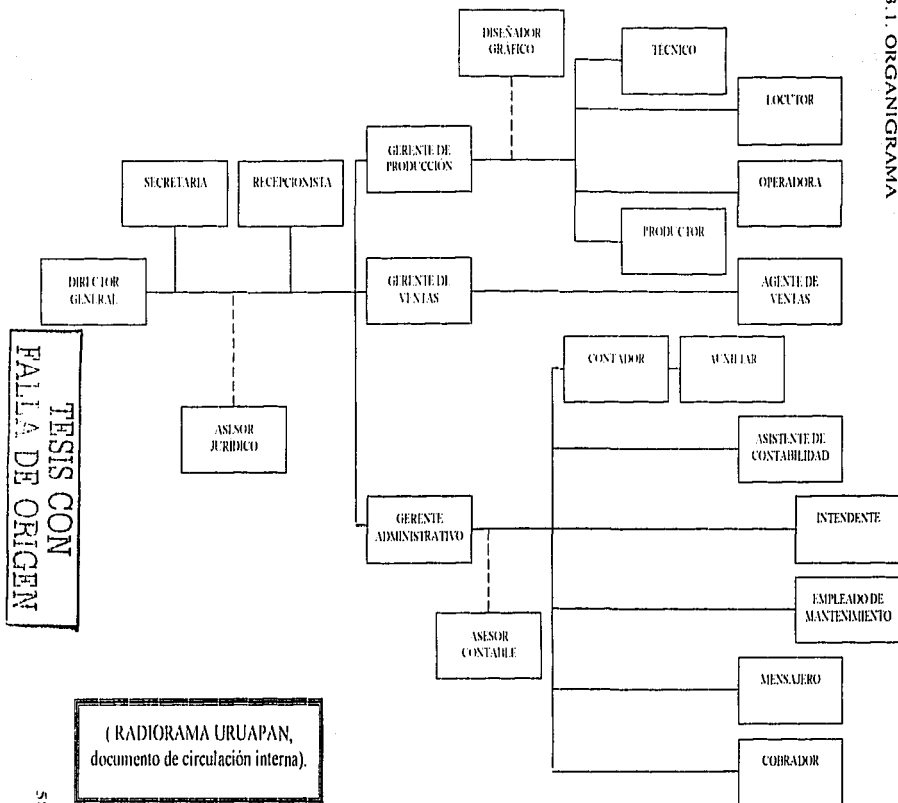
1. Director General
 - 1.1. Secretaria del Director General
 - 1.2. Recepcionista
2. Gerente Administrativo
 - 2.1. Contador
 - 2.1.1. Auxiliar Contable
 - 2.2. Asistente de Continuidad
 - 2.3. Cobrador
 - 2.4. Mensajero
 - 2.5. Empleado de Mantenimiento
 - 2.6. Intendente
3. Gerente de Ventas
 - 3.1. Agente de Ventas
4. Gerente de Producción
 - 4.1. Productor
 - 4.2. Locutor
 - 4.3. Operador
 - 4.4. Diseñador Gráfico
 - 4.5. Técnico

(Ibid: 8)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RADIORAMA URUAPAN ORGANIGRAMA HORIZONTAL

3.3.1. ORGANIGRAMA



3.3.2. ÁREAS FUNCIONALES

Cuando escuchamos hablar sobre áreas funcionales lo primero que llega a nuestra mente es la idea de una clasificación o división de funciones que constituyan una determinada sección dentro de la empresa; pues bien, si lo pensamos de esa manera estamos en lo cierto, ya que en este apartado se profundizará sobre las funciones genéricas de cada una de ellas. Entendiéndose por función genérica el que hacer o actividad en total de dichos apartados.

DIRECCIÓN GENERAL

Dentro de esta área se concentra desde la primer perspectiva toda la autoridad para mandar y hacerse obedecer. Es el mando o cabeza que puede guiar a todas las personas integrantes de la organización.

La función genérica que realiza dicha área es la de supervisar de manera insistente y perpetua el funcionamiento y desempeño de las labores dentro y fuera de la organización, ya que es un sistema abierto y todo lo que suceda dentro de la empresa tiene repercusiones a su alrededor; de igual manera lo que suceda fuera de ella.

ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta es una de las áreas funcionales que se sitúa como una de las más importantes, ya que de ella depende el total desarrollo de la organización, o en su defecto la descompensación de la misma.

La función genérica que desempeña esta área funcional es la de administrar correctamente los recursos con los que la organización cuenta, al igual que saber suministrar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los elementos que influyen para su buen desarrollo. En esta área se supervisa de manera contable, lógica y racional las unidades monetarias con que la misma organización cuenta y va adquiriendo con medida que transcurre el tiempo.

ÁREA DE VENTAS

Esta es el área que contempla el sustento para que la empresa pueda efectuar de manera favorable y utilitaria su actividad dentro de la comunidad en que se aloja. Es de suma importancia definir la función que da origen a dicha área, ya que en la organización se norma de acuerdo a los datos que esta brinde para proveer de información el área administrativa.

La función genérica de esta área es ofrecer el servicio que se genera por la empresa para tomarlo como fuente de ingresos y sustentos monetarios. Dentro de esta función está lo que es en si vender, darle como referencia al cliente las ventajas que ofrece la adquisición de una publicidad por radio así como utilidades que genera.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Dentro de esta área se concentra gran parte del personal que hace posible que dicha empresa crezca y se reproduzca de tal forma que se haga notar su presencia en el mercado. El área de producción es dentro de la cual la empresa comienza por efectuar su actividad primaria para poder dar lugar a todas las demás áreas que conforman a la organización.

La función genérica del área de producción es generar el producto a comercializar, en este caso, spots, comerciales, concebir programas que entretengan e informen a la comunidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sobre los sucesos de importancia, etc. esto contempla el hecho de producir el artículo a comercializar en el mercado.

3.3.3. ANÁLISIS DE PUESTOS

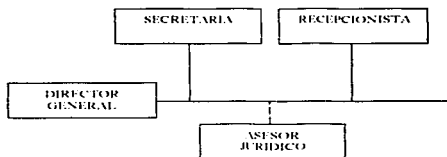
Una vez analizada la función genérica da continuación a lo que son las actividades específicas de cada uno de los puestos que forman parte de la organización, así como sus obligaciones o responsabilidades. Cabe mencionar que todas y cada una de las funciones específicas que se enuncian en el análisis de puestos, son enunciativas mas no limitativas.

Nombre del puesto: *Director General.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indefinido

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Ninguno

Subordinados directos: Gerente de producción, gerente de ventas y gerente administrativo.

Objetivo del puesto: Hacer crecer a la empresa día con día bajo una dirección acorde con los requerimientos que la misma establece, efectuando una constante supervisión y valuación del desarrollo de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Función genérica: Supervisar el funcionamiento de las áreas que integran la empresa, tratando de mejorar de manera constante en la medida de lo posible para la organización.

Función específica:

- o Contactar clientes para ofrecerles el servicio que presta la empresa, de manera viable para sus intereses y los de la misma organización.
- o Coordinar las actividades que se realizan dentro de cada una de las áreas que integran la empresa.
- o Autorizar los proyectos que serán lanzados como campañas dentro del área de ventas para la comercialización de spots.
- o Analizar las ideas de comercialización de spots que son generadas por sí mismo y por los agentes de ventas participantes en dicha actividad.
- o Verificar el correcto funcionamiento de cada una de las áreas funcionales integrantes de la empresa, así como su funcionamiento para el préstamo de servicios a la comunidad.
- o Autorizar actividades que se involucren con el personal que labora dentro y fuera de las instalaciones, tales como eventos promocionales, convivios internos del personal, eventos culturales, etc.
- o Autorizar créditos considerados como fuertes, relacionados con el giro de la empresa refiriéndonos a la comercialización de spots, para una mejor conservación de clientes.
- o Revisar el perfecto funcionamiento del área administrativa para una mejor optimización de recursos monetarios de acuerdo con las actividades que esta efectúe a lo largo de un periodo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el desempeño de sus funciones.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Responder por los posibles fallos que se tengan por un error dentro de la organización o en su defecto fuera de ella pero que se relacionan a su giro.
- Estar al pendiente de las posibles contingencias que se presenten en contra de la organización.
- Generar las posibles soluciones a conflictos internos que se susciten en la organización.
- Aplicar una adecuada técnica de coordinación para cada una de las áreas funcionales.
- Atender a las peticiones por parte de los empleados de acuerdo con las necesidades de cada uno de ellos, tratando de encontrar una solución a éstas.
- Hacer crecer lo más posible a la empresa para generar una mayor cobertura dentro del mercado de servicios a la comunidad.

Perfil del puesto:

Edad: 30-40 años

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Licenciatura

Experiencia: Indispensable

Profesión: Ingeniero electromecánico

Conocimientos especiales: Dirección de empresas de servicios radiofónicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Características personales:

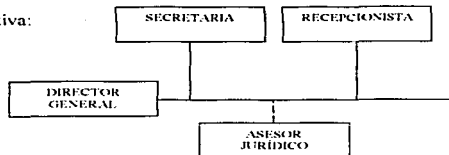
- ✓ Amable
- ✓ Aptitud de control
- ✓ Aptitud de liderazgo
- ✓ Buena presentación
- ✓ Capacidad de coordinación
- ✓ Capacidad de dirección
- ✓ Creativo
- ✓ Cumplido
- ✓ Disponible
- ✓ Eficiente
- ✓ Espíritu de equipo
- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Facilidad de relación
- ✓ Honesto
- ✓ Honrado
- ✓ Objetivo
- ✓ Optimista
- ✓ Ordenado
- ✓ Paciente
- ✓ Puntual
- ✓ Respetuoso
- ✓ Responsable
- ✓ Solidario

Nombre del puesto: *Secretaría del Director General.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indefinido

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Director General

Subordinados directos: Ninguno

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivo del puesto: Auxiliar al director general para el correcto desempeño de sus actividades en la empresa, de tal forma que se busque una optimización de recursos que nos conduzcan al logro de objetivos afines.

Función genérica: Regular las actividades que realiza el director general, así como llevar un control y orden de cada una de las actividades que desempeñe su jefe inmediato; esto siempre y cuando se genere como una consecuencia de su desempeño dentro de la empresa.

Función específica:

- o Atender al director general dentro de los límites que su puesto establece dentro de la empresa.
- o Brindar un servicio de calidad a todo el auditorio que acude a la empresa con la finalidad de obtener información acerca del giro de la misma.
- o Contestar llamadas telefónicas referentes al giro de la empresa y con relación al director general y su función.
- o Administrar la agenda de manera adecuada para programar las citas que le serán otorgadas al auditorio con referencia a entrevistas con el director general.
- o Realizar llamadas por parte del director general para contactarlo con clientes y personal del corporativo de la empresa matriz.
- o Revisar facturas que se expiden por la empresa para la realización de su actividad. Dichas facturas deben de contener todos los requisitos necesarios, así como su elaboración a tiempo.
- o Capturar los datos de dichas facturas para que al fin de cada periodo, según lo estipule la empresa, se entregue un informe detallado sobre los ingresos que obtuvo la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- o Abrir expedientes para cada uno de los agentes de ventas con la finalidad de llevar un control sobre las ventas que cada uno logra para captación de su comisión correspondiente.
- o Llevar detalladamente el registro sobre el control de movimientos efectuados por parte de la empresa, entendiéndose por ello ingresos y egresos para con la dirección general.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el desempeño de sus funciones.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.

Perfil del puesto:

Edad: 25-40 años

Sexo: Femenino

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Preparatoria o equivalente

Experiencia: Indispensable

Profesión: Secretaria

Conocimientos especiales: Manejo de computadora y máquina de escribir

Características personales:

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| ✓ Amable | ✓ Facilidad de relación |
| ✓ Buena presentación | ✓ Honesto |
| ✓ Cumplido | ✓ Honrado |
| ✓ Disponible | ✓ Objetivo |
| ✓ Eficiente | ✓ Optimista |
| ✓ Espíritu de equipo | ✓ Ordenado |
| ✓ Facilidad de palabra | ✓ Paciente |

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- ✓ Puntual
- ✓ Respetuoso

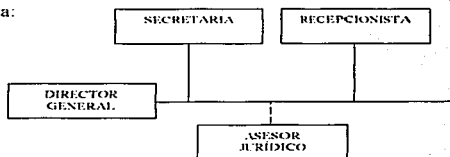
- ✓ Responsable
- ✓ Solidario

Nombre del puesto: *Recepcionista.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indeterminado

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Director General

Subordinados directos: Ninguno

Objetivo del puesto: Brindar una mejor atención al cliente y público en general que acude a la empresa a solicitar informes y requerimiento de los servicios que esta organización presta.

Función genérica: Atender al cliente tanto por teléfono como personalmente, brindándole información verídica y actual sobre la organización y el personal que labora dentro de la misma.

Función específica:

- Contestar llamadas que se realicen hacia la empresa en función del área a la que se pertenece.
- Transmitir las llamadas hacia las distintas áreas de la empresa, para las cuales han sido efectuadas por parte del público y clientes en general

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Brindar informes, dentro de los límites que el trabajo establece, sobre el personal que labora dentro de la empresa.
- Anotar los recados que se generan a lo largo de la jornada diaria, dirigidos hacia el personal que se encuentra ausente en el momento de su solicitud.
- Elaborar cartas y escritos dirigidos hacia diversos entes que se encuentran en íntima relación con la actividad de la empresa y personal laborable dentro de la misma; dicha actividad es singular de los requerimientos de la empresa.
- Pasar los recados, correspondientes a cada uno de los miembros que laboran dentro de la empresa, con puntualidad y exactitud en su literalidad.
- Enviar faxes a diversos lugares relacionados con la actividad que desempeña la empresa, de manera ordenada, rápida y oportuna.
- Elaborar contra-recibos expedidos por parte de la empresa para justificación en gastos que la misma genera.
- Recibir documentos enviados hacia la empresa por terceros para el adecuado funcionamiento de la actividad que se desempeña.
- Enviar documentos por parte de la empresa hacia terceros de manera oportuna y con los requerimientos que esta indica y solicita para el cumplimiento de su actividad.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el desempeño de sus funciones.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Entregar un reporte de todo lo ocurrido dentro de la empresa diaria, semanal o quincenalmente, de acuerdo a políticas de la empresa.
- Atender amablemente al público y llamadas recibidas por parte de la empresa.
- Cuidar del material que le es entregado dentro del ejercicio de sus funciones y su área de trabajo en específico.

Perfil del puesto:

Edad: 18-30 años

Sexo: Femenino

Estado Civil: Soltera

Escolaridad: Preparatoria o equivalente

Experiencia: No requiere

Profesión: Secretaria

Conocimientos especiales: Saber escribir a máquina, envío de fax y utilizar computadora.

Características personales:

- | | |
|-------------------------|---------------|
| ✓ Amable | ✓ Honrado |
| ✓ Buena presentación | ✓ Objetivo |
| ✓ Cumplido | ✓ Optimista |
| ✓ Disponible | ✓ Ordenado |
| ✓ Eficiente | ✓ Paciente |
| ✓ Espíritu de equipo | ✓ Puntual |
| ✓ Facilidad de palabra | ✓ Respetuoso |
| ✓ Facilidad de relación | ✓ Responsable |
| ✓ Honesto | ✓ Solidario |

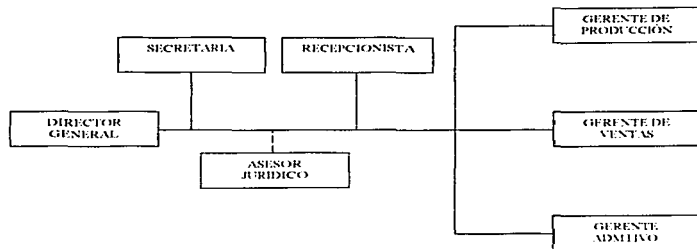
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del puesto: *Gerente de Producción.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indefinido

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Director general.

Subordinados directos: Productor, Técnico, Operadora, Locutor y Diseñador gráfico.

Objetivo del puesto: Coordinar el sistema operativo en cabinas y el área de producción, de manera que en la conjunción de ambas actividades se genere un resultado favorable para las expectativas del auditorio y las nuestras.

Función genérica: Establecer los lineamientos a seguir dentro del ejercicio de cada uno de los puestos a desempeñar, dentro del área de producción y todo lo relacionado con la misma.

Función específica:

- o Generar ideas innovadoras acerca de lo que son promociones que realizan las dos estaciones de radio dentro de la localidad.
- o Establecer los márgenes en géneros musicales que se utilizarán dentro del funcionamiento de ambas estaciones de radio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Analizar programas de radio que se encuentran próximos de transmisión para verificar su funcionamiento en lo que será el espacio en radio.
- Elaborar estructuras sobre programación musical, para cada una de las estaciones de radio, es decir estructurar la manera en que serán transmitidas las melodías a lo largo del jornal de trabajo.
- Supervisar el desempeño de locutores, productores y operadoras dentro de lo que es el ejercicio de su puesto, esto es realizar un trabajo de excelente calidad.
- Contactar grupos musicales para conseguir entrevistas con los mismos, dichas entrevistas pudiendo ser efectuadas en cabinas, dentro de la localidad o foráneas.
- Coordinar el trabajo realizado entre operadoras, locutores y grabadores para obtener un óptimo resultado en esfuerzos.
- Estar al día en cuanto a musicalización, para ser transmitidas dentro de cabinas a lo largo de la programación.
- Realizar entrevistas para la requisición de personal en caso de que se suscitara un faltante del mismo.
- Vigilar que todo el equipo en cabinas y grabación sea utilizado de la mejor manera para el ejercicio de su puesto dentro de la empresa.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el desempeño de su puesto dentro de la empresa.
- Responder por el equipo alojado en cabinas y grabación para la transmisión y grabación de spots, considerándose un daño no mayor.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Responder por los permisos otorgados a subordinados que se encuentran a su cargo, dentro de las limitantes que el mismo empleo establece.
- Contratar personal calificado para el desempeño de las funciones dentro de los distintos departamentos que componen el área de producción.
- Estar a la vanguardia en cuanto a nuevos lanzamientos musicales y artistas de nuevo género.
- Mantener las promociones lo más actualmente posibles dentro del gusto del público, y con los beneficios que esto genera.

Perfil del puesto:

Edad: 25 años en adelante Sexo: Masculino Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Preparatoria mínimo Experiencia: Indispensable

Profesión: Licenciado en electrónica o equivalente.

Conocimientos especiales: Manejo de equipos electrónicos, y/o conocimientos en computación, paquete básico de Office.

Características personales:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| ✓ Amable | ✓ Honesto |
| ✓ Aptitud de control | ✓ Honrado |
| ✓ Aptitud de liderazgo | ✓ Capacidad de dirección |
| ✓ Buena presentación | ✓ Creativo |
| ✓ Capacidad de coordinación | ✓ Cumplido |
| ✓ Espíritu de equipo | ✓ Disponible |
| ✓ Facilidad de palabra | ✓ Eficiente |
| ✓ Facilidad de relación | ✓ Objetivo |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Optimista
- ✓ Ordenado
- ✓ Paciente
- ✓ Puntual

- ✓ Respetuoso
- ✓ Responsable
- ✓ Solidario

Nombre del puesto: *Gerente de Ventas.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Estable

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Director General

Subordinados directos: Agente de ventas

Objetivo del puesto: Generar una utilidad considerable a base de la comercialización de espacios dentro de la radio, para el ente económico y sus subsidiarias, al mismo que aplica una coordinación para su equipo de colaboradores.

Función genérica: Generar el mayor número posible de ventas de spots así como procurar el mejor desempeño por parte de sus subordinados en el ejercicio de las actividades propias del área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Función específica:

- o Realizar las entrevistas cuando hay requerimiento de personal, propio del área de ventas, que no se encuentra dentro de la organización; se necesita estipular el requerimiento públicamente.
- o Contratar al personal adecuado para el desempeño del puesto, habiendo cumplido con la entrevista a la que estuvo previamente citado.
- o Proveer al personal del área de ventas, de información necesaria para el cumplimiento de sus funciones dentro del puesto a desempeñar.
- o Generar ideas innovadoras para una mejoría en las ventas, logrando así una constante dependencia por parte del cliente hacia el servicio que presta la empresa.
- o Coordinar al equipo de ventas para una mejoría dentro del trabajo en equipo, así como mejorar la fluidez de información requerida por el mismo personal.
- o Contactar a clientes para ofrecer el servicio que brinda la empresa; de tal forma que le sea atractivo al bolsillo del cliente considerando la actividad que este desempeña.
- o Brindar informes a los clientes ya afianzados con la empresa para que estos se encuentren enterados de nuevos planes y tarifas bajo las cuales labora la empresa
- o Fijar planes de comercialización de espacios en radio que cumplan con una dualidad de intereses dentro de su estructura productiva.
- o Asesorar a su equipo de trabajo en cuanto a percances suscitados con clientes morosos de pago, sugiriendo ideas de cómo efectuar el trato hacia los mismos.
- o Pasar el reporte de lo vendido durante un período determinado a la gerencia administrativa, efectuando así una coordinación de áreas
- o Transferir diálogos, de los spots, a los productores para que estos realicen una prueba de lo que ocupará un espacio dentro de la radio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el desempeño de sus funciones
- Mantener al cliente satisfecho con el servicio que le ha sido previamente ofrecido.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Tener a tiempo el reporte de las ventas realizadas por el mismo y su grupo de coordinación, con el cual desempeña su puesto.

Perfil del puesto:

Edad: 30 años en adelante Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Licenciatura o carrera técnica

Experiencia: No requiere

Profesión: Licenciado en administración de empresas

Conocimientos especiales: Mercadotecnia

Características personales:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| ✓ Amable | ✓ Espíritu de equipo |
| ✓ Aptitud de control | ✓ Facilidad de palabra |
| ✓ Aptitud de liderazgo | ✓ Facilidad de relación |
| ✓ Buena presentación | ✓ Honesto |
| ✓ Capacidad de coordinación | ✓ Honrado |
| ✓ Capacidad de dirección | ✓ Objetivo |
| ✓ Creativo | ✓ Optimista |
| ✓ Cumplido | ✓ Ordenado |
| ✓ Eficiente | ✓ Paciente |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Puntual
- ✓ Respetuoso

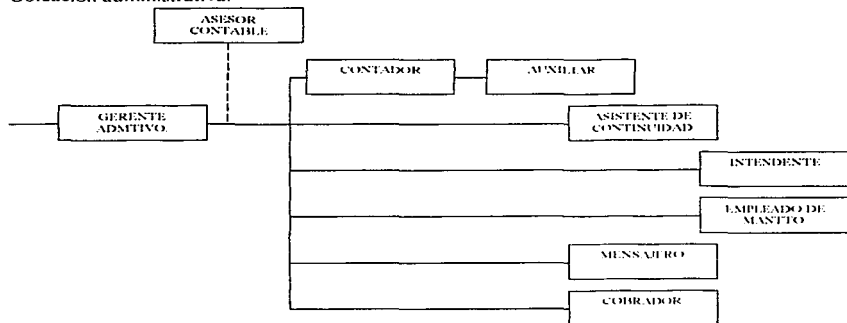
- ✓ Responsable
- ✓ Solidario

Nombre del puesto: *Gerente Administrativo.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indeterminado.

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Director General.

Subordinados directos: Contador, Cobrador, Asistente de continuidad, Mensajero, Intendente y Empleado de mantenimiento.

Objetivo del puesto: Optimizar la utilización de recursos con que cuenta la empresa, con la finalidad de generar un alto índice de utilidad

Función genérica: Administrar de la mejor manera los recursos monetarios propiedad de la empresa cuidando un margen de utilidad en promedio, para que la empresa funcione de la mejor manera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Función específica:

- o Revisar reportes efectuados por el contador para poder tomar decisiones, de manera benéfica para la empresa.
- o Autorizar cualquier tipo de salida de unidades monetarias por parte de la empresa, ya sea en transacciones para cumplir con el giro de esta o netamente contables.
- o Expedir cheques para el pago de facturas hacia proveedores que se relacionan con la empresa y su ejercicio.
- o Revisar los reportes efectuados por el cobrador, acerca de aquellos clientes que han efectuado abonos a sus cuentas por pagar, de la misma manera en aquellos clientes que son morosos de pago.
- o Autorizar el pago de nómina hacia los trabajadores de la empresa, como a los que prestan su servicio por concepto de honorarios.
- o Desplazarse fuera de la localidad para tratar asuntos relacionados con el giro de la empresa en coordinación con las empresas subsidiarias de las diversas estaciones de radio que se fusionan en la empresa matriz.
- o Notificar al director general sobre los acontecimientos efectuados en su ausencia, dentro de lo referente a la administración, para que este pueda tomar decisiones acertadas en base a la situación económica de la empresa.
- o Coordinar sus actividades conjuntamente con los otros gerentes de la empresa, para comunicarse los aciertos y fallas de ambos en el desempeño de su puesto; esto para determinar los avances efectuados en la empresa.
- o Revisar las cuentas por cobrar con que cuenta la empresa, y así poder determinar en que momento serán cobradas y de que modo se hará su exigibilidad.

- Resolver problemas que se generen dentro de la actividad de la empresa; con ello se hace referencia a la parte administrativa de la misma. Dichos problemas se pueden dar por demora en declaraciones de impuestos, demora en pago de documentos, en pago de honorarios, etc.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Tener a tiempo los reportes que le serán entregados al director general para la toma de decisiones.
- Orientar a los subordinados para un mejor desempeño de sus actividades dentro de la empresa

Perfil del puesto:

Edad: 30 años en adelante Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Profesional

Experiencia: Indispensable

Profesión: Contador titulado o Administrador titulado

Conocimientos especiales: Administrativos y utilización de programas computacionales

Características personales:

✓ Amable

✓ Capacidad de coordinación

✓ Aptitud de control

✓ Capacidad de dirección

✓ Aptitud de liderazgo

✓ Creativo

✓ Buena presentación

✓ Cumplido

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Eficiente
- ✓ Espiritu de equipo
- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Facilidad de relación
- ✓ Honesto
- ✓ Honrado
- ✓ Objetivo

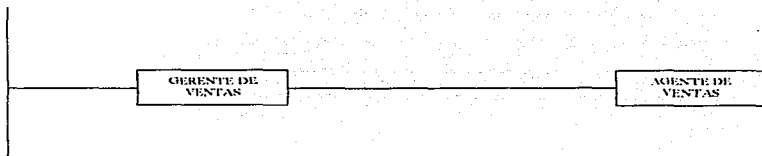
- ✓ Optimista
- ✓ Ordenado
- ✓ Paciente
- ✓ Puntual
- ✓ Respetuoso
- ✓ Responsable
- ✓ Solidario

Nombre del puesto: *Agente de Ventas.*

No. de plazas: 9

Tipo de contratación: Tiempo indeterminado.

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Gerente de ventas.

Subordinados directos: Ninguno.

Objetivo del puesto: Generar ganancias hacia la empresa en el desempeño de su puesto como promotor del servicio que la misma empresa presta a la comunidad

Función genérica: Vender espacios dentro de la radio, tratando de generar nuevos clientes y afianzar a los que ya se tengan.

TESIS CON ESTA TESIS NO SALE
FALLA DE ORIGEN DE LA BIBLIOTECA

Función específica:

- o Examinar los distintos planes de comercialización de los spots, para conocer que paquetes se ofrecerán al cliente.
- o Contactar al cliente para brindarle información acerca de los planes y paquetes con los cuales labora la empresa.
- o Visitar al cliente en el ejercicio de su puesto, para ofrecerle planes nuevos o modificados que le puedan ser útiles para la publicidad de su negocio.
- o Generar ideas innovadoras acerca de los distintos paquetes de trabajo que le serán expuestos al cliente.
- o Difundir en las distintas empresas foráneas y de la localidad el servicio que ofrece la empresa, y dar a conocer los paquetes con los que cuenta.
- o Vender espacios dentro de la radio con la finalidad de incrementar sus ventas y hacer difusión de su actividad en particular.
- o Entregar al jefe inmediato el reporte de las ventas realizadas durante un periodo, para tener un mejor control de la actividad que se desempeña.
- o Coordinar la actividad a desempeñar, conjuntamente con el jefe directo y el personal que integra el área en la cual se ubica el puesto.
- o Dar continuidad al cliente, es decir, hacer todo lo posible para que el cliente siga adquiriendo espacios en la radio de manera favorecedora para la misma.
- o Verificar periódicamente que los servicios que recibe el cliente le sean de su agrado y tratar de mejorarlos en medida de lo posible.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Entregar el reporte, dentro del plazo establecido, sobre las ventas realizadas individualmente para cada miembro de dicho departamento.
- Que el cliente reciba a tiempo el reporte sobre las tarifas a trabajar por parte de la empresa.
- Que el cliente quede satisfecho con el servicio recibido por parte del personal comercializador, en función de su desempeño dentro del puesto.
- Entregar a tiempo los reportes sobre las ventas efectuadas a un periodo, al jefe directo para que este las analice.
- Entregar a tiempo la guía para la realización de los spots; dicha guía será entregada a los productores que se encuentran en actividad.

Perfil del puesto:

Edad: 18 años en adelante

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Secundaria

Experiencia: No necesaria

Profesión: Indistinta

Conocimientos especiales: No requiere

Características personales:

✓ Amable

✓ Espíritu de equipo

✓ Buena presentación

✓ Facilidad de palabra

✓ Creativo

✓ Facilidad de relación

✓ Cumplido

✓ Honesto

✓ Disponible

✓ Honrado

✓ Eficiente

✓ Objetivo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Optimista
- ✓ Ordenado
- ✓ Paciente
- ✓ Puntual

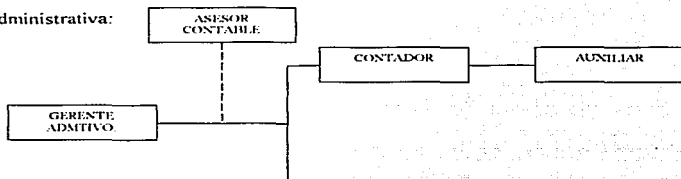
- ✓ Respetuoso
- ✓ Responsable
- ✓ Solidario

Nombre del puesto: *Contador.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indefinido.

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Gerente administrativo.

Subordinados directos: Auxiliar contable.

Objetivo del puesto: Controlar de manera benéfica el flujo de dinero generado por ingresos y gastos producto de la actividad realizada por la empresa, para su mantenimiento dentro del mercado de servicios.

Función genérica: Efectuar un control riguroso sobre cada una de las operaciones que genera la empresa en su actividad, así como realizar reportes sobre los movimientos que esta genera.

Función específica:

- Recabar la información financiera generada a lo largo de un periodo, que hace referencia a los gastos e ingresos que realiza la empresa, para su próxima organización.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- o Clasificar cada uno de los movimientos realizados por la empresa como consecuencia de la actividad que la misma desempeña dentro de un determinado periodo.
- o Capturar información para su análisis posterior, de manera que genere información sobre la situación económica por la cual atraviesa la empresa.
- o Consolidar toda la información, recibida con anterioridad: para su presentación en estados financieros que brinden al lector una visión de lo que han venido generando los movimientos de la misma.
- o Calcular la utilidad generada por la actividad que la empresa desempeña, esto por medio de los estados financieros.
- o Registrar conforme a los principios de la licenciatuara, las operaciones realizadas por la empresa, en un periodo determinado
- o Elaborar un reporte sobre los gastos generados por la empresa, debido al cumplimiento de sus obligaciones dentro de un periodo determinado.
- o Capturar pólizas de acuerdo a los movimientos efectuados por la empresa a una fecha determinada.
- o Elaborar declaraciones de impuestos, que la empresa se encuentra obligada a realizar para con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- o Depositar en el banco cantidades monetarias a favor de la empresa para el cumplimiento de su actividad, al igual que se realizar transferencias electrónicas para con los bancos.
- o Enviar información confidencial al corporativo de la empresa alojado en la ciudad de México, D. F., para que estos conozcan sobre el funcionamiento de la misma.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Elaborar con exactitud y puntualidad los reportes que serán enviados al corporativo; así como los informes que serán entregados al gerente administrativo.
- Mantener en orden toda la información relativa al ejercicio de la empresa de acuerdo a lo establecido en la ley.
- Brindar información suficiente al lector de la misma, para que este se pueda apoyar en ella para la toma de decisiones.

Perfil del puesto:

Edad: 25 años en adelante Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Licenciatura

Experiencia: Indispensable

Profesión: Contador titulado.

Conocimientos especiales: Manejo de paquetes computacionales y maquinas de oficina.

Características personales:

✓ Amable

✓ Espiritu de equipo

✓ Aptitud de liderazgo

✓ Facilidad de palabra

✓ Buena presentación

✓ Facilidad de relación

✓ Cumplido

✓ Honesto

✓ Disponible

✓ Honrado

✓ Eficiente

✓ Objetivo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Optimista
- ✓ Ordenado
- ✓ Paciente
- ✓ Puntual

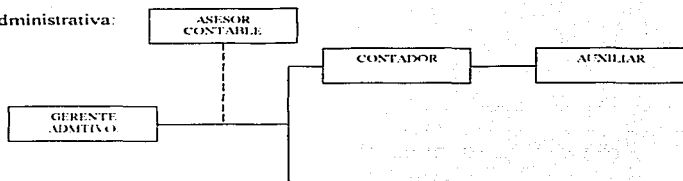
- ✓ Respetuoso
- ✓ Responsable
- ✓ Solidario

Nombre del puesto: *Auxiliar Contable.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indefinido.

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Contador.

Subordinados directos: Ninguno

Objetivo del puesto: Auxiliar al contador dentro del ejercicio de su actividad dentro de la empresa, fungiendo como un apoyo para la realización de actividades con un menor grado de dificultad.

Función genérica: Captura datos en la computadora para facilitar el manejo e interpretación de la información financiera dentro de una fecha determinada.

Función específica:

- o Capturar datos, acerca de los movimientos realizados por la empresa, en la computadora de manera clara y veraz.

- o Realizar el llenado de las declaraciones de impuestos que la empresa realiza conforme a los lineamientos establecidos por la SHCP.
- o Elaborar formas fiscales para que la empresa cumpla con sus responsabilidades para con el personal que labora dentro de la misma.
- o Ordenar la información generada por la empresa, ya una vez recibida se coloca dentro de su legajo correspondiente, según políticas de la empresa.
- o Contestar llamadas telefónicas que entran dentro del área administrativa, de acuerdo a un horario de trabajo establecido.
- o Entregar reportes de las actividades realizadas durante una fecha determinada, dichos informes son entregados al jefe inmediato.
- o Entregar al personal de la empresa documentos, para ser firmados por estos, dentro del cumplimiento de su actividad.
- o Elaborar escritos que el jefe directo emita, para ser enviados a diversas personas o ser guardados dentro de los expedientes de la empresa.
- o Realizar conciliaciones bancarias dentro de los periodos determinados, para detallar la actividad y el giro que la empresa ha venido llevando.
- o Archivar documentos que se relacionan con el personal que labora dentro de la empresa y documentos relacionados con la actividad que esta desempeña.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Perfil del puesto:

Edad: 18 años en adelante

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Preparatoria

Experiencia: No necesaria

Profesión: Auxiliar contable.

Conocimientos especiales: Manejo de la computadora y maquinas de oficina.

Características personales:

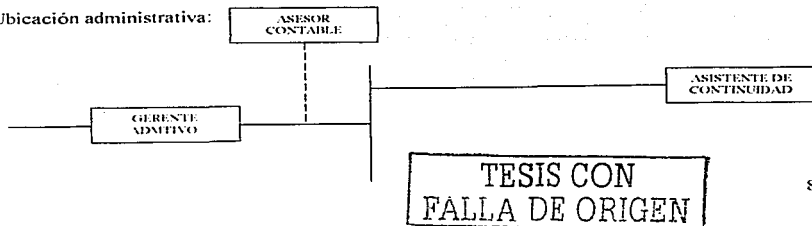
- ✓ Amable
- ✓ Buena presentación
- ✓ Cumplido
- ✓ Disponible
- ✓ Eficiente
- ✓ Espíritu de equipo
- ✓ Facilidad de relación
- ✓ Honesto
- ✓ Honrado
- ✓ Objetivo
- ✓ Optimista
- ✓ Ordenado
- ✓ Paciente
- ✓ Puntual
- ✓ Respetuoso
- ✓ Responsable
- ✓ Solidario

Nombre del puesto: *Asistente de continuidad.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indefinido.

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Gerente administrativo

Subordinados directos: Ninguno

Objetivo del puesto: Cumplir con un orden de transmisión de los espacios en radio que son adquiridos por el público, para la aparición de los spots que son adquiridos por los mismos.

Función genérica: Realizar los reportes que serán enviados a producción y el área de cabinas, para la ejecución de un spot y su transmisión en radio, al igual que facturar sobre los mismos.

Función específica:

- Elaborar facturas que son generadas por la venta de spots, dicha factura se expide al cliente con un formato genérico.
- Permitir el acceso del personal a la empresa, ya que la oficina de continuidad se encuentra a un costado de la puerta de acceso principal a la empresa.
- Anotar en las facturas a elaborar la descripción detallada de la forma en como será transmitido el spot, o en su defecto los varios spots, que el cliente ha adquirido; esto es si serán diarios, cada tercer día, dentro de que horario, por cuanto tiempo, etc.
- Revisar las facturas para tomar en cuenta los spots que serán transmitidos a lo largo de un periodo, para ser anotados en el reporte de ese periodo.
- Realizar el reporte sobre las características de dichos spots, en la forma que será entregado al área de producción con el objeto de que sea examinado y grabado.
- Recibir el spot grabado en cassette para su previa muestra al cliente, de manera que rectifique las características que contiene dicho spot.
- Enviar el reporte sobre el spot, ya confirmado al área de cabinas para proseguir a su transmisión de acuerdo con lo establecido en la factura.
- Elaborar el consecutivo de las facturas expedidas a lo largo de un periodo, en este caso de un mes, ello para un control sobre ventas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- o Entregar el consecutivo al contador de la empresa, para que este a su vez lo registre en contabilidad.
- o Realizar aclaraciones a facturas, si ello es necesario; por ejemplo: refacturaciones, cancelaciones, extravíos, etc.
- o Elaborar el reporte sobre las ventas realizadas a crédito y de contado a manera de llevar un control sobre las cuentas por cobrar a favor de la empresa.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Entregar de manera puntual y clara los reportes sobre la elaboración de los spots, al área de producción.
- Entregar el reporte dentro del tiempo determinado, para la transmisión de los spots dentro del área de cabinas.
- Entregar de manera rápida y bien elaborado el consecutivo, a fin de cada periodo de entrega y elaboración.

Perfil del puesto:

Edad: 18 años en adelante

Sexo: Femenino

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Preparatoria mínimo

Experiencia: Indispensable

Profesión: Indistinta

Conocimientos especiales: Sobre maquinas de oficina y paquetes computacionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Características personales:

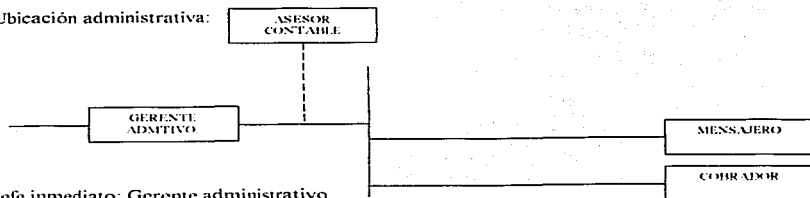
- ✓ Amable
- ✓ Buena presentación
- ✓ Capacidad de coordinación
- ✓ Cumplido
- ✓ Disponible
- ✓ Eficiente
- ✓ Espíritu de equipo
- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Facilidad de relación
- ✓ Honesto
- ✓ Honrado
- ✓ Objetivo
- ✓ Optimista
- ✓ Ordenado
- ✓ Paciente
- ✓ Puntual
- ✓ Respetuoso
- ✓ Responsable
- ✓ Solidario

Nombre del puesto: *Cobrador.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indefinido.

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Gerente administrativo

Subordinados directos: Ninguno

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivo del puesto: Hacer cumplir a los clientes y terceros, las obligaciones que contraen al momento de realizar compras a crédito, pudiendo estas ser a corto plazo, esto regula los movimientos que la empresa realiza, de manera benéfica para la misma.

Función genérica: Cobrar las cuentas que se quedan a deber, por parte de los clientes y terceros, tratando de cumplir siempre con todos los mandatos que le son asignados, ya sea dentro o fuera de la localidad.

Función específica:

- Contactar al cliente y terceros que se encuentren en trámites de pago, dentro de un previo acuerdo con la empresa.
- Realizar una previa cita con la finalidad de ofrecer un plazo al cliente y terceros, con ello se le brinda una mayor oportunidad de que reúna el dinero a pagar y la entrevista con el mismo sea satisfactoria.
- Obtener el finiquito de la obligación por parte del cliente o terceros, de manera rápida y sin percances que puedan suscitarse entre ambos.
- Obtener el finiquito de la obligación por parte del cliente o terceros de manera que se genere un previo acuerdo para afianzar un nuevo contrato.
- Acudir dentro o fuera de la localidad al domicilio o residencia del cliente o terceros, para efectuar acuerdos entre partes, acordando puntos a tratar para el cobro del adeudo.
- Depositar dentro de la institución bancaria, en la cual la empresa tenga sus cuentas, el efectivo recibido por el pago de las cuentas a favor de la empresa.
- Revisar el reporte de las cuentas por cobrar, en corto y largo plazo para su cobro dentro y fuera de la ciudad.
- Programar visitas a los clientes con la finalidad de lograr un abono para con la empresa de parte de los clientes morosos en pago.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- o Realizar depósitos en el banco a favor de la empresa por concepto de pago o abono de los clientes a una fecha determinada.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Procurar el pago a tiempo de los clientes que deban a la empresa por concepto de la venta de servicios por parte de la misma.
- Llevar un control detallado sobre los pagos y abonos a las cuentas por pagar de los clientes que adeuden a la empresa durante un periodo determinado.
- Acudir a los domicilios de los clientes dentro del lapso de tiempo indicado, para el cobro de su adeudo, o en su defecto el abono a los mismos.

Perfil del puesto:

Edad: 20 años en adelante

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Secundaria

Experiencia: No necesaria

Profesión: No requiere

Conocimientos especiales: No requiere

Características personales:

✓ Amable

✓ Buena presentación

✓ Cumplido

✓ Disponible

✓ Eficiente

✓ Espiritu de equipo

✓ Facilidad de relación

✓ Honesto

✓ Honrado

✓ Objetivo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Optimista
- ✓ Ordenado
- ✓ Paciente
- ✓ Puntual

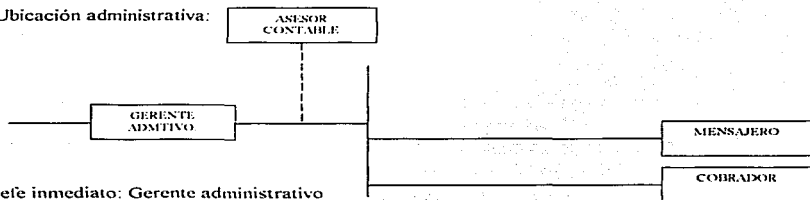
- ✓ Respetuoso
- ✓ Responsable
- ✓ Solidario

Nombre del puesto: *Mensajero.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indefinido.

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Gerente administrativo

Subordinados directos: Ninguno

Objetivo del puesto: Ayudar a la realización de las transacciones económicas que la empresa realiza a lo largo de un periodo, y dentro de la base legal en que esta se sustenta.

Función genérica: Transitar dentro y fuera de la localidad, con un mandato en específico que es indicado por parte del gerente administrativo y director general, realizando alguna actividad en cuestiones por efectos en cobros o pagos de cuentas relacionadas con la empresa.

Función específica:

- Trasladar a los empleados de mantenimiento dentro y fuera de la localidad, para facilitar el cumplimiento de la actividad a que están sujetos por parte de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Llevar el equipo de transporte a revisión para su óptimo funcionamiento, o en su defecto a reparación del mismo.
- Transitar dentro de la localidad a las instituciones bancarias dentro de las cuales la empresa es sujeta de crédito, para realizar depósitos a favor de la misma; o efectuar retiros según le sea indicado.
- Llevar documentos y paquetes a las distintas empresas a que se encuentran dirigidos los mismos, para el aseguramiento de su llegada por parte de la empresa.
- Trasladarse fuera de la localidad para recoger documentos y paquetes por los que ha sido enviado a dicha zona o lugar específico en función de su puesto.
- Transportar al personal de la empresa, dentro del desempeño de sus funciones, fuera de la localidad con la finalidad de finiquitar algún trato o deuda.
- Acudir a las diferentes estaciones de radio que forman parte de la empresa, con la finalidad de entregar o recibir reportes sobre las operaciones efectuadas en la misma, dichas estaciones son foráneas.
- Hacer llegar los reportes a las personas a las que deben llegar dichos documentos para su posterior revisión y aceptación.
- Entregar reporte de actividades desempeñadas por el mismo, dentro del ejercicio de su puesto de manera que queden aclarados los movimientos realizados por el mismo en los distintos lugares a los que acudió.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Hacer llegar los documentos y paquetes a manos de sus destinatarios, en condiciones óptimas para su utilización.
- Recoger el equipo de transporte, previamente enviado al taller, para tenerlo a la entera disposición del personal que labora dentro de la empresa.

Perfil del puesto:

Edad: 25 años en adelante

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Mínimo Secundaria

Experiencia: No necesaria

Profesión: Indistinta

Conocimientos especiales: Saber manejar el equipo de transporte y conocer la forma de efectuarse depósitos y salidas de dinero.

Características personales:

- | | |
|-------------------------|---------------|
| ✓ Amable | ✓ Honrado |
| ✓ Buena presentación | ✓ Objetivo |
| ✓ Cumplido | ✓ Optimista |
| ✓ Disponible | ✓ Ordenado |
| ✓ Eficiente | ✓ Paciente |
| ✓ Espíritu de equipo | ✓ Puntual |
| ✓ Facilidad de palabra | ✓ Respetuoso |
| ✓ Facilidad de relación | ✓ Responsable |
| ✓ Honesto | ✓ Solidario |

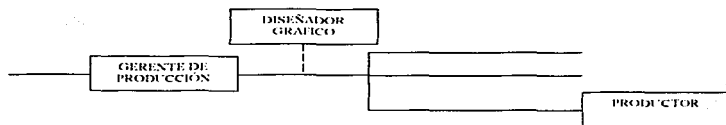
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del puesto: **Productor.**

No. de plazas: 3

Tipo de contratación: Tiempo indefinido.

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Gerente de producción

Subordinados directos: Ninguno

Objetivo del puesto: Crear comerciales de la mejor calidad para el cliente, considerando que el auditorio escuche la mejor calidad de transmisión y presentación de estos.

Función genérica: Producir spots para su transmisión dentro de las distintas estaciones que maneja la empresa, al igual que generar efectos especiales para los distintos programas a transmitir en la radiodifusora.

Función específica:

- Analizar el texto asignado para un spot, de manera que se ideen nuevas reformas al mismo en caso de que lo requiera.
- Acudir a grabar los spots que el locutor realizará, estando en presencia del productor; es decir en vivo.
- Grabar spots conocidos como en frío, es decir, sin presencia del locutor. Esto se logra teniendo pregrabada la literalidad ya con voz de quien lo conducirá.
- Elegir efectos que puedan concordar con la redacción del texto para la realización de los spots y aplicar los que le ajusten.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- o Analizar música que pueda ir acorde con la literalidad que le ha sido previamente asignada al spot que será generado.
- o Aplicar a dicho spot la música que le ha sido seleccionada, si esta no es la adecuada, cambiar de género hasta conseguir la combinación perfecta.
- o Armar el spot que ha sido previamente analizado en conjunto con sus partes integrantes: literalidad grabada, efectos, musicalización, etc.
- o Procurar tener a tiempo los spots para su previa muestra al cliente, esto de manera que si al cliente no le satisface enteramente se puedan generar cambios en el mismo.
- o Grabar las entrevistas que se generan cuando acuden personalidades a las instalaciones de la radiodifusora.
- o Regular la transmisión de ondas magnéticas que son recibidas por los spots o mezclas de música que serán previamente otorgados a la operadora para su transmisión; esto se hace para que los spots o mezclas de música no sean alterados.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Acudir a grabar los spots en el momento que le sea indicado y sin demora, por parte del jefe inmediato.
- Obtener como resultado final un spot de la mejor calidad auditiva para el auditorio de la radiodifusora.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Tener listos los spots y mezclas que le son asignados para su pronta elaboración y transmisión al aire.
- Orientar a las operadoras en dudas referentes al manejo de ciertos aparatos o transmisión sobre spots.

Perfil del puesto:

Edad: 25 años en adelante

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Preparatoria mínimo

Experiencia: Indispensable

Profesión: Técnico en electrónica

Conocimientos especiales: Manejo de aparatos electrónicos, de grabación y computarizados.

Características personales:

- | | |
|-----------------------------|---------------|
| ✓ Amable | ✓ Honrado |
| ✓ Buena presentación | ✓ Objetivo |
| ✓ Capacidad de coordinación | ✓ Optimista |
| ✓ Creativo | ✓ Ordenado |
| ✓ Cumplido | ✓ Paciente |
| ✓ Disponible | ✓ Puntual |
| ✓ Eficiente | ✓ Respetuoso |
| ✓ Espíritu de equipo | ✓ Responsable |
| ✓ Honesto | ✓ Solidario |

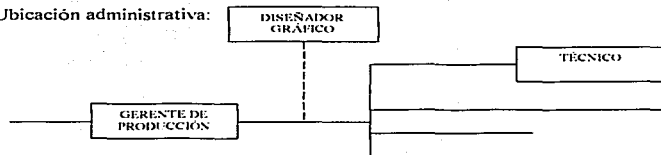
Nombre del puesto: *Técnico.*

No de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indefinido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Gerente de producción

Subordinados directos: Ninguno

Objetivo del puesto: Mantener en óptimas condiciones los aparatos operativos y de producción, tratando de lograr un mayor margen de vida y el laborar lo más adecuadamente posible con los mismos.

Función genérica: Reparar los aparatos operativos y de producción que se encuentren dañados, así como la adaptación del equipo necesario para realizar enlaces por parte de los locutores en los eventos que se les solicita.

Función específica:

- o Arreglar desperfectos ocasionados por la utilización de los aparatos operativos y de producción en el desempeño de sus actividades dentro de lo que determina su puesto.
- o Brindar opinión sobre cuales aparatos sean requeridos por la empresa para una mejoría en su calidad de producción de servicios.
- o Comprar aparatos operativos y de producción para la empresa, la cual ha de hacer la previa orden y proveer de recursos monetarios para tal adquisición.
- o Realizar la instalación de equipo de producción y operativo en el área para la cual ha sido adquirido dicho equipo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Verificar el perfecto funcionamiento por parte del equipo de producción y operativo, después de su previa instalación y acondicionamiento del espacio que ocupará dicho equipo.
- Realizar la instalación de antenas para una mejor recepción de frecuencia por parte de las diversas zonas en las que se busca sean escuchadas las distintas estaciones de radio que la empresa maneja.
- Acudir a los diversos lugares en que se hará un enlace para acondicionar el equipo necesario para efectuar dicha transmisión.
- Acondicionar un equipo de transmisión dentro de la camioneta móvil para la realización de enlaces dentro de la misma en diversos puntos de la ciudad.
- Revisar que la instalación de las diversas antenas se mantenga en óptimas condiciones después de un lapso de tiempo considerable, de no ser así realizar las operaciones pertinentes para que así sea.
- Acondicionar periódicamente el área de cabinas para que su funcionamiento y desempeño de las actividades por parte del personal que labora dentro de dicha área sea el más adecuado posible.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Realizar una correcta instalación del equipo de producción y operativo, siguiendo la mecánica necesaria y adecuada para ello.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Brindar mantenimiento periódico al equipo de producción y operativo con que cuenta la empresa, o en su manejo, con el que se instala en diversos puntos de la ciudad.
- Proveer de conocimientos esenciales a los empleados de mantenimiento, para que cuando se suscite un altercado menor puedan resolverlo de manera satisfactoria.
- Proveer de suficientes herramientas al personal que labora con el equipo de producción y operativo, para que en caso de que ocurra un percance menor se pueda remediar.

Perfil del puesto:

Edad: 20 años en adelante

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Preparatoria mínimo

Experiencia: No necesaria

Profesión: Ingeniería en electrónica o técnico en electrónica.

Conocimientos especiales: Sobre aparatos electrónicos y manejo de equipo de transmisión.

Características personales:

- | | |
|-----------------------------|---------------|
| ✓ Amable | ✓ Honesto |
| ✓ Buena presentación | ✓ Honrado |
| ✓ Capacidad de coordinación | ✓ Ordenado |
| ✓ Creativo | ✓ Paciente |
| ✓ Cumplido | ✓ Puntual |
| ✓ Disponible | ✓ Respetuoso |
| ✓ Eficiente | ✓ Responsable |
| ✓ Espíritu de equipo | ✓ Solidario |
| ✓ Facilidad de relación | |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Entregar dicho reporte al gerente de producción para que este lo verifique y de su punto de vista acerca de lo que encuentra viable y descartar lo que no es viable.
- Escanear el logotipo de artistas, solistas o grupos, para personalizarlos dentro de la computadora, de manera que puedan ser manejables en alguna promoción.
- Realizar el diseño de algunas promociones, es decir el logotipo por el cual estarán acompañadas en campaña, esto con la finalidad de brindar una mejor apariencia de esta al auditorio que participa en las mismas.
- Escanear imágenes para diseñar calcomanías, diseñar posters, etc., esto para la publicidad de las mismas radiodifusoras que realizan su actividad a favor de la empresa.
- Imprimir los diseños personalizados en la computadora, para las distintas promociones que maneja la empresa para su difusión.
- Personalizar las imágenes que se encontrarán en la carpeta de ventas y promociones entregadas a cada uno de los agentes de ventas para la realización de su actividad.
- Personalizar el diseño de la imagen que se encontrará incrustada en cada una de las tarjetas de presentación elaboradas para el personal que labora dentro de la empresa.
- Personalizar el diseño de los gafetes que portará el personal que labora dentro de la empresa, esto con la finalidad de ofrecer una mejor presentación de la empresa.
- Fotografiar a los diversos artistas, solistas o grupo, para obtener imágenes que serán de utilidad para la elaboración de diseños para próximas promociones.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Crear una imagen de calidad, de la cual será portadora la empresa y personal que labora en ella.
- Acudir a los eventos a que se envía, para fotografiar artistas con el objeto de obtener imágenes del mismo.
- Entregar puntualmente y dentro del lapso establecido, el reporte sobre los logotipos creados o modificados en su defecto.

Perfil del puesto:

Edad: 25 años en adelante

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Licenciatura

Experiencia: No necesaria

Profesión: Diseñador Gráfico

Conocimientos especiales: Manejo de computadora y programas computacionales de diseño gráfico.

Características personales:

✓ Amable

✓ Buena presentación

✓ Creativo

✓ Cumplido

✓ Disponible

✓ Eficiente

✓ Espíritu de equipo

✓ Facilidad de palabra

✓ Facilidad de relación

✓ Honesto

✓ Honrado

✓ Objetivo

✓ Optimista

✓ Ordenado

✓ Paciente

✓ Puntual

✓ Respetuoso

✓ Responsable

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del puesto: *Locutor.*

No. de plazas: 10

Tipo de contratación: Estable.

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Gerente de producción

Subordinados directos: Ninguno

Objetivo del puesto: Transmitir al auditorio un momento de entretenimiento y diversión, cubriendo de esta manera un espacio dentro de la radio, con el propósito de relajar a este y brindar una labor social en los casos que se requiera.

Función genérica: Conducir programas de radiodifusión, de manera amena y que estos, a su vez sean del agrado del público, del mismo modo, se interactúa con el público en los programas conducidos.

Función específica:

- Conducir los programas para los cuales son contratados por parte de la empresa a la cual prestan su servicio.
- Contestar llamadas realizadas por parte del público dentro del ejercicio de su profesión y en margen al horario en el cual se realiza el programa a conducir.
- Tratar de entablar una plática amena y dirijible con el público que realiza llamadas a los diversos programas que se realizan en función de su puesto.
- Programar las canciones que serán escuchadas por el público a lo largo de la duración del espacio dentro de la radio a conducir.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- o Establecer el sistema de seguimiento que se generará a lo largo del programa a transmitir, con previa autorización del jefe directo.
- o Entretener de la mejor manera al público que sintoniza la estación, y por consiguiente al programa de radio que se encuentra al aire.
- o Informar al auditorio de cuestiones generadas dentro y fuera de la localidad, y que le son de importancia a la misma.
- o Procurar que el programa dirigido en función de su puesto mantenga un rating estable y de ser posible considerablemente más alto que el de los demás programas.
- o Cubrir eventos para los cuales se ha solicitado su presencia previamente y han sido enviados por parte de la empresa.
- o Enlazarse por medio de satélites hacia los distintos puntos de la ciudad por medio de la unidad móvil; esto cuando son enviados a enlaces fuera de la cabina de transmisión.
- o Realizar entrevista a distintas personalidades del medio dentro del cual la empresa se desenvuelve, con la finalidad de brindar información al auditorio que sintoniza la estación.
- o Grabar spots para las distintas empresas que acuden a solicitar dicho servicio a la organización; siempre y cuando se encuentre dentro del horario establecido, de no ser así se remunerará el tiempo extra laborado.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Entretener al público de manera que lo que se genera dentro del programa no sea molesto para la mayoría del auditorio.
- Acatar los lineamientos que le son establecidos para la ejecución de algún programa en radio o transmisiones foráneas, al igual que eventos a conducir.
- Cubrir las rutas que le son asignadas al momento de realizar enlaces foráneos, dichas rutas deben estar previamente establecidas.

Perfil del puesto:

Edad: 18 años en adelante

Sexo: Indistinto.

Estado Civil: Indistinto

Educación: Preparatoria como mínimo

Experiencia: Indispensable

Profesión: Locutor o reportero.

Conocimientos especiales: Sobre conducción y ciencias de la comunicación

Características personales:

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| ✓ Amable | ✓ Facilidad de relación |
| ✓ Alegre | ✓ Honesto |
| ✓ Buena presentación | ✓ Honrado |
| ✓ Buena voz | ✓ Objetivo |
| ✓ Carismático | ✓ Optimista |
| ✓ Creativo | ✓ Ordenado |
| ✓ Cumplido | ✓ Paciente |
| ✓ Disponible | ✓ Puntual |
| ✓ Eficiente | ✓ Respetuoso |
| ✓ Espíritu de equipo | ✓ Responsable |
| ✓ Facilidad de palabra | ✓ Solidario |

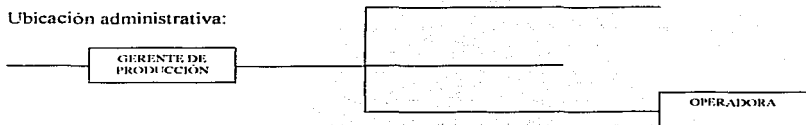
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Nombre del puesto: *Operadora.*

No. de plazas: 12

Tipo de contratación: Estable.

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Gerente de producción

Subordinados directos: Ninguno

Objetivo del puesto: Hacer llegar a cada uno de los aparatos de radio activos la programación que la empresa genera al igual que los spots que son comprados, por medio de las distintas estaciones que componen a la misma.

Función genérica: Operar la consola de control para cada uno de los programas generados en función de la actividad de la empresa, al mismo tiempo que se transmitan los spots por los cuales se acude a la empresa para su promoción; del mismo modo transmitir las canciones que le indiquen

Función específica:

- Coordinar el segmento que se le da a cada uno de los elementos integrantes de una transmisión de programas como lo son: spots, canciones y el mismo programa.
- Operar controles de cabina para la perfecta transmisión del programa de radio que se efectúa dentro de la cabina correspondiente.
- Poner la música que le es previamente establecida por el locutor para ser transmitida dentro del tiempo de duración de su programa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- o Transmitir los spots que le son entregados, asignándoles un horario o manera de seguimiento específico en un horario determinado.
- o Modular la frecuencia dentro de la cual será transmitido el programa correspondiente al espacio en la radio.
- o Cuidar de manera frecuente que no ocurran lagunas durante la transmisión de algún programa o los spots escuchados en el radio.
- o Sacar al aire programas que son enviados por satélite a las distintas estaciones que maneja la empresa para el cumplimiento de su actividad.
- o Pasar las llamadas, que son generadas dentro de los distintos programas, a los locutores para que estos las manejen de acuerdo a su actividad y requerimiento.
- o Ejecutar el modulador de voz, cuando se requiera para los distintos programas, y personajes que estos requieren.
- o Reportar al jefe directo sobre algún cambio o percance suscitado dentro del horario de transmisión al que se encuentren sujetas.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Procurar que no se generen lagunas durante las transmisiones en vivo o vía satélite.
- Pasar al aire spots a tiempo y con una secuencia previamente establecida.
- Atender a todas las llamadas que ingresen a la cabina estas siendo dirigidas al locutor dentro del ejercicio de su puesto.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Brindar al público y clientes una transmisión perfecta de los programas que se generan dentro de la cabina y sobre los spots a comercializar.

Perfil del puesto:

Edad: 20 años en adelante

Sexo: Femenino.

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Preparatoria

Experiencia: Indispensable

Profesión: Operadora

Conocimientos especiales: Manejo de equipo electrónico y facilidad de comunicación.

Características personales:

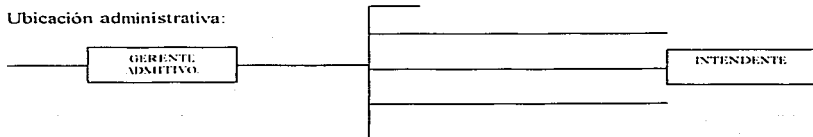
- | | |
|-------------------------|---------------|
| ✓ Amable | ✓ Objetivo |
| ✓ Buena presentación | ✓ Optimista |
| ✓ Cumplido | ✓ Ordenado |
| ✓ Disponible | ✓ Paciente |
| ✓ Eficiente | ✓ Puntual |
| ✓ Espiritu de equipo | ✓ Respetuoso |
| ✓ Facilidad de relación | ✓ Responsable |
| ✓ Honesto | ✓ Solidario |
| ✓ Honrado | |

Nombre del puesto: *Intendente.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indefinido.

Ubicación administrativa:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Jefe inmediato: Gerente Administrativo.

Subordinados directos: Ninguno

Objetivo del puesto: Brindar una excelente presentación para la empresa, óptima limpieza y sentido de orden en el cual el personal que labora dentro de la misma, se sienta a gusto y desempeñe, en un mejor ambiente laboral.

Función genérica: Mantener la empresa en buen estado, ordenada, limpia y con una vista agradable; al mismo tiempo atender al personal que labora dentro de la misma empresa, en sus necesidades siempre y cuando no genere un esfuerzo mayor.

Función específica:

- o Limpiar cada uno de los artículos que se encuentran dentro de la empresa, de manera que se mantengan en óptimas condiciones.
- o Recoger los objetos que no se encuentren en su lugar, y acomodarlos, tratando de conservar un ambiente en orden.
- o Barrer las instalaciones de la empresa, procurando generar un aspecto de limpieza en estas.
- o Trapear las instalaciones de la empresa, procurando una imagen radiante que mantenga un ambiente de lucidez en las mismas.
- o Lavar la loza utilizada para las necesidades de la empresa, tanto del personal como para atención al público.
- o Mantener impecable la imagen de los muebles e inmuebles pertenecientes a la empresa como lo son: Oficinas, Cabinas, Sanitarios, Cafetería, Recepción, Fachadas, etc.
- o Atender al personal en medida de lo posible, haciendo favores u ofreciéndoles algún refrigerio dentro de la jornada de trabajo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Realizar encargos por parte del personal, en la medida que sus obligaciones lo permitan, siempre y cuando no se ausente por mucho tiempo de la empresa.
- Contestar el teléfono cuando el personal encargado no se encuentre o este realizando alguna otra actividad que le impida realizar lo anterior.
- Tomar los recados que le sean dados en guarda para el distinto personal que labora dentro de la empresa.

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Mantener en buen estado las instalaciones y con un sentido de orden en cuestión de apariencia.
- Acatar de manera prioritaria las disposiciones que el jefe inmediato le asigne, ocupando un segundo termino los favores a realizar para con los demás empleados.

Perfil del puesto:

Edad: 15 años en adelante

Sexo: Femenino.

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Secundaria

Experiencia: No Indispensable

Profesión: Ninguna

Conocimientos especiales: Ninguno

Características personales:

✓ Amable

✓ Cumplido

✓ Alegre

✓ Cumplido

✓ Buena presentación

✓ Disponible

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- ✓ Eficiente
- ✓ Estricto sentido de limpieza
- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Facilidad de relación
- ✓ Honesto
- ✓ Honrado
- ✓ Objetivo

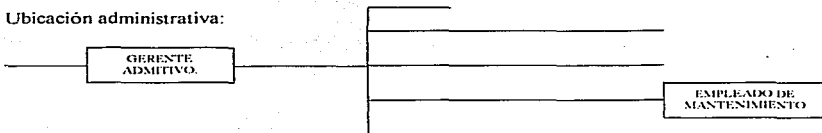
- ✓ Optimista
- ✓ Ordenado
- ✓ Paciente
- ✓ Puntual
- ✓ Respetuoso
- ✓ Responsable
- ✓ Solidario

Nombre del puesto: *Empleado de mantenimiento.*

No. de plazas: 1

Tipo de contratación: Tiempo indefinido.

Ubicación administrativa:



Jefe inmediato: Gerente Administrativo

Subordinados directos: Ninguno

Objetivo del puesto: Alargar la vida y uso de las instalaciones de la empresa, así como su acondicionamiento para laborar en un mejor ambiente de trabajo y con mayor facilidad de operación en actividades.

Función genérica: Realizar trabajos de mantenimiento a equipo operativo, inmueble y mueble propiedad de la empresa, que se encuentre aún en condiciones de ser utilizados, y mantener en óptimas condiciones el inmueble de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Función específica:

- Realizar la actividad de pintado para las instalaciones de la empresa, en todos los formatos y dimensiones que la misma contiene; obteniendo una mejor presentación.
- Realizar la reparación de las conexiones eléctricas con que cuenta el inmueble de la empresa a manera de efectuar una mejor labor por parte del personal.
- Ordenar el cuarto denominado bodega, en este se encuentran todos los materiales con que cuenta la empresa para la realización de trabajos de mantenimiento por parte de los empleados de dicho puesto.
- Arreglar los desperfectos que se susciten debido a la utilización de las instalaciones de la empresa, así como los ocasionados por culpa de fuerza mayor.
- Acudir a las diferentes partes que se le envíe, por mandato del jefe directo o consentimiento del mismo, a realizar trabajos de mantenimiento o acondicionamiento.
- Brindar mantenimiento a los muebles y aparatos que forman parte de las oficinas de integrantes de la empresa, a manera de conservarlas mejor y alargar su vida útil.
- Ayudar a acondicionar la unidad móvil para las diversas actividades que se destina, de tal manera que su funcionamiento sea óptimo para con la empresa.
- Realizar mejoras al inmueble en que se asienta la empresa para su ejercicio; al igual que para cualquier otra propiedad que la empresa adquiera
- Ayudar al traslado por parte del personal de locución, hacia los diversos lugares a los cuales se les solicita su presencia, para eventos promociones, etc.
- Ayudar en ocasiones al técnico, en la reparación o acondicionamiento del equipo de producción o cabinas, para una más rápida terminación del trabajo

Responsabilidades:

- Cubrir un horario de trabajo, previamente establecido por la empresa, para el cumplimiento de sus labores.
- Responder por el material que le ha sido asignado para el cumplimiento de sus actividades dentro de los lineamientos del puesto.
- Realizar los trabajos de la mejor calidad y con la mayor rapidez para su presentación hacia el director general y gerente administrativo.
- Adquirir todo el material necesario para efectuar las labores asignadas por la empresa, entregando previa requisición al jefe directo, para que a su vez este provea del material, o monto necesario para adquirirlo, al empleado.
- Entregar todas las facturas, notas, recibos, etc., que le sean elaborados para la previa comprobación de los gastos efectuados por el mismo para la realización de su actividad.

Pertil del puesto:

Edad: 16 años en adelante

Sexo: Masculino:

Estado Civil: Indistinto

Escolaridad: Secundaria

Experiencia: No indispensable

Profesión: Indistinta

Conocimientos especiales: Reparación de equipo operativo, trabajos de carpintería y albañilería.

Características personales:

✓ Amable

✓ Eficiente

✓ Buena presentación

✓ Espiritu de equipo

✓ Cumplido

✓ Estricto sentido de limpieza

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Honesto
- ✓ Honrado
- ✓ Objetivo
- ✓ Optimista
- ✓ Ordenado

- ✓ Paciente
- ✓ Puntual
- ✓ Respetuoso
- ✓ Responsable
- ✓ Solidario

3.4. TIPOS DE CAPACITACIÓN UTILIZADAS

En base a los resultados de encuestas realizadas a los gerentes de la organización se pudo observar que ésta no cuenta con un plan y programa de capacitación para sus trabajadores ya que al reclutar al personal ya se le pide que tenga un determinado grado de capacitación sobre las actividades propias del puesto, solamente se da un adiestramiento al ingresar a la organización para que el trabajador empiece a desarrollar sus actividades correspondientes, el adiestramiento como ya se mencionó en último apartado del capítulo anterior, se refiere al incremento de las habilidades en la práctica.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN DE CAMPO "RADIORAMA URUAPAN"

En el presente capítulo se mostrarán los objetivos de la presente tesis, así como hipótesis, la metodología utilizada para la recopilación de información, el análisis de la misma, así como la situación actual de la empresa respecto a la capacitación.

4.1. OBJETIVOS.

- **GENERALES:** Obtener información sobre la radiodifusora e identificar si necesitan un programa de capacitación y proponerles una forma de elaborar el mismo dependiendo de la situación de la empresa.
- **PARTICULARES:** Tener conocimientos legales, administrativos y laborales en cuanto a la capacitación se refiere, para así obtener una investigación objetiva y verídica para ofrecer una buena propuesta.

Dar a entender que la capacitación es una inversión y no un gasto.

Ver en la realidad la aplicación de la capacitación y su repercusión.

Mostrar que la capacitación es una herramienta que convierte a las empresas más productivas y competitivas.

Realizar una revisión de los procesos de capacitación para dar mejoras.

Ayudar en la implementación de mejoras para el proceso de capacitación.

4.2. HIPÓTESIS.

La capacitación de los trabajadores en la radiodifusora es necesaria para brindar un servicio de mayor calidad a la población.

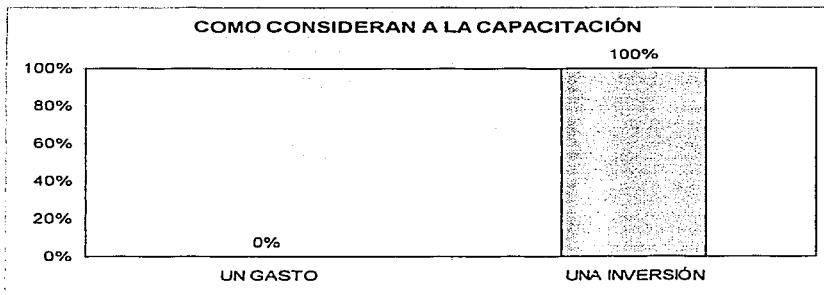
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3. METODOLOGÍA.

Para la elaboración de la presente tesis se realizó una investigación documental, así como una investigación de campo para la cual se efectuaron cuestionarios y entrevistas para la obtención de información, estos cuestionarios y entrevistas se realizaron a los gerentes de las áreas administrativas como son director general, administración, contabilidad y ventas; ya que estos puestos son claves para una mejor obtención de información referente a la capacitación de cada una de las áreas de la empresa sujeta a dicha investigación.

4.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

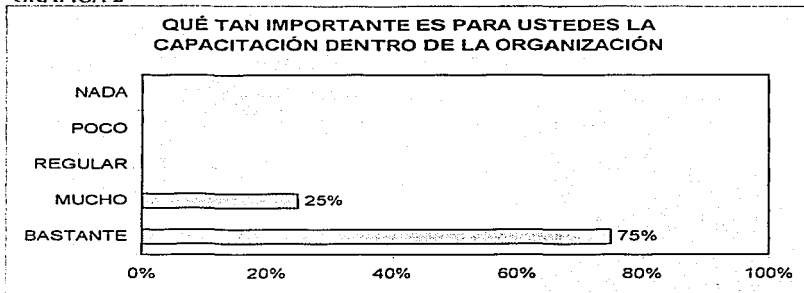
GRÁFICA 1



FUENTE: Elaboración propia 2002

Los encargados de los departamentos están conscientes de que la capacitación es una inversión debido a que genera remuneraciones, interés y un plus para la organización.

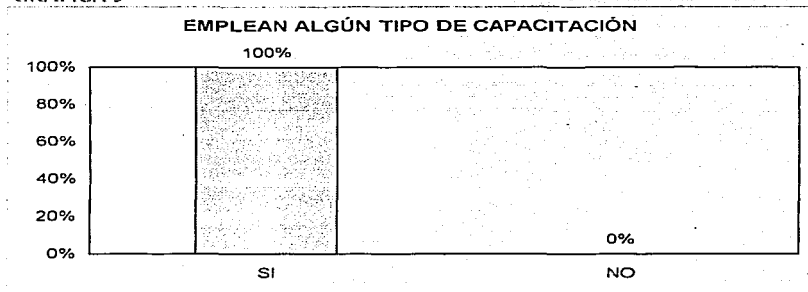
GRÁFICA 2



FUENTE: Elaboración propia 2002

Dentro de **RADIORAMA URUAPAN** se considera que la capacitación es bastante importante ya que así se mantiene actualizado al personal que labora dentro de la misma.

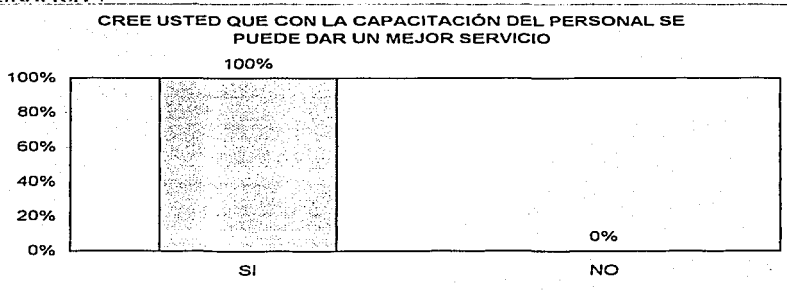
GRÁFICA 3



FUENTE: Elaboración propia 2002

La capacitación que se emplea en la organización es un adiestramiento el cual se realiza al ingreso del personal solamente, o cuando existe algún equipo nuevo y/o diferente.

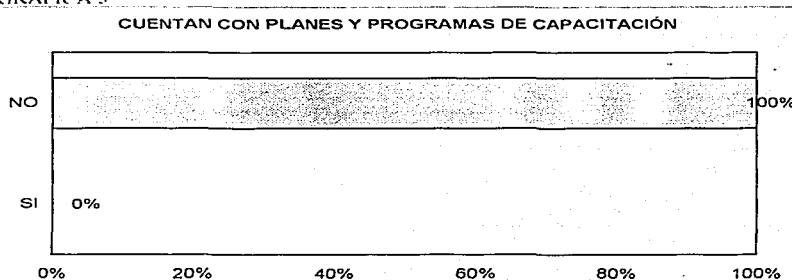
GRÁFICA 4



FUENTE: Elaboración propia 2002

Para los encargados de los departamentos es importante orientar la capacitación hacia el servicio al cliente, debido a que se busca una mayor satisfacción del mismo.

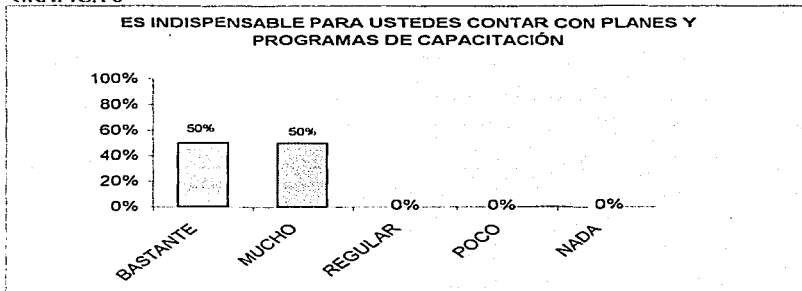
GRÁFICA 5



FUENTE: Elaboración propia 2002

En la empresa no se cuenta con planes y programas de capacitación, aunque sí dan un adiestramiento a las personas de nuevo ingreso y este adiestramiento es por parte de los compañeros.

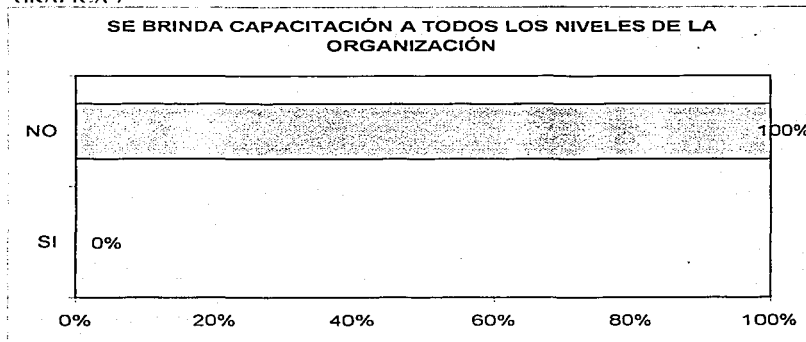
GRÁFICA 6



FUENTE: Elaboración propia 2002

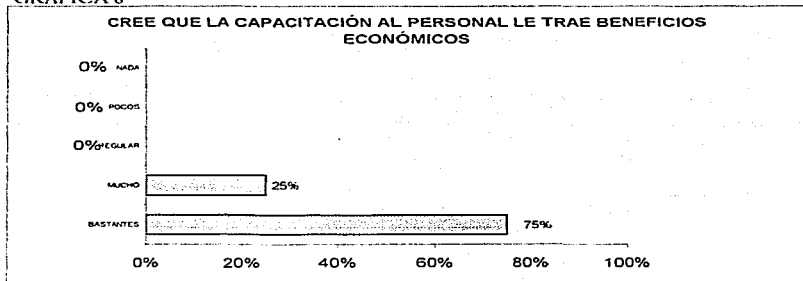
Para la organización es importante contar con planes y programas de capacitación para un mejor desarrollo del personal.

GRÁFICA 7



En la organización no brinda capacitación a todos los niveles debido a que no se cuenta con un programa de capacitación y no existen recursos económicos

GRÁFICA 8

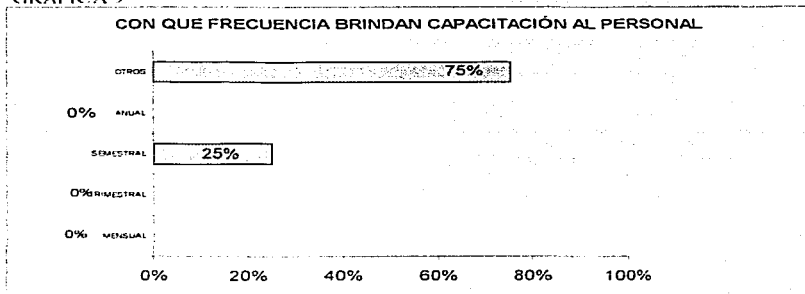


FUENTE: Elaboración propia 2002

Los encargados de los departamentos tienen muy claros los beneficios que les brindaría

la aplicación de una capacitación formal.

GRÁFICA 9



FUENTE: Elaboración propia 2002

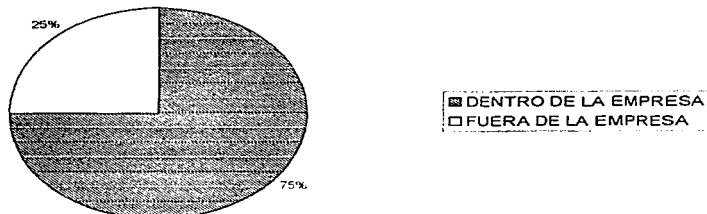
La capacitación es semestral en un departamento de la organización y en las demás

áreas se da una capacitación al ingresar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 10

EN QUÉ LUGAR SE BRINDA LA CAPACITACIÓN

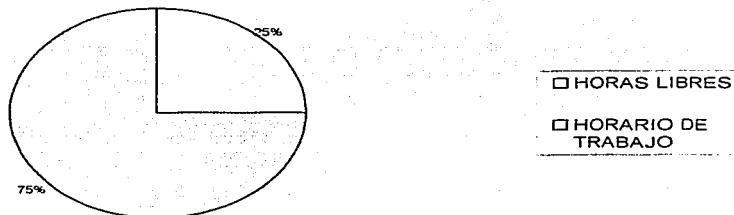


FUENTE: Elaboración propia 2002

La capacitación se imparte en un 75% dentro de la empresa y el 25%, que es el área contable, fuera de la empresa

GRÁFICA 11

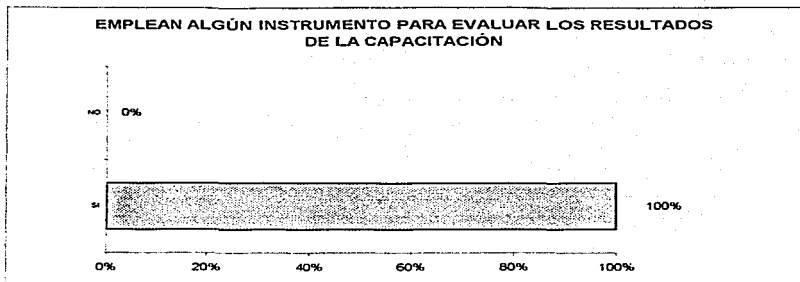
EN QUÉ HORARIO SE BRINDA LA CAPACITACIÓN



FUENTE: Elaboración propia 2002

La capacitación al personal de contabilidad se realiza en horas libres, y el 75% se realiza en horas de trabajo ya que es un adiestramiento.

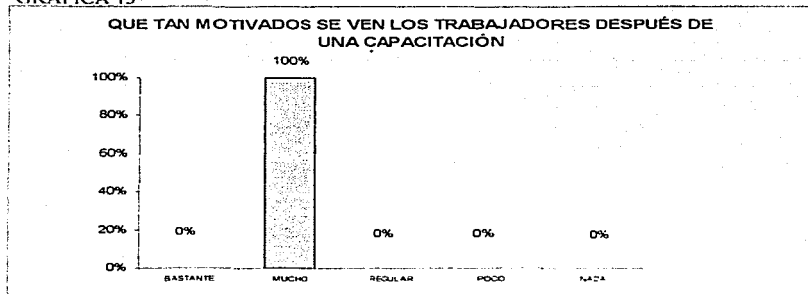
GRÁFICA 12



FUENTE: Elaboración propia 2002

El 100% de los encuestados mencionan que sí emplean un instrumento para evaluar los resultados de la capacitación; estos instrumentos son la observación y los reportes diarios

GRÁFICA 13

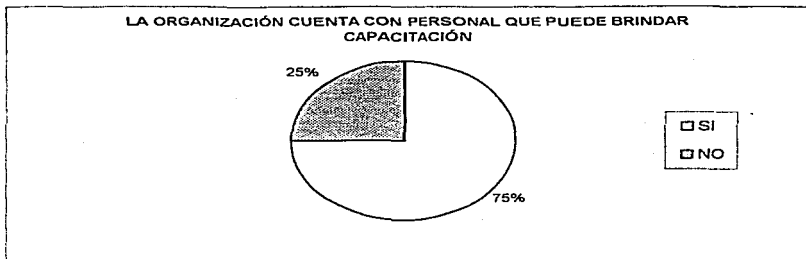


FUENTE: Elaboración propia 2002

El 100% de los encuestados menciona que mediante la observación se dan cuenta que los trabajadores están muy motivados después de la capacitación recibida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

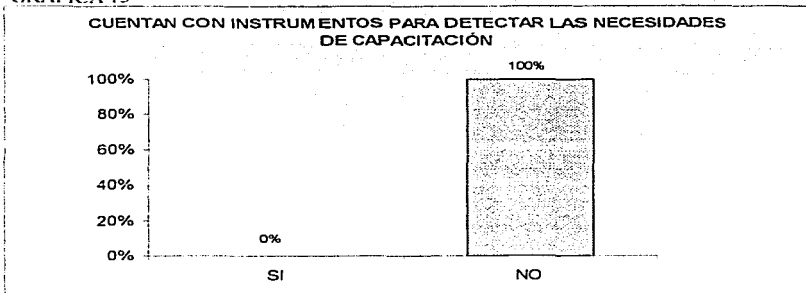
GRÁFICA 14



FUENTE: Elaboración propia 2002

El 75% menciona que si cuenta con personal que puede capacitar pero que no se ha explotado, y el 25% que no cuenta con capacitadores ya que son las mismas personas las que se capacitan unas con otras.

GRÁFICA 15

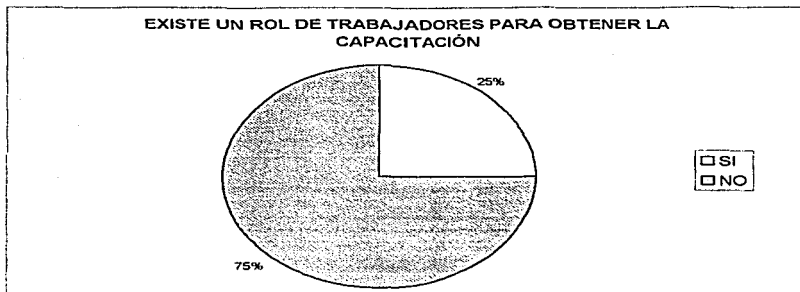


FUENTE: Elaboración propia 2002

El 100% contestó que no debido a que solamente se escucha la transmisión para detectar las necesidades de capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

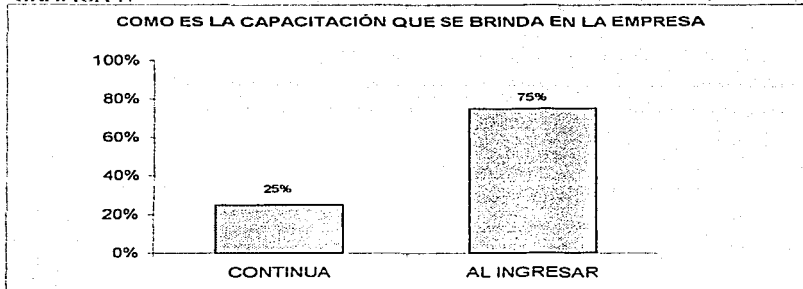
GRÁFICA 16



FUENTE: Elaboración propia 2002

El 75% de los encuestados respondieron que si se cuenta con un rol ya que la capacitación es al ingresar, y el 25% respondió que no existe ningún rol.

GRÁFICA 17

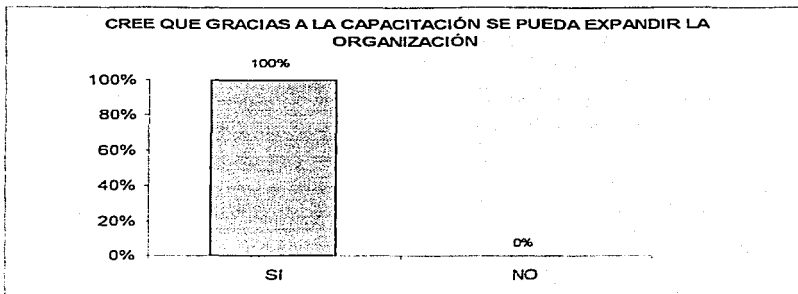


FUENTE: Elaboración propia 2002

El 75% menciona que la capacitación es al ingresar a la empresa, y el 25% tiene capacitación continua.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 18



FUENTE: Elaboración propia 2002

El 100% menciona que si el personal se capacita se puede expandir la empresa.

CONCLUSIÓN

En **RADIORAMA URUAPAN** se tiene una clara visión de la importancia de la capacitación, así como los beneficios que brinda y el aumento en la productividad pero no se cuenta con una capacitación en sí ya que dentro de la empresa se emplea un adiestramiento en cuanto a los trabajadores del área de producción ya que se les muestra como realizar el trabajo y enseguida ponen en práctica lo visto, en cuanto al área contable se tiene una capacitación en cuanto a las normas, reglas y procedimientos fiscales, es por esto que la capacitación se brinda fuera del área de trabajo y en horas libres. En la organización se tiene muy en cuenta que la capacitación es una inversión debido a lo que les proporciona la misma pero no se ha realizado ningún plan y programa de capacitación por falta de los recursos económicos necesarios para brindar la misma en todos los niveles jerárquicos de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo al anterior análisis de información consideramos que la hipótesis es aprobada en un 100% ya que se cuenta con los conocimientos sobre la necesidad de capacitación, sus beneficios y la importancia, pero la razón por la que no se ha llevado a cabo un plan y programa de capacitación es por falta de recursos económicos para aplicarlo a toda la organización y posiblemente por no contar con la información referente a la elaboración de un plan y programa de capacitación ya que tal vez con este ultimo conocimiento ellos mismos pueden implementar un tipo de capacitación más formal, y no solamente un adiestramiento, así como, por medio de entrevistas que se realizaron se conoce que ellos saben que si capacitaran a su personal las transmisiones serían de mejor calidad y los trámites serían más rápidos, por lo tanto se cubrirían mejor las expectativas de los radioescuchas y los clientes.

Es por lo anterior que se presenta como propuesta la forma de diseñar un plan y programa de capacitación, así como se indica lo que conviene realizar de acuerdo a la situación de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROPUESTA

Debido a que la organización no cuenta con un plan y programa de capacitación se propone la realización de dicho programa por lo que a continuación se darán las bases de cómo elaborarlo de forma anual para que sus trabajadores aumenten sus conocimientos y habilidades, con esto se obtendrá una mejor atención al cliente y por consiguiente una preferencia del mismo y aumento en ventas.

Basado en el autor Reza (1998) se explicará la forma de diseñar un programa de capacitación anual. Como primer paso, y antes de diseñar el programa, es necesario *identificar*

las necesidades que tiene la organización, para que en base a esto se realice el diseño del programa; como siguiente paso se deben *plantear las acciones genéricas* que son todas aquellas acciones que se llevan a cabo para la preparación de la capacitación como es el diseño de los eventos, del material que se utilizará, etc., enseguida se deben *establecer todas las acciones específicas* que son más enfocadas al diseño detallado de lo que se utilizará para la impartición de dicha capacitación como son el diseño de metodología, los mecanismos propuestos para trabajar en la capacitación, investigar si existe algún tipo de programa para apoyar en la enseñanza de los trabajadores, etc., después de haber identificado las acciones se deben *establecer políticas* para un mejor desempeño de la capacitación, se debe identificar cual será el *alcance* que tendrá el programa de capacitación, es decir si será para todos los puestos o para determinados departamentos.

“El administrador de la capacitación debe considerar los siguientes aspectos:

La definición de PLAN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO POR EMPRESA se identifica como la “Expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro, la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales”. Así, puede entenderse al PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO como la estrategia global que en la materia, se establece en la empresa.” STPS (1984).

Lo anterior es un aspecto legal de la capacitación la cual debe ser llevada a cabo ya que los planes y programas de capacitación deben estar revisados y registrados en la STPS para

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que la misma realice las acciones pertinentes de su trabajo como son la revisión de la aplicación del programa de capacitación, así como el trabajo de las comisiones mixtas.

Para la elaboración de un programa de capacitación se deben investigar los antecedentes de la empresa, comparar el análisis de puestos actual con la situación idónea en la que se quiere encontrar la organización, es decir elaborar otro análisis de puestos para compararlo y se verán las necesidades que existen para tener un mejor funcionamiento, ya que mediante esto se pueden detectar algunas de las necesidades anteriormente mencionadas, se necesita identificar las carencias de los conocimientos por parte de los trabajadores, identificar el número de personas que recibirán la capacitación, así como saber el nivel de cultura y conocimientos de las mismas. Para la elaboración del programa de capacitación es necesario establecer objetivos, el contenido, los instrumentos para la evaluación de los trabajadores, los materiales de apoyo, etc., así como se debe realizar el llenado de todos los formatos legales necesarios para la aplicación de la capacitación.

Para una buena preparación de un programa de capacitación, se deben tomar muy en cuenta el marco de referencia en el cual se verán la misión, visión, y en este marco de referencia entra lo que es la detección de necesidades, en pocas palabras es el estado actual de la empresa, se deben determinar los grupos, cual es el universo de la capacitación, como se mencionaba anteriormente es el alcance que tendrá dicha capacitación

Ya que se propone un programa de capacitación para un año, es necesario que los temas integradores de la capacitación sean mediante un sistema de capacitación progresivo, es decir que se impartirán cursos los cuales tendrán una secuencia lógica para que los cursos

tengan una consecuencia de los conocimientos impartidos en cursos anteriores. Otro punto en la preparación del programa es la realización de un cronograma de actividades el cual se recomienda hacerlo de forma general y por cada uno de los cursos para tener un mejor control en el tiempo de las actividades a realizar en los mismos.

En la preparación se debe tener muy en cuenta el tipo de instructor con el que se contará para la impartición de la capacitación, en el caso de RADIORAMA URUAPAN se recomienda que sea un instructor externo ya que al no contar con un plan de capacitación, no se tiene la experiencia suficiente para llevar a cabo la misma de manera interna.

Por último se tendrá que realizar una carta descriptiva la cual deberá contener los siguientes datos:

- ⇒ Nombre del curso
- ⇒ Duración en días
- ⇒ A quien va dirigido el curso
- ⇒ El objetivo general del curso
- ⇒ Los objetivos específicos del curso
- ⇒ Temas y subtemas
- ⇒ Actividades para el aprendizaje
- ⇒ Las técnicas de enseñanza
- ⇒ Los apoyos didácticos
- ⇒ Instrumentos utilizados para evaluaciones
- ⇒ Tiempo estimado por tema del curso

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

CUESTIONARIO
RADIORAMA URUAPAN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 1.- Ustedes consideran a la capacitación como:
a) Un gasto? b) Una inversión? Porqué:
- 2.- ¿Qué tan importante es para ustedes la capacitación dentro de la organización?
a) Bastante b) Mucho c) Regular d) Poco e) Nada
- 3.- ¿Ustedes emplean algún tipo de capacitación en la empresa?
a) Si b) No Porqué:
- 4.- ¿Cree usted que con la capacitación del personal se puede dar un mejor servicio?
a) Si b) No Porqué:
- 5.- ¿Cuentan con planes y programas de capacitación?
a) Si b) No
- 6.- ¿Es indispensable para ustedes contar con planes y programas de capacitación?
a) Bastante b) Mucho c) Regular d) Poco e) Nada
- 7.- ¿Se brinda capacitación a todos los niveles jerárquicos de la organización?
a) Si b) No Porqué:
- 8.- ¿Cree que la capacitación al personal le trae beneficios económicos?
a) Bastantes b) Muchos c) Regular d) Pocos e) Nada
- 9.- ¿Con qué frecuencia se brinda capacitación en la empresa?
a) Mensualmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Anualmente e) Otros
- 10.- ¿En qué lugar se brinda la capacitación?
a) Dentro de la empresa b) Fuera de la empresa Porqué:
- 11.- ¿En qué horarios se brindan las capacitaciones?
a) Horario de trabajo b) Horas libres Porqué:

- 12.- ¿Emplean algún instrumento para evaluar los resultados de la capacitación?
a) Si b) No Cuál(es):
- 13.- ¿Qué tan motivados se ven los trabajadores después de una capacitación?
a) Bastante b) Mucho c) Regular d) Poco e) Nada
- 14.- ¿La organización cuenta con personal que puede brindar capacitación?
a) Si b) No Porqué:
- 15.- ¿Cuentan con algún instrumento para la detección de necesidades de capacitación?
a) Si b) No Porqué:
- 16.- ¿Se cuenta con algún rol de trabajadores para obtener la capacitación?
a) Si b) No
- 17.- ¿Cómo es la capacitación que se brinda en la empresa?
a) Continua b) Al ingresar
- 18.- ¿Creen que gracias a la capacitación se pueda expandir la organización?
a) Si b) No Porqué:
- ¿En qué aspecto de la organización se refleja más el resultado de la capacitación?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

BOUCHAN CORIA, María Dolores; TORRES ALONSO, Lizbeth. (2000). Manual de Organización Radiorama Uruapan.

GARCÍA ARISTA, Enrique. (1975) Marzo-abril. Procedimientos para detectar necesidades de capacitación. Revista: Educación. 3ª época, Vol. III, No. 12. p. 53-63.

INNOVACIONES TECNOLÓGICAS. Prof. Ildefonso Huante Sandoval. 8º semestre de la Lic. en Administración. 2002.

INTERNET. <http://www.miexamen.com/recursos%20humanos.htm>

MAGAÑA MAGAÑA, Jorge. (1995). La capacitación, herramienta fundamental para el desempeño del trabajador. TESIS, Lic. En Administración, Universidad Don Vasco.

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. (1985). La Capacitación práctica en las organizaciones. Editorial Trillas

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. (1986). Manual para determinar necesidades de capacitación. 2da Edición, Editorial Trillas.

MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro. (1998). Capacitación para la calidad y la productividad. 2da Edición. Editorial Trillas

OROZCO FLORES, Jorge. (1997). Cuadernos de derecho. Ley Federal del Trabajo. Año 4. Volumen XLIII. Editorial ABZ.

PÉREZ ESCAMILLA, Antonio. (1974). Un sistema de capacitación para la formación de Recursos Humanos. TESIS, Lic. En Economía Universidad Nacional Autónoma de México.

RAMÍREZ CAVAZA, Cesar (1993). Vicios y Virtudes de la capacitación. Editorial Pac.

REYES PONCE, Agustín. (1997). Administración Moderna. Editorial LIMUSA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REZA TROSINO, Jesús Carlos. (1998). Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. Editorial Panorama.

SILICEO A., Alfonso. (1983). Capacitación y desarrollo de personal. 2da Ed. Editorial Limusa.

STONER, James; FREEMAN, Eduard; GILBERT, Daniel. (1996). Administración. 6ta. Edición. Editorial Prentice Hall.

TORRES MANRIQUE, Carlos. (1993) Octubre-diciembre. Algunos elementos para la capacitación. Revista: Perfiles Educativos No. 62. p. 9-14.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN