



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INTERACTIVIDAD  
Y PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
AMBIENTALES, UNA PROPUESTA DE MEJORA**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**P R E S E N T A :**

**JOSE REYNALDO HERNANDEZ SEDANO**

**ASESOR: M.C.E. ROSA MARIA OLVERA MEDINA**



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Diagnóstico organizacional de la interactividad y productividad  
en una empresa de servicios ambientales, una propuesta de mejora.

que presenta el pasante: José Reynaldo Hernández Sedano  
con número de cuenta: 8701417-0 para obtener el título de  
Licenciado en Contaduría

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

**A T E N T A M E N T E**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 01 de marzo de 2004

PRESIDENTE	MCE. Rosa María Olvera Medina	
VOCAL	MCE. María del Carmen Pérez Castillo	
SECRETARIO	M.A. Ma. Teresa Muñoz García	
PRIMER SUPLENTE	C.P. Alberto Razo Arenas	
SEGUNDO SUPLENTE	C.P. Celia Eugenia Galicia Laguna	

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por que me dio Fé y confianza para seguir adelante

### **A MIS PAPAS**

Por que aunque no tuvieron, siempre supieron darme lo indispensable, además de brindarme todo su apoyo y confianza.

### **A MIS HERMANOS Y AMIGOS**

Por su apoyo, comprensión y cariño

### **A MI ESPOSA**

Por que en el momento en que iba a claudicar, supo sacarme de mi depresión y logro lo que quizá nunca creí, titularme.

### **A MIS HIJOS**

Por ser mis motorcitos para seguir adelante.

### **A MI ESCUELA**

Por que cuenta con excelentes profesores que nos brindan todos sus conocimientos y experiencia, y en fin es un privilegio estudiar en tan grandiosa Universidad.



# ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO 1. EMPRESA	
1.1 Concepto, objetivo, importancia y características.	3
1.2 Clasificación.	15
1.3 Fines de la Empresa.	16
1.4 Componentes básicos de una empresa.	18
1.5 Factores que influyen en el Funcionamiento de una empresa.	20
CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2.1 Antecedentes.	24
2.2 Concepto, importancia y Características.	27
2.3 Planeación de los Recursos Humanos.	30
2.4 Reclutamiento y selección.	34
2.5 Inducción.	39
2.6 Capacitación y desarrollo.	42
2.7 Evaluación y sistema de pago.	46
2.8 Motivación.	53
2.9 Comunicación.	59
2.10 Creación de un ambiente de trabajo productivo.	61

### CAPÍTULO 3. ORGANIZACIÓN

3.1 Concepto.	67
3.2 Importancia de la organización.	68
3.3 Fines de la organización.	69
3.4 Diagnóstico organizacional.	73
3.5 Desarrollo organizacional.	75

### CAPÍTULO 4. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

4.1 Concepto, importancia y Características.	80
---	----

CASO PRÁCTICO	90
---------------	----

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

## **OBJETIVO**

Mejorar la calidad y productividad en la empresa de servicios ambientales mediante un programa de desarrollo organizacional.

## **HIPÓTESIS**

Si se implanta o se mejora el programa de desarrollo organizacional en una empresa de servicios ambientales entonces se mejorará la interactividad y productividad de la empresa

## **JUSTIFICACIÓN**

Dentro de cualquier empresa u organización un elemento que se debe considerar de suma importancia es el recurso humano, ya que de él dependen muchas cuestiones para saber aprovechar al máximo los recursos de una organización, claro esta si cuenta con sistemas o procesos que le ayuden a lograr este objetivo, además debe considerarse también la relación que haya entre los recursos humanos. Por eso debe identificarse su fuerza y debilidad del recurso humano para así mejorar la productividad y calidad de los servicios o productos que presta cualquier organización.

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano es pieza importante en cualquier organización, por lo cual al tener bien identificadas las fuerzas y debilidades hace posible que se mejore la productividad y calidad en los productos y servicios.

En el presente trabajo daremos a conocer que es una empresa, ya que esta nace con un objetivo, el cual es satisfacer las necesidades de la sociedad para obtener un beneficio, ya sea de carácter lucrativo o no. Pero debemos saber como subsiste, como esta formada, cuál es su importancia, que fines persigue, cómo se clasifica, y si los factores externos la afectan para llevar a cabo sus objetivos.

Como mencionamos anteriormente el recurso humano es pieza importante dentro de las empresas ya que de ellos dependerá el logro de los objetivos de estas, pero debemos considerar que tal recurso tiene ciertas características que lo hacen importante, para ello nos debemos apoyar en la administración de recursos humanos, la cual nos brinda apoyo para escoger a los elementos humanos claves, así como implementar formas para incrementar sus

habilidades, experiencias, conocimientos ya que con ello se busca desarrollarlo, motivarlo y evaluarlo para que de esta manera se busquen nuevas alternativas que ayuden a la empresa a su crecimiento y desarrollo, y en base a esto proporcionar a la sociedad los beneficios que espera.

La administración de recursos humanos, nos brinda gran ayuda, pero también debemos ser capaces de tener bien definida una adecuada estructura organizacional la cual nos facilitará las diversas funciones que debe realizar el elemento humano. Teniendo una adecuada organización dará pauta para que las personas interactúen aun más para desempeñar funciones esenciales que ayuden a la empresa a alcanzar sus propias metas.

Debemos tomar en cuenta que el elemento humano tiene ciertas actitudes quizá algunas positivas y otras negativas las cuales debemos valorarlas, ya que de ello dependerá que se de un buen desarrollo organizacional dentro de la empresa, podemos poner como ejemplo: la integración de equipos, participación de los integrantes, innovaciones, e involucrarse con los objetivos de la empresa.

Todo esto es con el fin de que se de cierta cultura de calidad y productividad, una vez adaptada esta cultura en la empresa, no se tendrá obstáculo alguno para llevar a cabo el objetivo primordial de toda empresa, además de que el elemento humano será el mayor recompensado, no hablemos solamente en cuestión de dinero, sino que lograra ser en su vida alguien que le guste hacer las cosas con calidad, tanto dentro de la empresa en la que labora, como en su propia vida.

A manera de ejemplo mencionare en el caso práctico los problemas que hay dentro de la organización como son falta de comunicación, supervisión y control, lo cual afecta de manera importante la interrelación entre los departamentos creando así el que no se de un buen clima de trabajo afectando aun más la productividad y calidad de los servicios y como consecuencia la imagen de la empresa. Propondremos una organización el la cual se detallan las jerarquías que hay en la empresa, asimismo las funciones que desarrollan, dentro de las cuales esta una mayor comunicación, trabajo en equipo, y como consecuencia el logro de los objetivos de la empresa.

# **CAPÍTULO I**

## **EMPRESA**

## CAPÍTULO 1    EMPRESA

Podemos tomar como ejemplo el estudio del cuerpo humano en su estado normal, ante todo tenemos que comprender su estructura, las funciones de los diferentes órganos y en que forma el funcionamiento de los unos influyen en los otros y en si el organismo en general. También se debe considerar todos y cada uno de los factores externos que influyen en su funcionamiento, como es el caso de los microbios, bacterias, virus y toxinas que provocan un funcionamiento fuera de lo normal del cuerpo, incluso de la mente, es decir la enfermedad. Pero también se debe reconocer los efectos benéficos o neutralizadores de los medicamentos que también consideramos como factores externos.

De igual forma se puede decir de la empresa, con la sola diferencia de que en si misma, la empresa no es un organismo viviente. Le dan vida las personas que a ella pertenece y las personas ajenas para cuyo servicio se ha creado o cuyas actividades tienen algo que ver con las suyas propias. Los factores externos que influyen en ella son los económicos, sociales y políticos, las cuales pueden ser benéficas o perjudiciales.



La empresa nació para atender y cubrir las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios en cuestión.

A través del tiempo y en la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a la mencionada anteriormente, al estar formada por hombres la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que apoya y favorece al progreso humano al aceptar en su seno una autorrealización de sus integrantes y a la vez influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo en virtud de que la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos divergentes intereses de sus miembros como son: accionistas, directivos, empleados, trabajadores, consumidores y gobierno.

## 1.1 CONCEPTO, OBJETIVO, IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS

### Concepto

“La palabra empresa, es un término difícil de definir, ya que como concepto, se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.) en su más simple acepción significa como la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito, por lo que es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de la empresa con el propósito de emitir un definición con un enfoque administrativo y financiero

Münch en su libro “Fundamentos de Administración” menciona los siguientes conceptos<sup>1</sup>:

Diccionario de la Real Academia Española.- “La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”

1. Munch Galindo, Lourdes, “Fundamentos de Administración”, Edit. Trillas, 1999, México. Pág. 240

Isaac Guzmán Valdivia.- "Es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa

José Antonio Fernández Arena.- "Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos."

Agustín Reyes Ponce.- "La empresa la integran los materiales, hombres y sistemas. Agrega además que se puede estudiar en los siguientes aspectos como son el: económico, jurídico, administrativo, sociólogo y de conjunto."

Petersen y Plowman.- "Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas"

Rolan Caude.- "Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios"

Con base en el análisis sobre las definiciones anteriores, es posible presentar una definición de empresa como un:

Conjunto de personas que tienen por objetivo la satisfacción de las necesidades tanto de sus integrantes como de la sociedad mediante recursos técnicos, materiales, y equipo, a la vez apoyados en una administración de tales recursos para lograr sus objetivos y como consecuencia el maximizar las utilidades de la empresa.

## **Objetivo**

Es importante establecer en cualquier organización los objetivos ya que estos ayudarán a determinar el número de actividades que deberán llevarse a cabo, su importancia relativa, el tipo de personas que se incluirán, los grupos sociales que pueden formarse, el tiempo preciso para establecer la estructura, propiamente podremos pensar como objetivos de las organizaciones los siguientes:

Como primer término el poder lograr dar orden a esas ideas creando así la estructura adecuada y las

actividades necesarias para alcanzar los objetivos para los cuales fue creada la empresa.

En segundo lugar hablaríamos de la planeación que requieren los objetivos trazados así como el establecimiento de las operaciones, su realización y seguimiento del buen desarrollo de los mismos.

En tercer término, la creación de operaciones nuevas, que sean útiles a la empresa y al mejoramiento de las estructuras, su adaptación a los cambios y a los proyectos, la modificación de los equipos y grupos humanos para apoyar la realización de lo planeado.

Los empleados de la empresa son de mucha importancia ya que estos deben estar plenamente satisfechos para que con ello queden conciliados los propósitos de cada uno con los de la empresa hasta donde sea factible.

Y por último la reducción de los costos y optimizar la calidad para competir adecuadamente con las demás empresas y obtener un mercado firme en constante crecimiento.

Pensando en los objetivos inmediatos tendríamos que mencionar el principal "la producción de bienes y servicio para un mercado"

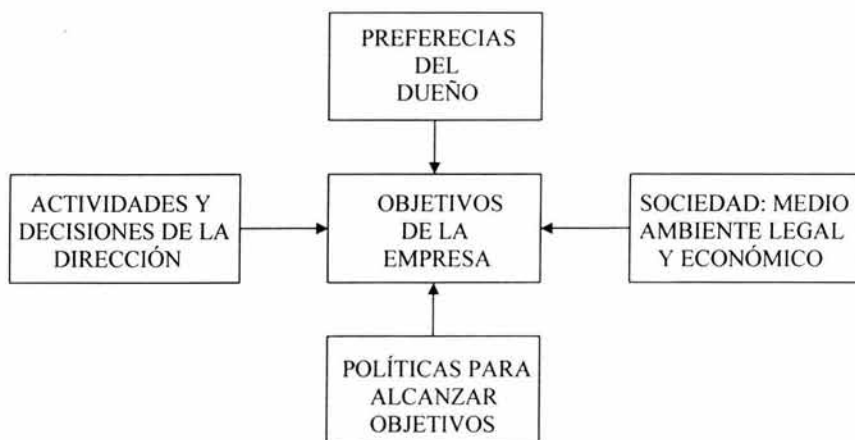
Sin embargo el hablar de objetivos nos permite pensar que son las condiciones que determinan sus prioridades, políticas y procedimientos de la empresa. Es por ello que la empresa formula sus decisiones de inversión y financiamiento en función de los objetivos trazados. Los objetivos varían de una empresa a otra, no son los mismos los de una empresa o institución no lucrativa a los de la empresa que busca utilidades. Es por ello que los objetivos de la empresa constituyen por lo general un modelo con el cual se pueden comparar los resultados de las operaciones.

Los objetivos o metas de una empresa se definen usualmente en términos de elevar al máximo el valor de los intereses de los dueños en la empresa (maximizar el valor de las acciones de la empresa).

Si se busca el interés de los dueños o accionistas para maximizar el valor de sus acciones, paralelamente hablamos de la producción de bienes o servicios para un mercado ciertamente se traza un objetivo a alcanzar el cual requiere estrategias

como políticas que se implementan en la empresa para el logro de las metas fijadas.

Los objetivos de la empresa se basan principalmente en preferencias de los propietarios y el medio ambiente legal y económico, sin embargo, los objetivos buscados por la empresa pueden ser afectados por las actividades de la dirección. Las políticas para lograr los objetivos se desarrollan por la dirección influidas por factores legales y económicos.



Cuadro tomado de Lawrence D. Schall/Charles W. Haley. "Administración Financiera", pág. 9

En el recuadro anterior se muestra la interacción que existe entre el dueño, la administración de la empresa y la sociedad que la rodea para crear las políticas y con ello alcanzar los objetivos

señalados. Este es un ejemplo de las interacciones para el logro de objetivos pero es obvio que cada empresa es diferente, y dichas interacciones pueden variar.

Aun así podríamos hablar de 3 objetivos básicos:

1. Servicios
2. Social
3. Económico

Uno de los objetivos de las empresas es el de **Servicios** que consiste en hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios. Todos tenemos necesidades que requieren satisfacer por medio de productos y servicios. Para dar un servicio óptimo al consumidor o usuario, los servicios deben ser de buena calidad, ofrecerse a precio equitativo y estar disponible en el tiempo oportuno. Los buenos productos y servicios garantizan el auge de las empresas y contribuyen al desarrollo económico y social de la comunidad.

El objetivo **Social** se enfoca básicamente a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades oficiales y, en general a la comunidad. Todos los esfuerzos del organismo apunta a la interpelación de los objetivos y en cumplimiento de



uno no debe resultar en detrimento de los otros, por lo que tampoco es valido que los colaboradores abusen en la parte que les corresponde: o los impuestos sean tan desorbitados que cancelen el negocio.

El objetivo **Económico**, se refiere a que la organización tiene que ser fuente creadora de riqueza en el ambiente en que se desenvuelve.

### **Importancia**

La empresa, como ya se señalo uno de sus principales objetivos es la satisfacción de las necesidades como son servicios, sociales y económicos. Por tal motivo pensemos en un país en el cual no existan empresas, que pasaría, no habría servicios, productos, materiales o insumos, herramientas, maquinaria, intercambio de ideas para desarrollar e innovar nuevas técnicas, sería quizás un caos.

Ahora hablemos también del factor humano el cual no tendría la necesidad de querer superarse para lograr sus objetivos personales como pueden ser: mejorar sus niveles de ingreso, ascender de puesto, tener nuevos retos, estar satisfechos con él mismo

por sus logros, o cualquier otro objetivo que imaginemos.

Pienso que la empresa es una fuente de aprovechamiento tanto de recursos, servicios, recursos económicos, y el motor del crecimiento tanto individual como en grupo, por lo cual considero que es importante la empresa. Además es fuente de crecimiento para el país como ejemplo tomemos en cuenta las exportaciones de recursos al extranjero, para obtener mayores ingresos que nos permitan ser competitivos ante el mercado extranjero. Y como consecuencia un país en proceso de desarrollo.

Pensemos también en las empresas gubernamentales como son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Instituto Mexicano del Seguro Social, Luz y Fuerza, Servicio de Agua Potable, los municipios que se encarga de administrar y recabar impuestos y contribuciones para cubrir el gasto público, que pasaría si no estuvieran estos organismo, quizás crearíamos otros organismos para poder satisfacer tales necesidades.

No todo es malo, existen organismos como es la Universidad Nacional Autónoma de México, la cual nos apoya para superarnos con sus diferentes ramas

de estudio y la cual nos proporciona todo lo necesario para llevar a cabo tanto sus objetivos como los nuestros. Cabe mencionar que nosotros también intervenimos como parte de tales organizaciones por lo cual debemos tomar en cuenta que depende mucho de nosotros que haya un crecimiento interno y como consecuencia externo.

### **Características**

Las características básicas de toda empresa, son elementales y hay que conocerlas, por su propia importancia y por su conexión con los objetivos que deben cumplir estas, a continuación se describe cada una de ellas.

- a) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecida por la ley. Esta característica es la primera señal de vida de la empresa ya que, con base en el proyecto de su creación, hace de su estructura una realidad, legalizando su existencia, mantiene su importancia constantemente, en todas las circunstancias de su vida, ya se trate de interpretar y de aplicar las prescripciones de la legislación que han de normar los distintos tipos de

relaciones humanas de la empresa y con la empresa, sus relaciones mercantiles, su ensanchamiento o su liquidación, llegado el caso.

b) Es una unidad económica, por que tiene una finalidad lucrativa, es decir, protege los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo, mediante la obtención de utilidades.

c) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender

d) Asume la total responsabilidad de riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento: todo ello es a cuenta y riesgo excluido de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias incluso hasta el riesgo de la pérdida total de sus bienes.

e) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que esta inmersa.

Las características de la empresa son:

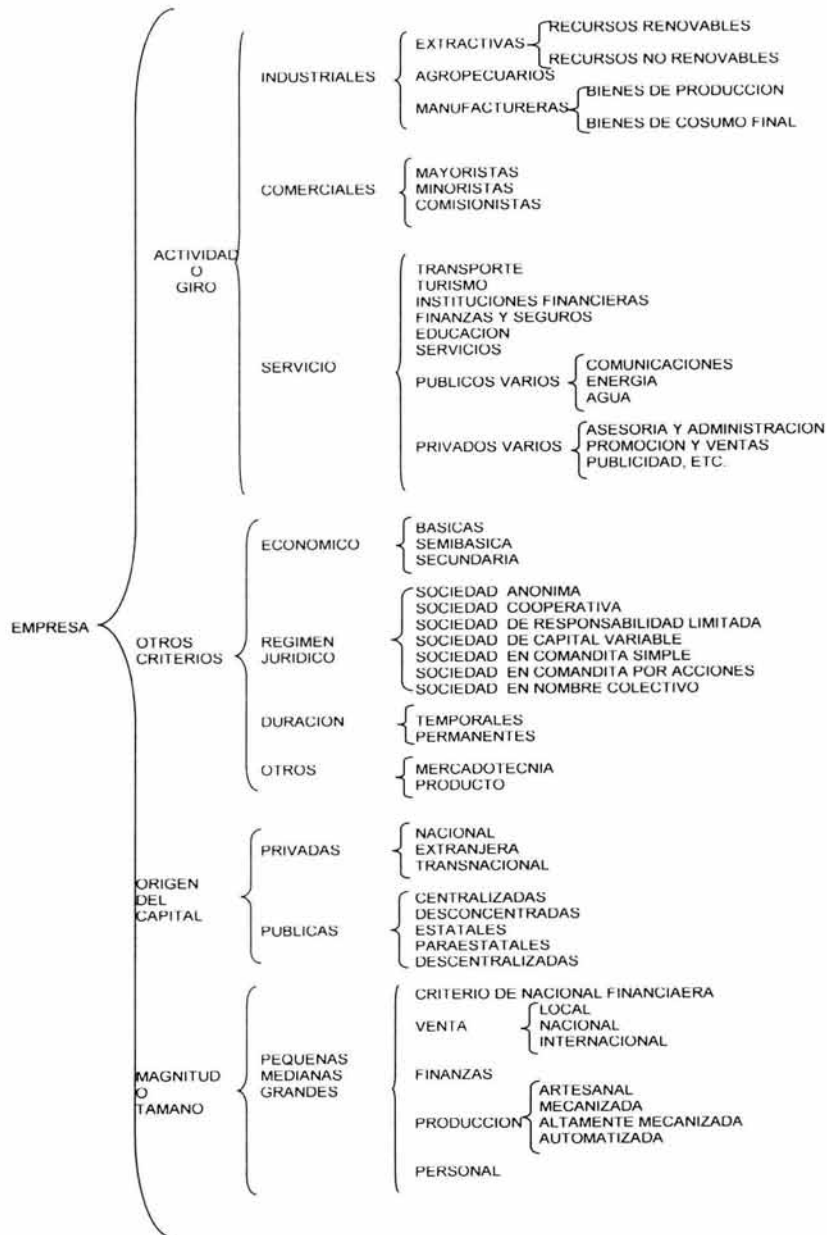
Legales: Es una persona Jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecida por la ley

Económicas: Por que tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus creadores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

Comercial: Ejercen una acción mercantil, ya que comprar para producir y vender.

Asumen la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento todo ello es a cuenta y riesgo excluido de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias incluso hasta el riesgo de la pérdida total de sus bienes.

## 1.2 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA



Cuadro tomado de García Martínez y Munch Galindo Lourdes, "Fundamentos de Administración" pág. 48

### 1.3 FINES DE LA EMPRESA

Se debe aclarar que no es lo mismo lo fines que persigue la empresa a los fines que persigue el empresario, por lo cual debe quedar claro que hablaremos de los fines de la empresa los cuales podemos dividir en dos:

- a) Su fin inmediato: es la producción de bienes y servicios para un mercado.
  
- b) Fines mediatos: supone esto, analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios. Debemos considerar con esto que se debe tomar en cuenta tanto la empresa pública como privada:

La empresa pública.- tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios. La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir también que se haya planeado a base de pérdidas, por que el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros sino satisfacer necesidades.

La empresa privada.- busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Cuando la necesidad de orden general o social desaparece, la empresa pierde su razón de ser y por consiguiente tiene que cerrar.

Hablemos un poco de los fines de los empresarios los cuales podemos catalogarlos en naturales y colaterales. Los naturales son la obtención de utilidades justas y adecuadas; esto es lo que mueve para que un empresario crea y mantenga una empresa. Y los colaterales son la obtención de prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc.

Pero no solamente los empresarios persiguen un fin sino también hay otros elementos que lo persiguen, por ejemplo los empleados, técnicos y jefes, obreros, para ellos además de la obtención de sueldos para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, la seguridad en el trabajo, la garantía de su futuro, etc.



## 1.4 COMPONENTES BÁSICOS DE UNA EMPRESA

En toda empresa existen una serie de componentes básicos indispensable que conjugados armónicamente, tienden a lograr el objetivo general de la empresa.

Los componentes básicos de una empresa que atienden a su objetivo son:

### a) Recursos Materiales.

Son todos aquellos bienes tangibles que representa un valor y que a su vez representan sus edificios, las instalaciones, la maquinaria que tiene por objeto facilitar y multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y los equipos, o sea a todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan la acción de la maquinaria.

Las materias primas que serán transformadas en productos, los materiales indirectos aunque no formar parte del producto, son necesarios para su producción como son combustibles, lubricantes, etc. Y los productos terminados los cuales serán vendidos y los cuales debemos tener en existencia para satisfacer pedidos.

Dinero.- toda empresa necesita efectivo, para pagos diarios, urgentes, etc. Pero también posee los anteriormente mencionados los cuales consideramos como su capital.

b) Recursos Técnicos

Son todos aquellos instrumentos o herramientas que utilizados correctamente por el personal proporcionan orientación y coordinación para desarrollo de soluciones, quedando comprendidos dentro de ellos: los sistemas de ventas, procesos de producción mantenimiento, desarrollo técnico, así como los sistemas y procedimientos administrativos.

c) Recursos Humanos

Es el factor primordial de los demás componentes porque utiliza no solo el esfuerzo o la actividad humana sino también otros factores como son: conocimientos, experiencias, aptitudes e intereses. Lo que lo diferencia de los demás recursos dado que el individuo tiene la cualidad de mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos

materiales y técnicos, lo cual no sucede de manera inversa.

## 1.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA

La empresa vive dentro de un ambiente local, nacional o internacional, en el cual encuentra su mercado y se desarrolla, además, que encuentra sus recursos para sus operaciones diarias. Este ambiente en el que se encuentran las empresas está en constante cambio los cuales crean consecuencias algunas veces favorables y otras no.

Los factores externos que afectan a la empresa son los siguientes.

- Económico
- Político
- Tecnológico
- Social

Los económicos podemos mencionarlos a manera de ejemplo como los mercados, la competencia, las

divisas, el poder adquisitivo de la población, la situación del comercio en el mercado.

Los Políticos, son aquellas políticas que adoptan los gobiernos o las autoridades en cuestiones económicas y sociales. Entre las primeras podrían citarse la política general del gobierno respecto a las empresa privadas y estatales, tales como podrían ser el empleo, ubicación de las industrias, divisas y permisos, impuestos y reducciones de impuestos. Las políticas relacionadas con los factores sociales podrían ser las relativas a la discriminación racial en el empleo, despido de trabajadores, seguridad en el empleo y condiciones de trabajo.

Entre los factores políticos del exterior del país que podrían influir en el funcionamiento de una empresa están los acuerdos comerciales, las barreras arancelarias y el estado general de las relaciones internacionales.

La influencia de los factores tecnológicos sobre una empresa dependerá en gran medida del campo en que la empresa esté actuando, así como, hasta cierto punto, del país en que esta establecida. El ritmo de desarrollo tecnológico varía notablemente según las industrias, por ejemplo la industria

aeronáutica y en la de los transportes aéreos los cambios son muy rápidos. Donde los cambios se producen con mucha rapidez, las empresas que desean mantener su poder competitivo tienen que invertir mucho dinero en planeación, investigación y perfeccionamiento, o bien en obtención de licencias o patentes. Se debe tomar en cuenta que el progreso técnico hará con el tiempo anticuado los productos o incluso los procedimientos.

Los factores sociales influyen en la empresa desde el interior y desde el exterior de la misma. En primer lugar está el clima social general en que la industria tiene que funcionar. En los países con una larga tradición industrial, la gente acepta la industria y le concede un lugar importante en el sistema social. Los jóvenes de talento tratan de ingresar en la industria por que su personal ejecutivo goza de prestigio y está bien remunerado. Otros factores sociales que pueden influir en el funcionamiento y en la dirección de una empresa son las relaciones entre las diversas clases sociales. En una sociedad predominantemente agrícola, estas relaciones pueden seguir siendo de carácter casi feudal. También podrá ocurrir que haya que tener en cuenta las relaciones entre grupos raciales o religiosos.

No solamente los factores afectan separadamente a la empresa sino que actúan dependiendo como se de cada uno con otro, como ejemplo se menciona los factores económicos que pueden provocar decisiones políticas de los gobiernos que repercutan directamente en la empresa y el progreso tecnológico puede verse entorpecido por factores sociales adversos.

Las presiones e influencias que se ejercen sobre una empresa no siempre son de origen exclusivamente externo, la empresa misma influirá hasta cierto punto en el mundo que nos rodea, y esto en los mismos aspectos citados. Una gran empresa de importancia nacional puede influir en la política del gobierno en beneficio propio. En un país en vías de desarrollo, el establecimiento de una gran unidad manufacturera puede modificar considerablemente las condiciones económicas locales y nacionales. Una empresa manufacturera instalada en un distrito rural donde ofrezca por primera vez empleo estable y remuneración adecuada puede transformar la situación económica y social del distrito. La empresa que desde el punto de vista tecnológico vaya a la vanguardia puede obligar a sus competidores a gastar mucho dinero para no quedarse atrás

# **CAPÍTULO 2**

## **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

## CAPÍTULO 2 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1 ANTECEDENTES

“Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados, así surgieron las llamadas oficinas de selección.

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos.”<sup>2</sup>

2. Fernando Arias Galicia “Administración de Recursos Humanos”, edit. Trillas, 1999, México, D.F., Página 151



A principios de Siglo, en los Estados Unidos las funciones de administración de recursos humanos se reducía a contratar, despedir y tomar tiempo, quienes la desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer "especialista" en el área.

En México el movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la administración de recursos humanos, así vemos, en los movimientos anteriores a la revolución mexicana, que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo.

Al igual que en otros campos de acción, en el área de administración de recursos humanos, no se han tenido que recorrer todos y cada uno de los pasos dados por otros países. Nuestro desarrollo industrial se ha caracterizado por su alto índice de crecimiento y la velocidad del mismo ya que se han aprovechado las experiencias externas mediante un proceso de adecuación.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondían a sus necesidades y fue entonces cuando decidió crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando a expertos al frente de ellas. En producción, era necesario controlar la calidad; la comercialización requería técnicas como la investigación de mercados; la contabilidad ya no era solo para pagar impuestos, y el departamento de personal, que exclusivamente formulaba nóminas, necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato, etc.

Por otra parte, la creación de nuevas organizaciones es un fenómeno que se presenta cotidianamente, encontrándose que muchas de estas instituciones, desde su fundación reconocen la necesidad de la función de administración de recursos humanos.

## 2.2 CONCEPTO, IMPORTANCIA Y CARACTERISTICAS

### Concepto

''La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general'' .<sup>3</sup>

''La Administración de Recursos Humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana. Tiene dos funciones, la primera es proporcionar personal o apoyo a la organización. Su papel es ayudar en los asuntos de la administración de recursos humanos para organizar a los empleados. El segundo, es una función que compete a los gerentes. Ya sea que trabajen o no en un departamento formal de administración de recursos humanos'' .<sup>4</sup>

3. Adalberto Rios Salía, Fernando Arias Galicia ''Administración de Recursos Humanos'', edit. Trillas, 1999, México, D.F., Página 27

4. David A. Decenzo, ''Administración de Recursos Humanos'', edit. Limusa, 2001. México, D.F., Páginas 495.

Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones.

### **Importancia**

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progresos, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

Como ya se ha mencionado al crecer las empresas o al desarrollarse estas requieren del elemento humano, pero necesita contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, y asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la empresa, dicho de otro modo son actividades esenciales para lograr los objetivos de la empresa.

El conseguir y conservar a la gente mejor capacitada ya sea interna o externa es fundamental para cualquier organización ya que de ella

dependerá su desarrollo y crecimiento. Al no haber una adecuada administración de los recursos humanos puede traer consecuencias como pueden ser: gente no comprometida con su trabajo, desmotivada, y sin deseos de superarse, y mucho menos contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

### **Características**

La administración de recursos humanos es diferente a la de administración de otros recursos como ejemplo:

- a. Cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b. Maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables. Cada uno de ellos crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y valor.
- c. Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de la administración de recursos humanos, sino que están distribuidos en las diversas áreas de la organización, bajo la autoridad de los jefes.

Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### **2.3 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Es muy común encontrarse en las organizaciones con el hecho que se ocupan en planear a corto, mediano y largo plazo las inversiones, la construcción de fábricas, etc. Pero con frecuencia se olvidan de planear adecuadamente la actualización del potencial humano. En una economía mixta, como la mexicana, la competencia entre las organizaciones lucrativas se hace cada vez más intensa. El sector público no debe quedarse atrás pues los sistemas burocráticos equivocados pueden frenar el desarrollo integral del país, este cambio constante requiere, igualmente, una flexibilidad de las personas. Una transición tecnológica puede fracasar

si las personas no están preparadas; si no tienen la actitud, los conocimientos, el interés, etc. Entonces al mismo tiempo que se planea con referencia a los recursos materiales y a los técnicos, es necesario hacerlo con los recursos humanos, pues de otra manera puede darse una separación considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la empresa y su inventario de recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización. Estas bases se dividen en dos las cuales son:

Fuentes externas.- Es necesario considerar los pronósticos sobre lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización, pues esto influirá sobre ella.

Economía nacional.- Es necesario tener en cuenta el crecimiento del producto nacional bruto, del ingreso, de la población, de la industria o del ramo en particular donde se localice la actividad de nuestra empresa, de la demanda de nuestro servicio, etc. En este pronóstico se debe apoyar con los economistas.

Planes educativos a nivel nacional y a nivel institucional.- Los conocimientos constituyen parte importante de los recursos humanos, es necesario conocer ahora en qué forma planea el estado invertir en la educación elemental, media y superior; los planes de estudio que se pondrán en vigencia, etc. A fin de estimar las habilidades que tendrán en el futuro los egresados de esos sectores educativos. No solo el estado sino las Universidades y otro centro tienen un papel importante de capital humano.

Fuentes Internas.- Se refieren a la propia organización, se debe tener en cuenta las metas que pretenden lograr la organización en el plazo fijado para la planeación; aunque no es raro encontrarse con que la organización no tiene metas definidas. Los objetivos cuantificados, es decir las metas, indicarán los requerimientos futuros de recursos humanos.

Pronósticos económicos de la organización.- La penetración en el mercado, el volumen de ventas, etc. Son datos importantes para configurar el monto y la calidad de los recursos humanos que se requerirán para lograr las metas. Presupuestos sobre costos e ingresos permitirán tener una idea



sobre la remuneración futura y los recursos económicos que será necesario destinar al aumento y la conservación de los recursos humanos.

Pronósticos tecnológicos de la organización.- Una proyección de las necesidades tecnológicas, en el plazo de la planeación, es indispensable para tener una idea de los conocimientos y experiencias con que deberá contar en el futuro los miembros de la empresa, ya que estos darán una idea de los puestos futuros y de sus requerimientos.

Pronósticos de recursos humanos.- Los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses vocacionales, etc. Con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización en cada uno de los departamentos.

Pronósticos de la oferta de mano de obra.- Los pronósticos de la población, la educación y del crecimiento de la industria o de la actividad económica y el crecimiento de la economía del país, darán una idea de los recursos humanos que puedan ser localizados fuera de la organización cuando se necesiten.

## 2.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### Reclutamiento

Con frecuencia se confunden los términos de reclutamiento y selección de personal dándoles el mismo significado, cuando son dos aspectos diferentes.

Reclutamiento, dentro de la administración de recursos humanos significa un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos a los idóneos.

En países donde las técnicas de selección se han desarrollado lo suficiente y existe un gran mercado de trabajo, se han establecido firmas consultoras que dentro de sus actividades promueven el reclutamiento de personal, ofreciendo las pruebas de evaluación y llevando el registro del personal calificado.

Esta modalidad es menos costosa para las empresas, puesto que la releva de la responsabilidad de tener que contratar y mantener expertos en selección

El programa de reclutamiento de personal debe responder a una adecuada planificación que considere los movimientos de personal que diariamente se presentarán en la organización y los requerimientos de nuevos cargos, como resultado de la misma expansión de la empresa. Se debe tener en cuenta las necesidades presentes y futuras del personal.

En un gobierno nacional o en una gran empresa, el reclutamiento debe hacerse cargo antes de que se presente la necesidad de cubrir el cargo: de lo contrario el funcionamiento normal de la institución se vería afectado si el departamento de personal comienza a reclutar al momento mismo del requerimiento que se le haga.

Las fuentes de reclutamiento dependen fundamentalmente de dos factores. Si los recursos humanos son abundantes y el desempleo es elevado, el reclutamiento será sencillo. Si por el contrario, existen limitaciones en cuanto a los recursos humanos y el índice de desempleo es bajo,

el reclutamiento será difícil. Será pues necesario recurrir a otras fuentes de reclutamiento

Se debe buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten, pero siempre se debe recurrir antes que nada a las personas que están laborando dentro de la empresa ya que para ellos puede ser un ascenso. Y por último recurrir a las fuentes externas como son bolsas de trabajo, anuncios, revistas, etc.

Fuentes internas, en las empresas las vacantes de niveles superiores se cubren con personal en servicio, y sólo cuando en la empresa no exista personal calificado participarían en los concursos de selección candidatos ajenos al servicio. Además de estimular al empleado, ya que crea oportunidades de promoción, coopera al incremento de la moral de trabajo.

Sin embargo es indispensable la participación de personas ajenas a la empresa, ya que pueden introducir innovación.

Fuentes externas, como pueden ser universidades, en las cuales se puede encontrar personal calificado. Ofertas de servicios, en la cual las empresas obtienen ofertas de trabajo de personal interesado

en el empleo. Oficina de empleo, estas llevan registro en las cuales se pueden consultar ofertas. Sindicatos de trabajadores, para trabajos manuales calificados y semi-calificados los sindicatos pueden ser utilizados como fuentes de reclutamiento.

El buen reclutamiento de personal debe ser sensible a las limitaciones que afectan al reclutamiento, estas limitaciones están designadas por la organización, el reclutador y el ambiente externo, podemos mencionar algunas las cuales son:

- Las normas de la organización.
- Los hábitos impuestos por el reclutador.
- Condiciones impuestas por el ambiente externo
- Los requisitos que se debe cubrir para tomar el empleo

## **Selección**

La selección de recursos humanos es un proceso para determinar cuál o cuáles dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.

Esta enfocado a identificar ciertas características que el recurso humano posee y que son factibles de incrementar, estas características que se buscan mediante la aplicación de técnicas especiales, son precisamente las que le permiten al administrador de recursos humanos, ubicar correctamente a cada trabajador en el puesto que le corresponde por que se identifica con los requerimientos del puesto vacante.

Al decidirse por un candidato que no reúne los valores requeridos para el eficiente desempeño del puesto, entonces el equilibrio que debe haber entre carga de trabajo y cualidades personales del aspirante se rompe, creando así resultados indebidos. Este proceso es de comparación, en donde por un lado están los requisitos y exigencias del puesto que son las actividades y las responsabilidades, y por otro las cualidades personales que debe reunir el candidato para poder encajar correctamente en el puesto.

Las fases y su ordenamiento son las siguientes:

- Solicitud previa de entrevista
- Solicitud de empleo

- Entrevista formal
- Pruebas
- Entrevista aclaratoria
- Investigaciones
- Examen médico

Se deben analizar las capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como organizacional. Para llevar a cabo tal selección de debe recurrir a técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc. A fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

## **2.5 INDUCCIÓN**

En esta etapa consiste en ofrecer al candidato una orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines de la organización y la estructura de ésta.

La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización, exige, pues, la recepción favorable de los compañeros para que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

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

La inducción a los nuevos empleados cubre las actividades que se incluyen en la inducción a la organización y a su unidad de trabajo, así como la información que reciben durante las etapas de reclutamiento y selección, y les ayuda a reducir la ansiedad inicial que sienten cuando inician un nuevo trabajo. Por ejemplo un programa de inducción debe familiarizar al nuevo miembro con los objetivos, historia, filosofía, procedimientos y reglas de la organización; comunicar las políticas relevantes de la administración de recursos humanos, tales como horarios de trabajo, procedimientos de pago, requerimientos de tiempo



extra y prestaciones otorgadas, revisar los deberes y responsabilidades específicos del puesto del nuevo elemento; proporcionar una visita a las instalaciones de la organización y presentar al empleado con su gerente y sus compañeros.

Los responsables de la inducción pueden ser el supervisor, el personal de la administración de recursos humanos o la combinación de ambos. En muchas de las empresas medianas y grandes, administración de recursos humanos tiene a su cargo la explicación de temas tales como las políticas organizacionales en su conjunto y las prestaciones para los empleados. En las pequeñas empresas y en algunas de las medianas, los nuevos empleados reciben toda la inducción de su supervisor.

Por supuesto, la inducción a los nuevos empleados no puede ser totalmente formal. Por ejemplo en muchas organizaciones pequeñas, la inducción puede significar que el nuevo miembro se reporta con su supervisor, quien lo asigna con otro empleado para que éste lo presente con las personas con quienes trabajara estrechamente.

Se considera además que la inducción a los nuevos empleados requiere de mucha más información, como puede ser que los nuevos empleados comprendan para

que existe la empresa. Deben entender las costumbres de la empresa, las cuales incluyen las reglas y normas antiguas que normalmente no están escritas. Pueden ser estas las costumbres establecidas respecto a cómo deben relacionarse con los empleados, los jefes, las personas de fuera de la compañía, así como otras tradiciones que aclaran qué es y qué no una conducta apropiada e inteligente dentro de la organización.

## **2.6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Cada empresa necesita tener gente bien adaptada, capacitada y con experiencia para que desempeñe las actividades que deben realizarse. Como los puestos en las organizaciones dinámicas las cuales han aumentado la importancia de capacitarlos. Cuando los puestos eran sencillos, fáciles de aprender y recibían poca influencia de los cambios tecnológicos, no había mucha necesidad de contar con empleados que actualizaran o cambiaran sus habilidades. Pero hoy en día es muy diferente ya que ocurren cambios rápidos en los puestos de trabajo, mismos que obligan a los empleados a transformar y actualizar sus habilidades con frecuencia.

**La capacitación** es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta. Esto puede significar que los empleados cambien lo que saben, como trabajan y sus actitudes hacia su trabajo, o su interacción con sus compañeros y su supervisor.

La capacitación al empleado y el desarrollo del empleado son similares en los métodos utilizados para afectar el aprendizaje, pero sus marcos temporales son diferentes. La capacitación está más orientada hacia el presente; se centra en los puestos de trabajo actuales de los individuos, estimulando las habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo.

El desarrollo del empleado, por otro lado, se centra en los futuros puestos en la empresa. Conforme su trabajo y su carrera avanzan requerirá nuevas habilidades y aptitudes. El desarrollo del empleado, se orienta hacia el futuro y tiene que ver más con la educación que con la capacitación del empleado en un puesto de trabajo específico.

Por lo tanto, el desarrollo se centra más en el crecimiento personal del empleado.

Es importante considerar un elemento fundamental del desarrollo de los empleados, todos independientemente de su nivel, pueden desarrollarse. Aunque es fundamental que se capacite a los individuos que ocupan puestos gerenciales con ciertas habilidades específicas, como planeación, organización, liderazgo, control y toma de decisiones, el tiempo ha demostrado que también los empleados que no ocupan puestos directivos necesitan estas habilidades. El uso de equipos de trabajo y la reducción en los papeles de supervisión permiten a los trabajadores a participar en el establecimiento de las metas de sus puestos; así mismo el mayor énfasis sobre la calidad y los clientes ha cambiado la forma de apreciar el desarrollo de los empleados. En consecuencia, las organizaciones actualmente requieren nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes en sus empleados.

Una parte del desarrollo de las capacidades de un individuo puede darse en el puesto de trabajo como puede ser rotación de puesto de trabajo, puesto de asistente y asignación de comités. En la rotación de puesto de trabajo, implica cambiar a

los empleados en varios puestos de la empresa, con el objeto de ampliar sus habilidades, conocimientos y aptitudes. El puesto de asistente, se da a aquellos empleados que han demostrado tener potencial, al trabajar como asistentes desempeñan muchas actividades bajo la supervisión de un entrenador. Y la asignación de comités, puede proporcionar una oportunidad para que el empleado participe en la toma de decisiones, aprenda observando a los demás e investigue problemas organizacionales específicos. Estos ofrecen a los empleados una oportunidad de crecer y hacer recomendaciones bajo la inspección de los otros miembros del comité

La otra parte del desarrollo se puede dar fuera del puesto de trabajo, como son conferencias y seminarios, ejercicios de simulación y capacitación externa. Las conferencias y seminarios, son las formas tradicionales de enseñanza, ofrecen una oportunidad para adquirir conocimientos y desarrollar sus capacidades intelectuales y analíticas.

Las simulaciones tienen un papel fundamental para capacitar a los empleados en experiencias de trabajo reales, pero probablemente sean menos

populares para el desarrollo del empleado. La capacitación en el exterior, consiste en enseñar a los aprendices la importancia que representa trabajar juntos en equipo, implica por lo general, un gran reto emocional y físico. El propósito de este tipo de capacitación consiste en ver cómo reaccionan los empleados frente a las dificultades que les presenta la naturaleza. La realidad en que en el mundo actual de los negocios no permite que los empleados estén solos. Esto ha reforzado la importancia de trabajar hombro a hombro con los demás, construyendo relaciones de confianza y teniendo éxito como miembro de un grupo.

## **2.7 EVALUACIÓN Y SISTEMA DE PAGO**

### **Evaluación**

La evaluación de puestos es una determinación sistemática del valor de cada puesto, en relación con otros puestos en la organización. La idea general de esta evaluación es enumerar los requisitos de un puesto y su contribución para la empresa, y luego clasificarlo según su importancia; por ejemplo, un puesto de ingeniero de diseño incluye requisitos más complejos, y una contribución potencial mayor para la empresa que el del operario que ensambla el producto diseñado.

Aunque ambos puestos son importantes se debe determinar el valor relativo de cada uno.

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con la política de recursos humanos desarrollada.

En algunas empresas existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño. En otras empresas la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

La evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de recursos humanos y de su staff. Quien debe evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuales son sus puntos fuertes o cuales son sus puntos débiles.

La evaluación del desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe

respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado es el evaluado, debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y como debe hacerse, si es que debe hacerse.

Muchas personas tienen una idea favorable respecto de la evaluación del desempeño y creen que todo individuo debe conocer la forma como se está desempeñando en su cargo.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. La evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

- a) La vinculación del individuo al cargo.
- b) Entrenamiento.
- c) Promociones.
- d) Incentivo salarial por un buen desempeño
- e) Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.



- f) Auto-perfeccionamiento del empleado
- g) Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- h) Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- i) Estímulo a la mayor productividad
- j) Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- k) Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Los hombres por lo general han considerado el valor de otros hombres en una variedad de situaciones y probablemente lo continuará haciendo. La mayoría de las valuaciones de este tipo, sin embargo están hechas en una forma casual y no sistemática dándosele poca consideración a los elementos importantes comprendidos en el proceso evaluativo. Sin embargo los programas formales de evaluación son distintos, ya que cuentan con objetivos claramente enunciados y con un sistema bien organizado para alcanzarlos.

Los programas de valuación se han convertido en una parte principal de los sistemas de administración de personal en todos los tipos de organizaciones. Los programas de servicio civil del gobierno, en todos los niveles, cuentan con sistemas elaborados

para la evaluación y reporte de desempeño en el puesto, al igual que muchas organizaciones no lucrativas.

Es interesante notar que estos programas pueden contribuir en cierto grado, a la determinación de salario, a la promoción, a ayudar al supervisor a conocer a los empleados, a aconsejar a su empleado sobre su progreso, entrenamiento y desarrollo; para investigación, y para acciones de personal tales como transferencias, despidos y suspensiones.

### **Sistema de pago**

Para que la remuneración sea apropiada debe existir un equilibrio tanto a nivel interno como a nivel externo, en comparación con otras empresas del mercado. Externamente los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer o retener a los empleados calificados. Para tal efecto se realizan encuestas salariales que nos permiten obtener información sobre lo que se pagan otras empresas o puestos comparables

Para un sondeo salarial se siguen los siguientes pasos:

- Realización de un formulario con los diferentes puestos con lista de funciones.
- Realización de encuestas con diferentes empresas del rubro.
- Tabulación de datos.
- Comparación de los datos con los salarios de la empresa solicitante.

Son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa, pero los resultados obtenidos permiten establecer una adecuada y justa remuneración dentro de la empresa.

Cuando la compensación esta bien administrada, sus reflejos se ven en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del trabajador. No es la única herramienta que influye en aspectos tan importantes como estos, pero su efecto es merecedor de atención.

Un inadecuado manejo de la remuneración genera, sin lugar a dudas, insatisfacciones a todo nivel. Para realizar una escala salarial realmente efectiva y analizar las coherencias e incoherencias internas y después de finalizar la descripción de cargos, se

procede a una clasificación de puestos, con el fin de obtener un equilibrio de la masa salarial.

Para la estructuración de una escala salarial se siguen los siguientes pasos:

- Análisis de los salarios vigentes.
- Análisis de los salarios según la clasificación de los cargos.
- Sugerencias de salarios a ser percibidos según el valor de cada cargo.

Los salarios que perciben los trabajadores es una recompensa que puede satisfacer no sólo las necesidades físicas y seguridad de un orden menor, sino también las de un alto orden, como la estima y el reconocimiento. Debido a que la paga representa la medida de la valía de un empleado, tanto para él o ella y para los demás, los trabajadores naturalmente son sensibles en cuanto a la cantidad de paga que reciben.

El problema de establecer sueldos y salarios equitativos no es nuevo; los gerentes se han enfrentado a él desde el comienzo de las organizaciones. Si una empresa ha de obtener máximos resultados con su paquete de

compensaciones, se debe resolver la cuestión de una paga justa, de modo que tanto la empresa como el empleado estimen que ésta es adecuada. La cuestión de una paga justa comprende dos factores: 1) lo que se paga al empleado por hacer su trabajo, en comparación con lo que perciben otros empleados en la misma organización, y 2) lo que se paga a los empleados en otras empresas por desempeñar trabajos similares.

Si las empresas quieren evitar el descontento con los sueldos entre sus empleados, se debe convencer a los trabajadores de que su paga es justa en relación con las de otras personas en la empresa y es relativa con quienes ejecutan trabajos similares en otras organizaciones. Para lograrlo, la empresa debe tener una estructura de sueldos y salarios equitativos; debe cerciorarse de que se haga una evaluación imparcial del rendimiento del empleado, y que las recompensas estén en relación directa con el rendimiento.

## **2.8 MOTIVACION**

''Es difícil definir el concepto de motivación, de modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que de origen a una propensión, a un comportamiento específico.''<sup>5</sup>

''La motivación se considera como un incentivo del trabajador hacia un objetivo; secuencia casual en la que entra en juego una necesidad que constituye el impulso para lograr un objetivo.

El término proviene del latín moveré, que significa ''mover'' dos definiciones formales son:

a) todas las condiciones internas de esfuerzo que se describen como deseos, creencias, impulsos, etc. Es un estado interno que activa o mueve.

b) La combinación de fuerzas que inicialmente dirigen y conservan la conducta hacia un objetivo.'' <sup>6</sup>

La motivación es una característica de la psicología humana y la constituyen todos aquellos factores que originan conductas (impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares) capaces de

(5 Fremont E. Kast e James E. Rosenzweig, ''Organization and Management'', Nueva York, McGraw-Hill, Pág.245

(6 A Susan Elizabet Lee Byars, Administración de Recursos Humanos Nueva Editorial Interamericana, México)

provocar, mantener y dirigir esa conducta hacia el objetivo.

Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación, las necesidades varían de un individuo para otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento, los valores sociales también son diferentes, las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

Las teorías más populares sobre la motivación son las relacionadas con las necesidades humanas. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.



“La jerarquía de las necesidades de Maslow como nos lo menciona es el siguiente”<sup>7</sup>:

- a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.);
- b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación);
- c) Necesidades sociales (amistad, ingreso a grupos, etc.)
- d) Necesidad de estimación (reputación, reconocimiento, etc.)
- e) Necesidades de auto-realización (realización del potencial, talento, etc.)

La mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tiene sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

7. Keinth Davis, “El Comportamiento Humano en el Trabajo”, McGraw-Hill, México, Pág. 50



Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia. El término motivación, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

En los capítulos anteriores se dio importancia al reclutamiento y desarrollo de los empleados con potencial para desempeñarse eficazmente. Sin embargo debe reconocerse que a menos que los individuos estén motivados para hacer suficiente uso de su potencial, puede no alcanzar el nivel de desempeño que se desea de ellos. En consecuencia el personal gerencial en todos los niveles se enfrenta continuamente con el problema de motivar a sus subordinados para liberar su potencial en la forma más efectiva permitiendo así que se cubran los objetivos deseados de la organización y las necesidades de los trabajadores.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y las influencias del ambiente social, contribuyen al grado de satisfacción que experimente. La gerencia debe reconocer que la satisfacción es de tanta importancia para la organización como lo es para el individuo.

Una de las funciones de más importancia por parte de la gerencia o de el supervisor es la de motivar y controlar el desempeño de los empleados. Es responsabilidad del supervisor crear las condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para sus trabajos y para el departamento.

Hubo una ocasión en que la gerencia poco le importaba los métodos que empleaba para lograr los resultados siempre que los lograra. Sin embargo más recientemente la gerencia ha reconocido que el supervisor debe hacer algo más que un capataz. Debe ser capaz de promover buenas relaciones humanas tanto con los empleados individuales como con su

grupo de trabajo y, al mismo tiempo, debe asegurarse que se cubren los requisitos y estándares de la producción.

La promoción de buenas relaciones humanas suele ser uno de los aspectos más difíciles de la supervisión, ya que las buenas relaciones humanas dependen tanto de las actitudes como de las habilidades.

## **2.9 COMUNICACIÓN**

La comunicación es absolutamente esencial en el ambiente de trabajo, la comunicación en las empresas es de mucha importancia, pues su calidad posiblemente determine la eficacia de las operaciones de la empresa.

A menudo se diagnostica que la comunicación ineficaz es el origen de los problemas de la organización. Es por eso que los gerentes dedican la mayor parte de su tiempo a la comunicación, esto es, hablar, escuchar, escribir y leer.

La comunicación la podemos definir como la transferencia de información significativa para las personas que participan. El departamento de recursos humanos debe con frecuencia proporcionar

entrenamiento en el proceso de comunicación para promover este objetivo.

La comunicación tiene cuatro funciones principales y en las cuales desempeña un papel importante:

Función de emoción.- Por medio de la comunicación, los empleados comentan entre sí sus satisfacciones e insatisfacciones, así como los administradores y viceversa. La comunicación sirve como medio para resolver conflictos, reducir la tensión y definir la dirección para los individuos. Por tanto su objetivo principal es permitir a los empleados expresar sus sentimientos sobre la empresa.

Función de motivación.- Puede servir de vehículo para alentar el logro de los subordinados.

Función de información.- También sirve para proporcionar información, con objeto de tomar decisiones, a nivel individual, de grupo y de organización.

Función de control.- Un medio de lograr el control en una organización es a través del diseño y uso de estructuras organizacionales; normalmente estas estructuras se describen en una gráfica de la organización. Por tanto la cadena de órdenes

determina los conductos formales de comunicación dentro de la organización.

## **2.10 CREACION DE UN AMBIENTE DE TRABAJO PRODUCTIVO**

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influyen en la conducta de sus miembros. La gerencia por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización, y al mismo tiempo satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Para alcanzar este objetivo se requiere que la gerencia se dedique de continuo en lo que, por común, se denomina desarrollo organizacional. Tal desarrollo requiere algo más que solo construir organigramas y detallar las responsabilidades de los puestos, requiere que se tome en consideración al dimensión humana del ambiente total de trabajo.

El desarrollo organizacional esta basado sobre el supuesto de que los recursos humanos demandan igual atención, o mayor, que los recursos físicos, si es que la organización ha de funcionar con efectividad. Los criterios para la efectividad organizacional variarán de un tipo a otro de organización. Sin embargo por lo general estos criterios pueden incluir factores tales como productividad, eficiencia de las operaciones, satisfacción de las necesidades y deseos individuales, salud, seguridad y ajuste emocional del empleado, y el desarrollo de relaciones de grupo favorables.

Existen muchas características que distinguen a una organización de otra y que le dan una personalidad particular. Una de ellas es sus objetivos. El hecho de que las organizaciones gubernamentales, caritativas, educativas, y lucrativas difieran en sus objetivos, forma los distintos climas de las organizaciones. La estructura de una organización, como por ejemplo, si es alta o plana, o si es de línea o de línea y staff, también influye en el clima organizacional. Los intangibles tales como los métodos que los gerentes y los supervisores usan para dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, la naturaleza de las relaciones entre los individuos y los grupos, y la interacción

entre las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquía, son algunos otros de los principales determinantes del clima de la organización.

El método que los gerentes y supervisores usen para dirigir y controlar las actividades de los subordinados es un factor principal para determinar el clima de la parte de la organización de la que son responsables. En el pasado, los gerentes y los supervisores tendían a creer que los empleados necesitaban una supervisión rigurosa, porque en realidad éstos no requerían trabajar y era necesario aplicarles las espuelas. Un número cada vez mayor de gerentes reconocen que los aspectos tradicionales de dirección y control están siendo reemplazados con rapidez por las teorías modernas, que ofrecen muchas promesas para la satisfacción de los objetivos individuales y organizacionales.

El punto de vista tradicional de McGregor denominada por él como la Teoría X, preconiza que la motivación se logrará principalmente por temor y que el gerente o supervisor debe mantener estrecha vigilancia sobre sus subordinados, si los objetivos de la organización e incluso los objetivos personales de seguridad van a ser obtenidos.

En su Teoría Y también de McGregor, en contraste con su teoría X enfatiza el liderazgo gerencia mediante la motivación por objetivos, permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida en que contribuya al logro de sus objetivos. (Las teorías de McGregor fueron tomadas del autor Fernando

Arias Galicia Op Cit 2)

La teoría de Madurez - Inmadurez de Argyris nos dice que la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez. La incongruencia entre el individuo y la organización, puede proporcionar la base para un reto continuado, el cual a medida que se acepte, tenderá a ayudar al hombre a incrementar su propio progreso y a desarrollar organizaciones que tiendan a ser viables y efectivas.

Se reconoce también que si bien no todos los empleados están ansiando aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos responde al reto de un clima de trabajo, en el cual sean tratados como individuos maduros. En un clima así, llegan a estar altamente motivados en el trabajo, con el resultado de que tanto sus necesidades individuales como las de la organización son congruentes.



Relaciones de grupo, el cual esta formado por individuos, cada uno con sus habilidades, aptitudes y características de personalidad. El líder ayuda a proporcionar al grupo estímulo que se origina de una insatisfacción inquieta. Descorazona la complacencia y la aceptación pasiva del presente. Ayuda a los miembros a tener conciencia de las nuevas posibilidades, de valores más importantes y de metas más significativas.

El líder es una fuente importante de entusiasmo hacia el significado de la misión y las metas del grupo. Considera las tareas del grupo como algo lo suficientemente importante, significativo y difícil, como para representar un desafío. Cabe mencionar también la forma en que el supervisor perciba su papel en la organización, porque de ello dependerá su efectividad al dirigir el grupo de trabajo. Si la percepción de su trabajo esta en conflicto con la de sus superiores o con la de sus subordinados, o si su papel es ambiguo, no podrá alcanzar su pleno potencial como líder.

Otra característica de los grupos es su cohesión, o sea el grado de lealtad de los empleados hacia su grupo de trabajo. La cohesión de los grupos de trabajo ha sido estudiada por dos métodos. En un

método se mide mediante las respuestas de cada empleado a declaraciones relativas a sus sentimientos hacia el grupo del cual forma parte. En el otro método, la cohesión se juzga en términos de la actividad concertada del grupo. Los grupos con alta cohesión son aquellos en que los miembros actúan hacia una meta en común, los grupos con baja cohesión se caracterizan por su inhabilidad de alcanzar el grado de unificación que hace posible la acción del grupo.

Es natural que el supervisor esté interesado principalmente en su propio grupo. Sin embargo todo supervisor deberá ser entrenado para reconocer la importancia de la cooperación entre los grupos en la organización.

El clima de una organización está determinado en gran medida por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre los empleados y los grupos. Sin embargo existen otros factores que contribuyen, sea directa o indirectamente, al clima mediante su influencia sobre la conducta humana. Deberán tomarse en cuenta la naturaleza y disposición del trabajo, el tamaño de la organización y las condiciones que afectan la salud y la seguridad.

# **CAPÍTULO 3**

## **ORGANIZACIÓN**

## CAPÍTULO 3 ORGANIZACIÓN

La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos. La organización ayuda a suministrar los medios para hacer que el personal trabaje unido en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos. Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por la administración, el cual sugiere orden, arreglo y relación armónica.

### 3.1 CONCEPTO

“El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.”<sup>8</sup>

8. G.R.Terry, "Principios de administración", Edit. CECSA, México

''Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.'' <sup>9</sup>

De lo anterior deducimos que, la organización consiste en la creación de una estructura o armazón que encierre las actividades necesarias de una empresa dentro de un orden lógico.

### **3.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización juega un papel decisivo en la administración, ya que coloca las funciones de la empresa de tal forma que éstas trabajen individualmente y al mismo tiempo sigan un ritmo general.

Se requiere de una organización en la empresa, por que es el medio de lograr una acción colectiva eficiente. Puesto que el trabajo que debe hacerse requiere los esfuerzos de más de una persona, el administrador trata con los esfuerzos de muchas personas que deben reunirse y coordinarse de manera

9. Guzmán Valdivia I. ''Problemas de Administración'', Limusa, México, Pág. 35.

que no solo las acciones colectivas, sean valiosas y satisfactorias, sino también la contribución de cada gente; y así este de acuerdo con sus respectivos conocimientos y habilidades.

Una razón básica de la organización, es hacer que cada uno de los miembros del personal conozca que actividades son la que va a ejecutar. Cuando la asignación es bien definida, el cumplimiento de la misión puede concentrarse en ella, y existe un mínimo de malas interpretaciones y de confusión, respecto a quién es el que va a hacer qué. Más aun pueden reflejarse las relaciones de trabajo dentro de una empresa. Cada uno de los miembros obtiene información respecto al lugar en donde encaja en la estructura organizacional, conoce sus relaciones orgánicas con sus superiores, a quienes debe recurrir para supervisión, y también con sus subordinados, de quienes puede depender para la ejecución exitosa de actividades específicas.

### **3.3 FINES DE LA ORGANIZACIÓN**

Cualquiera que sea el enfoque de la organización que se siga, queda el hecho de que el objetivo es de importancia dominante. Se debe saber con que

propósito se forma una organización, antes de poder organizar en forma inteligente.

El o los objetivos de un organismo ayuda a determinar el tipo de número de actividades que deberán llevarse a cabo, su importancia relativa, el tipo de personas que se incluirán, los grupos sociales que pueden formarse, el tiempo permisible para establecer la estructura organizacional.

Los fines que persigue la organización son los siguientes:

- a) Lograr dar un orden a los esfuerzos, formulando la estructura adecuada y las actividades necesarias para alcanzar los objetivos para los cuales fue creada una empresa.
- b) El cumplimiento de la planeación que responde a los objetivos parciales trazados, así como el acondicionamiento de las operaciones, su optimización y consecución del ritmo adecuado.
- c) La creación de operaciones nuevas, que sean útiles a la empresa y al mejoramiento de las estructuras, su adaptación a los cambios y a los proyectos, la modificación de los equipos y grupos humanos para apoyar la consecución de lo planeado.

- d) Proporcionar la mayor satisfacción posible al personal conciliando los propósitos de cada uno con los de la empresa hasta donde sea factible.
- e) Reducir los costos y optimizar la calidad para competir adecuadamente con las demás empresas y obtener un mercado firme y en constante ampliación.

Ya que la base de la organización la forma el trabajo, el personal y el puesto, para proponer una estructura adecuada, se deberán tener presentes las actividades que se realizan en cada puesto. Al establecer un sistema de organización deberán observarse los siguientes aspectos:

- a) Tipo de empresa.
- b) Volumen de operaciones.
- c) Expansión o influencia territorial de sus actividades.

La organización es útil porque identifica a la persona con la empresa y las labores que desempeña con el puesto, logrando establecer una mejor adaptación de recursos con los que se dispone.

Como organizarla, para esto deberá proceder en forma adecuada bajo los siguientes puntos:



- Conocer los objetivos de la empresa.
- Enumerar las actividades a realizar.
- Dividir dichas actividades en unidades compatibles.
- Asignar personal capacitado.
- Otorgar la actividad que corresponda a cada puesto.
- Su estructura organizacional.

Toda empresa, sea cual fuere su capacidad, se dedicará a crear o suministrar bienes o servicios (producción) e insumos que deberán distribuirse (ventas); pero la realización de estas dos funciones requerirá de un capital suficiente (finanzas).

Por lo tanto, se establecen como funciones principales de la estructura orgánica de una empresa: Producción, ventas, finanzas y personal.

Estas deberán constituirse en unidades definidas de trabajo, que se denominan departamentos. También hay que indicar otras unidades orgánicas tales como: consejo de administración, directos o gerente general y la contabilidad.

### 3.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Por otro lado, para administrar el cambio en la empresa, el control no se puede reducir a comprobar si los resultados se han alcanzado o no, sino que exige apoyarse en una práctica de diagnóstico permanente, tratando de identificar las posibilidades de mejora y buscando metas de desempeño cada vez más alta. Es estas condiciones, el diagnóstico se incorpora como función de los sistemas de control, para mejorar el conocimiento más completo del funcionamiento de la organización y a comprender los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño, y permitiendo establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa.

El procedimiento de diagnóstico tiene como objetivo general contribuir a la integración de las decisiones locales en torno a los objetivos estratégicos, y mejorar el desempeño de una organización en una forma planeada y organizada para hacerla más estable, eficaz, de mejor valor, efectiva y competitiva.

Entre los objetivos específicos del diagnóstico están:

- Sincronizar los objetivos de la organización con los objetivos locales, fijando metas claras y objetivos mensurables.
- Contribuir a que la gestión de la empresa sea más un mecanismo de alcanzar objetivos, que de asignar recursos.
- Mejorar actividades interdependientes, basado en la coordinación y la comunicación en toda la organización, más que maximizar el desempeño de funciones aisladas.
- Contribuir a que los factores claves de éxito estén presentes en todos los niveles de la organización para que puedan actuar efectivamente como soporte de la dirección estratégica de la empresa.
- Contribuir con el mejoramiento del desempeño de la organización gestionando el cambio.
- Servir de retroalimentación para evaluar la vigencia de las estrategias formuladas.
- Dotar a cada área o subsistema de control que desarrollo su actividad específica, de un objetivo clave e integrador, y diseñar un sistema de información que se relaciona con este objetivo.

### 3.5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

''Es importante reconocer que las organizaciones también cambian de tiempo a tiempo. Con los cambios experimentados con el adelgazamiento, la reestructuración, el mejoramiento continuo, la diversidad y la reingeniería, es necesario conducir a la organización a través de un proceso conocido como desarrollo organizacional. Las metas de mejoramiento continuo lo han provocado, y muchas organizaciones han cambiado drásticamente la forma de hacer negocios.

Sin embargo, el logro de estas metas afecta directamente a las operaciones y al personal de la organización. Normalmente se afectan cuatro áreas cuando se da el cambio: los sistemas de la organización, su tecnología, sus procesos y su gente. Independientemente del tipo de cambio, o de qué tan pequeño pueda parecer, es de extrema importancia comprender sus efectos para poderlo apoyar y que sea duradero.'' De cenzo Op Cit.

Cualquiera que sea el cambio el desarrollo organizacional apoya a la dirección estratégica de los negocios; por ejemplo, si los procesos de trabajo cambian, será necesario que los empleados

aprendan los nuevos métodos y procedimientos de producción, y tal vez que adquiera nuevas habilidades. En consecuencia los esfuerzos del desarrollo organizacional deben de ir enfocados a asegurar que todos los miembros de la organización apoyen la nueva cultura y proporcionen la ayuda necesaria para lograr que fructifique.

Entonces la base del desarrollo organizacional consiste en ayudar a las personas a adaptarse al cambio. Por supuesto, el cambio no siempre sucede de una manera totalmente predecible. Más aún, en los ambientes dinámicos de hoy en día.

Los esfuerzos del desarrollo en la administración de recursos humanos van más allá del individuo. Existen casos, como el cambio en la cultura de una organización, en los que se requiere la modificación y el desarrollo en los grandes sistemas. Las técnicas de desarrollo organizacional se han creado para cambiar los valores y las actitudes de los empleados, así como la estructura de la organización para volverlas más moldeables.

Entre las técnicas de desarrollo organizacional más populares se encuentran tres enfoques que se apoyan fuertemente en las interacciones grupales, la participación y la colaboración. Se trata de las

encuestas sobre el ambiente, la construcción de equipos y la intervención de un tercer elemento.

Encuestas sobre el ambiente.- Una herramienta para evaluar las actitudes que tienen los miembros de una organización, identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolver estas diferencias se llama encuesta sobre el ambiente. Se les pide a los empleados de la empresa que respondan una serie de preguntas específicas, o se les entrevista para determinar los problemas relevantes.

Los datos del cuestionario se tabulan y se convierten en apoyo para identificar problemas y aclarar aquellas fricciones que pudieran estar creando dificultades entre el personal. Cuando se enfrentan con optimismo estas dificultades, se logra que el grupo acepte compromisos para tomar diferentes acciones que solucionarán los problemas identificados.

Construcción de equipos.- Las organizaciones se componen de personas que trabajan juntas par lograr un fin en común. La construcción de equipos se puede aplicar dentro de los grupos o en el nivel intergrupar en el cual las actividades son interdependientes. Facilita el alcance de los objetivos individuales de los participantes del

equipo, al mismo tiempo que atiende los objetivos de la organización.

Entre las actividades que participan en la construcción de equipos normalmente se incluyen: el establecimiento de las metas, el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, el análisis de los roles para aclarar el papel y las responsabilidades de cada uno de los miembros; y el análisis del proceso de equipo. Por supuesto, se puede enfatizar o excluir ciertas actividades dependiendo del propósito del trabajo de desarrollo y de los problemas específicos que enfrenta el equipo. Sin embargo, la construcción de equipos busca básicamente llegar a un alto nivel de interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y la apertura.

Intervención de un tercer elemento.- Con la intervención de un tercer elemento se busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que tienen los grupos unos de otros. Por ejemplo, en una empresa, los representantes de ventas ven que en la administración de recursos humanos trabaja un montón de tipos sonrientes que se sientan alrededor de la mesa y planean los días de campo de la empresa. Obviamente este tipo de estereotipos tienen un impacto negativo sobre los

esfuerzos de coordinación entre los departamentos que conducen el conflicto.

El profesional de desarrollo organizacional intenta reunir ambas partes para analizar las similitudes y las diferencias que existen entre ellos, y para buscar cómo superar las diferencias. Con frecuencia se logra un movimiento hacia su reducción por medio de la construcción del consenso, o de la búsqueda de una solución que ambas partes consideren aceptable.

Independientemente del papel que el desarrollo organizacional tome en una organización, se requiere del apoyo de una persona que conozca bien la dinámica de la organización. Los agentes de cambio son los responsables de estimular el ambiente en el cual pueda darse el cambio, trabajando con los empleados afectados para ayudarlos a adaptarse al mismo. Para lograr esta meta deben poseer dos habilidades fundamentales: la capacidad para tomar riesgos y habilidad excepcionales de comunicación. Pueden ser empleados de la misma organización que con frecuencia desempeñan la función de capacitación y desarrollo de la administración de recursos humanos, o asesores externos.



# **CAPÍTULO 4**

## **CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

## CAPÍTULO 4 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

### 4.1 CONCEPTO, IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS

“En la edad media se entendía una obra perfecta cuando no tenía ningún defecto. Más adelante en la época artesanal, el juicio de calidad se establecía por la relación entre el productor (artesano) y el cliente (usuario), ya que el primero tenía que elaborar un producto por encargo, de acuerdo con los requerimiento que le establecía el segundo; de tal manera, ambos sabían si el producto había sido hecho o no con la calidad estipulada.

Durante la época industrial la relación personal desaparece, con lo que se introduce en las fábricas procedimientos y controles para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Sin embargo, es hasta este siglo XX, cuando la calidad adquiere una gran importancia debido a la competencia entre las empresas.”<sup>10</sup>

Al término de los años cincuentas, era ya conocido como control de la calidad total, aquel sistema en donde los trabajadores estaban involucrados en las actividades para el mejoramiento de la calidad, con

10. Anda Gutierrez, Cuauhtemoc, 1995, “Administración y Calidad”, México, D.F., Limusa

el fin de competir en condiciones óptimas en el mercado internacional, lo cual trajo consigo grandes cambios que modificaron los esquemas de producción y comercialización tradicionales; así como los mercados; esto sucedió tan intensamente, que hubo reacciones en todo el mundo, ya que algunos países pusieron medidas proteccionistas cerrando sus fronteras (como México y América Latina) y otros se abrieron gradualmente a la competencia internacional.

### **Concepto**

Cuando la mayoría de los empleados deciden superarse y ponen todo su esfuerzo para conseguirlo, la empresa transforma su cultura a una de superación porque todos los principios, normas, símbolos y valores de la organización estarán orientados a la búsqueda de la excelencia, que no es otra cosa que la calidad.

## **Importancia**

La calidad debe ser un hábito que desde temprana edad debemos forjarnos, habituarnos a hacer bien las cosas y a tratar de hacerlas mejor siempre. Así mismo los patrones de conducta, los hábitos que se generan en el proceso educativo, nos ayudarán a vivir mejor y en armonía con nuestros semejantes, y esos hábitos, con el de la lectura, amplían nuestros horizontes y enriqueciendo nuestro espíritu, fortaleciendo y mejorando la calidad de nuestra propia vida.

Nadie sabe cuantos años vamos a vivir pero sin duda serán los mejores y más felices si los llenamos de calidad. Como hemos visto, para mejorar la calidad se necesita un cambio de mentalidad, un cambio de actitud en el sentido de hacer cada vez mejor las cosas y esto incluye todos los ámbitos de nuestro desarrollo, es decir, en la familia, en la escuela y en el trabajo.

La calidad personal es un concepto que tenemos que poner en práctica en nuestras vidas, para ser mejores personas. Las estrategias para mejorar la calidad, tiene que ver con el esfuerzo y con la exigencia, como por ejemplo:

- La calidad no es solo satisfacer las expectativas de nuestros padres, maestros, jefes inmediatos o de nuestros clientes, sino superarlas.
- La calidad debe ser un valor compartido por todos los integrantes de la familia, escuela y empresa.
- La calidad implica asumir compromisos y mejoramientos continuos y constantes.
- El mejoramiento continuo se logra a partir de realizar en forma persistente y precisa esfuerzos constantes.

### **Características**

En una empresa enfocada hacia la calidad, se consideran los siguientes puntos:

- a) Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- b) Al estar en una nueva era económica, se debe ser más competente.
- c) El producto o servicio desde su inicio debe hacerse con calidad.
- d) El precio de los productos debe estar en relación con la calidad de los mismos.

- e) Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad para abatir así los costos.
- f) Hay que establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
- g) Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño.
- h) Se debe de crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
- i) Debe eliminarse las barreras interdepartamentales.
- j) A los trabajadores en lugar de metas numéricas se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
- k) El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
- l) Se debe impulsar la educación de todo el personal y su auto-desarrollo.
- m) Se deben establecer todas las acciones necesarias para transformar a la empresa hacia un fin de calidad

## **Productividad**

A principios del siglo anterior se comenzó con el estudio más sistematizado de la productividad y se encuentra, según F.W. Taylor, que su ausencia está en una revolución mental del trabajador, encontrándose también que a mayor productividad, necesariamente implica mayores estímulos económicos al trabajador.

Sin embargo, casi de manera inmediata los estudios de Elton Mayo demostraron que existen fuerzas motrices que el puro interés económico personal. Así, se hizo evidente la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones de grupo para lograr mayor productividad en las empresas.

David Bain, años más adelante indicó que la productividad depende de la eficiencia en la combinación de insumos, y comenta que los principales factores que restringen el incremento de la productividad son: incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima

propicio para el mejoramiento de la productividad (administración); problema de los reglamentos gubernamentales (gobierno); tamaño y madurez de las organizaciones (estructura y experiencia organizacional); incapacidad para medir y evaluar la productividad; los recursos físicos (capital); los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo (procedimientos de trabajo) y los factores tecnológicos que actuando de manera individual o combinada restringen o aumentan los resultados de la productividad.

Los directivos deciden sobre la administración de la tecnología y los recursos humanos. Ellos, por ejemplo, determinan si habrá más inversión, se correrá más riesgo o se dedicará más presupuesto a la investigación y desarrollo tecnológico. Por tanto, el aumento de productividad no es el simple resultado de hacer trabajar más duro y más tiempo a los empleados, sino hacerlos trabajar mejor administrados.

Se puede decir que la última fuente de incremento en la productividad se encuentra dentro de la misma empresa, a través de una administración efectiva y eficiente de los recursos.



## Concepto

Según la Organización Internacional del Trabajo la define como que se produce más con el mismo consumo de recursos; o también que se obtiene la misma cantidad de productos utilizando menos recursos, pudiendo dedicarse los recursos así economizados a la producción de otros bienes.

El concepto productividad etimológicamente se relaciona con la palabra "productivus" que quiere decir calidad del que tiene virtud de producir. Sin embargo, la productividad tiene manifiesto, un origen y un destino. El primero es la ciencia y el segundo el progreso social, pero teniendo el factor humano como determinante de ambos.

Por lo tanto, se infiere que el verdadero responsable o más bien el responsable directo de la productividad no es de orden científico, sino de carácter humano. En efecto, es el factor humano el que en todo caso dirige, preside y aprovecha a todos los demás factores. La toma de conciencia, el espíritu de progreso son fundamentales para lograr incrementos sustanciales en la productividad.

Otra manera de abordar el concepto de productividad, es bajo la óptica de la eficiencia,

pues se dice que la productividad es una medida de la eficiencia del empleo de los recursos para generar bienes y servicios, o sea la relación del valor de los resultados con el costo de los insumos.

Productividad es la actitud o disposición de ánimo que en combinación con la aptitud y disponibilidad de medios, logra el óptimo aprovechamiento de los insumos en la producción de bienes o servicios.

### **Importancia.**

Se debe establecer una cultura de calidad, como mencionamos anteriormente, ya que así el personal de la empresa entenderá el significado de la calidad y productividad, y el cual debe ser su intervención para alcanzar la excelencia a la que aspira la empresa y que contribuirá para que éste obtenga su propio desarrollo como ser humano.

### **Características**

La estructura de calidad y productividad, que establezca una empresa, debe contemplar tanto su situación interna, que constituye la base de su propia fisonomía y personalidad, como el aspecto

externo que ejerce influencia sobre la misma, es decir, debe de involucrar el panorama completo sobre el que desarrolla su campo de trabajo. La estructura que valla a formar la empresa debe considerar aspectos tales como:

- Determinación de una organización interna que permita conocer su significado, sus metas y los elementos de que va a disponer para poder alcanzarlas.

# **CASO PRÁCTICO**

## CASO PRÁCTICO

La empresa denominada VIDESA fue creada en el año de 1992 por el Ingeniero Vidal Loera, el cual al ver la importancia que iba tomando en México la Ecología tuvo la idea de crear una empresa que ayudara a otras organizaciones para poder cumplir con las normatividades y con los requerimientos que la autoridad ecológica exigía.

Era relativamente fácil la organización de la empresa ya que él tenía control de las entradas y salidas de dinero, trabajos efectuados, atención al cliente, contrataciones de personal, cursos de capacitación tanto interna como externamente. Se dice que era fácil por que tenía a su cargo a seis personas, las cuales le reportaban todo lo acontecido durante su jornada de trabajo e incluso ellos mismos daban opiniones de cómo mejorar la calidad de sus servicios.

Al crecer la empresa empezó abarcar nuevos mercados que le exigían más número de servicios de tal manera que se tuvo que invertir en nuevos recursos, tanto como equipos de monitoreo, de laboratorio, de oficina, y recursos humanos. Lo que no se tomó en

cuenta fue la planeación de cómo se iba a dar tal crecimiento, ni tampoco el factor humano, ya que muchas veces las contrataciones se hacían por medio de amistades entre los empleados de la empresa, muchas de estas contrataciones no contaban con la suficiente preparación y capacitación para desarrollar puestos que eran claves para la empresa como son: administración, ventas, producción (departamento técnico y laboratorio) y recursos humanos.

Muchos de los recursos fueron desperdiciados de manera innecesaria, por que no se tuvo la suficiente capacitación para prever y planear todo ese crecimiento.

Actualmente la empresa no cuenta con problemas de liquidez, ni con problemas de falta de equipo para muestreo o de laboratorio, equipo de cómputo o de oficina. Quizá su mayor problema es que no hay una adecuada supervisión, ni un adecuado control por parte de los jefes de departamento e incluso una adecuada comunicación, por lo cual se derivan bastantes problemas como son: una mala comunicación entre el propio departamento y con otros departamentos, malos entendidos, trabajos duplicados, insatisfacción del propio trabajo por parte de los empleados (falta de motivación), no se

reconocen las jefaturas, hay falta de compromiso de los empleados para con la empresa, y como consecuencia de todo ello una mala calidad en los servicios prestados a los clientes.

Todo esto se deriva de un desconocimiento de los objetivos que persigue la empresa, como es el hecho de ser una empresa que sobresalga sobre todas aquellas que prestan un servicio similar, y que sea una de las empresas que genere un mayor índice de utilidades, que como consecuencia traería grandes beneficios al personal que la forma.

Lo que hace falta es capacitar a los jefes de departamento para que logren ver tales objetivos y a la vez poder desarrollarlos para poder cumplirlos, en caso contrario sustituirlos por gente que ya este preparada.

A continuación mencionaré el organigrama de cómo esta estructurada la empresa.



La Gerencia se encarga de coordinar a todos los departamentos que integran a la empresa.

La Administración es la encargada de llevar a cabo la contratación del recurso humano, de la contabilidad, de la facturación, de la recuperación de cartera (cuentas por cobrar), y de las cuentas por pagar, así como el pago de impuestos, elaboración de la nómina, de tratar de coordinar los trabajos que se efectúen con los demás departamentos.

El Departamento técnico se encarga de recibir todas las órdenes de servicio para posteriormente programar los días en que se llevaran a cabo los trabajos de muestreo, así como del mantenimiento de los equipos de monitoreo, y en ciertos casos atención al cliente

El Laboratorio se encarga de recibir todas las muestras que recibe del departamento técnico para su análisis, una vez terminado se emiten los resultados para elaborar el reporte que será entregado al cliente.

El Departamento de Ventas se encarga de colocar los servicios que presta la empresa y de obtener nuevos clientes.



Se puede resumir la operación de la empresa en:

1. Se contactan el servicio con clientes o con nuevos clientes
2. Se realiza la cotización
3. Al ser aceptada, se elabora la orden de servicio
4. Se programa el muestreo y se realiza
5. Se elaboran los estudios
6. Se entregan al cliente los estudios
7. Se facturan y posteriormente se cobran

Es como actualmente opera la empresa, anteriormente no se llevaba un control adecuado ya que así como hablaban los clientes se programaban los trabajos sin que se tuviera un registro y por lo tanto se perdía dinero por que se atendía al cliente pero nunca se le facturaba y como consecuencia no se recuperaba el efectivo.

Se empezaron a implementar nuevos controles como son que el personal encargado de contratar empleados estuviera capacitado para contratar personal, implementara nuevos controles en monitoreos, entrada y salida de reportes, facturación y cobranza.

Se le puso mayor énfasis al elemento humano ya que no se contrataba al azar, sino que actualmente se tiene procedimientos para contratar personal con ciertas características, aunque no hay una adecuada planeación para tal contratación, si hay un procedimiento para tal efecto.

- Se recluta al personal mediante bolsas de trabajo en las escuelas o de las Cámaras Nacionales de la Industria, se les solicita curriculum y una previa entrevista.
- Dependiendo de la entrevista que tenga con el departamento de administración se da el visto bueno y se pasa a otra entrevista con el jefe del departamento que lo solicita y el cual es el encargado de dar el visto bueno para la contratación.
- Una vez seleccionado el personal, el jefe de departamento se encarga de presentar al nuevo empleado y le da cierta información de lo que va a realizar dentro de su área.
- Se da cierta capacitación por parte del jefe de departamento al nuevo elemento, pero la mayor parte la capacitación se da entre los mismos

subordinados, incluso se organizan para poder platicar un poco de sus deficiencias para poder corregirlas.

- Como no se tiene cierta claridad en los objetivos que persigue la empresa por parte de los jefes, ellos mismos, fallan en la fijación de sus objetivos, por lo cual muchas veces no tienen idea de cómo evaluar a su personal para un posible ascenso de puesto o para un posible aumento de sueldo. Esto también es un problema grave ya que muchas veces se toman decisiones al azar por que algunas de las ocasiones se despide al personal sin tener bases sólidas para tomar tal decisión, esto trae como consecuencias muchas repercusiones como es el hecho de que los empleados ya no se concentren en su trabajo, provoca cierta incertidumbre y no se da el clima organizacional adecuado para sacar a flote el potencial y la creatividad de cada uno de los integrantes de la empresa.
  
- La motivación entre los empleados de la empresa debe ser importante, ya que muchas veces de ello depende que el clima en la organización valla mejorando, además sirve para que ellos mismos sientan ser los motores de cambio y de mejora, ser reconocidos dentro de la empresa, sentirse seguros y como consecuencia ganar

mucho más de lo que ganan. Pero podemos entorpecerla por las malas decisiones que se tomen por personal de mayor jerarquía y muchas de las veces también se da porque hay cierta inercia en el trabajo, se va el tiempo en estar sacando reportes y paleándose con otros departamentos para poder obtenerlos.

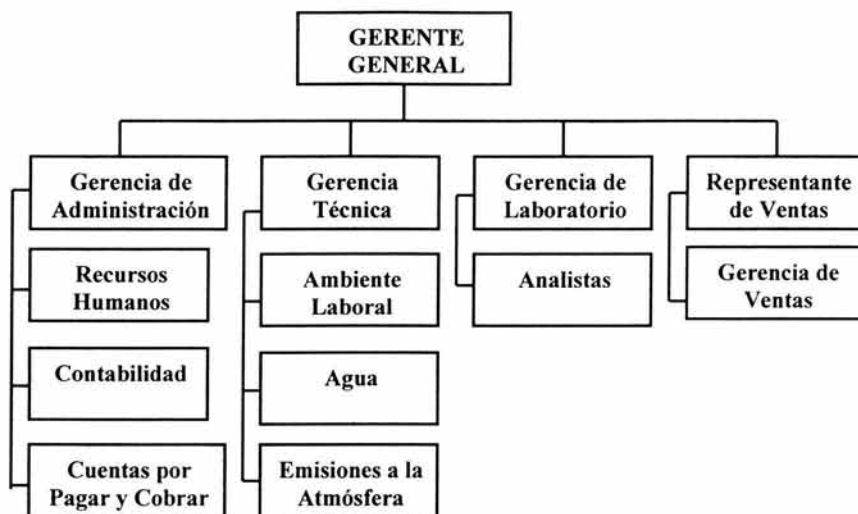
El problema más grave que podemos ver a simple vista es que no se persiguen los objetivos de la empresa y esto es porque no hay una adecuada supervisión por parte de los jefes de cada área, ni un adecuado control para poder observar en su momento las posibles fallas que tienen como departamento, ni tampoco el tener una adecuada comunicación entre los jefes para poder plantear los problemas que de cierta forma se podrían observar por gente ajena a los departamentos y darle otro enfoque para poder atacarlo de manera más eficaz, todo esto acarrea además que no se trabaje en equipo y que se cree un ambiente de trabajo pesado.

Lo que tenemos que hacer es implantar una nueva organización en la cual se determine cada una de las funciones que tendrían que realizar los departamentos tanto individual como por equipo para que de esta manera se tenga una visión más amplia

para lograr sus objetivos y como consecuencia los de la empresa. Todo esto va ligado ya que se mejoraría la comunicación, los controles, la supervisión, la mejora y también un mejor clima organizacional.

Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas. Se debe tener presente: Las limitaciones, el poder, la disponibilidad, y los intereses de las personas. Generalmente, las tareas que presentan un determinado grado de dificultad suelen dividirse entre distintas personas para lograr así una mejor ejecución. No debemos olvidar que el éxito de toda empresa, desde la más pequeña hasta la más grande, radica en que sean capaces de atraer, motivar y retener a las personas adecuadas.

A continuación expondré como debe quedar el organigrama de la empresa, así como las funciones que cada departamento debe realizar.



#### DIRECCION GENERAL

Puestos bajo su mando: Gerente Técnico, Administración, Laboratorio y Ventas.

#### Funciones:

- Organizar y planear estrategias para llevar a la empresa hacia el logro de sus objetivos.
- Fijar las estrategias a seguir a mediano y largo plazo.
- Fomentar la comunicación interna.
- Analizar y en su caso aprobar los programas de actividades de las diferentes áreas y departamentos de la empresa.

- Proporcionar la capacitación y el desarrollo del nivel ejecutivo.
- Establecer la estrategia y políticas de promoción y ventas mediante el análisis de mercados y detección de necesidades.
- Desarrollo e implantación de políticas y procedimientos en generales.
- Dirigir juntas de avances y cumplimiento de objetivos por área.

**Comunicación con otros puestos:** La comunicación se establece de forma directa con cada uno de los jefes de departamento. Establecer programas de juntas periódicas para analizar y disminuir conflictos entre los departamentos.

#### **GERENTE DE ADMINISTRACION**

**Puestos bajo su mando:** Recursos Humanos, Contabilidad, Cuentas por pagar y por cobrar.

**Jefe inmediato:** Director General

**Funciones:**

- Planear, Organizar, controlar los recursos junto con los gerentes de cada departamento.
- Supervisión y mejora de los resultados juntos con los demás departamentos
- Establecer procedimientos para el correcto control de las operaciones financieras de la empresa, elaboración de estados financieros, y presentar opciones a la gerencia para la toma de decisiones.
- Organizar y planear las actividades en materia legal de la empresa.
- Informar de los resultados a la Gerencia General.
- Programa de capacitación y actualización en coordinación con el departamento de Recursos Humanos para las áreas de la empresa.
- Fomentar la comunicación interna y el trabajo en equipo.

**Comunicación con otros puestos:** La comunicación se establece de forma directa con cada uno de los gerentes de departamento (Laboratorio, Departamento Técnico, Ventas y comunicación abierta con la Gerencia)



## **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**Puestos bajo su mando:** Ninguno

**Jefe inmediato:** Gerente de Administración

### **Funciones:**

- Contratación de personal
- Elaboración de contratos y expedientes de personal
- Elaboración de nóminas
- Altas, bajas y modificaciones ante el Seguro Social.
- Plan de incentivos y premios a los empleados
- Cursos de inducción hacia el conocimiento de la empresa
- Elaboración de programas de capacitación en cada área
- Fomentar la comunicación interna y el trabajo en equipo.
- Evaluación junto con los gerentes de departamento del personal a su cargo

**Comunicación con otros puestos:** Con cada uno de los gerentes Laboratorio, Técnico, Ventas y la Gerencia General.

## DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

**Puestos bajo su mando:** Ninguno

**Jefe inmediato:** Gerente de administración

### **Funciones:**

- Aplicación Contable de Pólizas de Ingresos, Egresos, Diario
- Elaboración de Conciliaciones Bancarias Mensuales
- Depuración de Cuentas
- Captura de movimientos diarios
- Emisión de Estados Financieros para su revisión
- Cierre contable de cada uno de los meses del ejercicio
- Verificación física e integración de expedientes de activos, pólizas y recuperación de comprobantes
- Aplicación contable de nóminas
- Apoyo para la elaboración de cédulas para determinación de impuestos, cierre fiscal y contable mediante la elaboración de cédulas de trabajo
- Resumen e informes de impuestos de forma mensual

- Aplicación gastos por comprobar de forma mensual
- Apoyo para cancelación de requerimientos, altas, bajas o modificaciones, multas y recargos ante la autoridad correspondiente.
- Presentación mensual y bimestral de pagos de IMSS, SAR, INFONAVIT y L.I.S.R.

**Comunicación con otros puestos:** Con cada uno de los gerentes de Administración, administración, Laboratorio, Técnico, y Ventas, así como el Departamento de Recursos Humanos.

**DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR Y CUENTAS POR PAGAR**

**Puestos bajo su mando:** Ninguno

**Jefe inmediato:** Gerente de administración

**Funciones:**

- Elaboración de facturas
- Realizar cobros, y llamada para confirmar depósitos

- Elaboración de cartas bancarias para clientes nuevos
- Reporte diario de cobranza
- Directorio de Clientes
  
- Directorio de proveedores
- Selección de proveedores con los demás departamentos.
- Planeación de compras por departamentos
- Reporte de compras
- Revisión de facturas de nuestros proveedores
- Corroborar con los departamentos de materiales recibidos
- Negociaciones en los departamentos para descuentos o días de crédito
- Programar pagos

**Comunicación con otros puestos:** Con todos los departamentos de la empresa.

## **GERENTE TÉCNICO**

**Puestos bajo su mando:** Técnicos Ambientales

**Jefe inmediato:** Gerente General

### **Funciones:**

- Planear, dirigir, controlar y coordinar los recursos humanos, tecnológicos y materiales con los que cuenta el departamento técnico.
- Vigilar que se mantengan actualizados los métodos y procedimientos técnicos así como todo el sistema de calidad y controles del departamento.
- Supervisión de la elaboración y entrega de reportes.
- Vigilar y mantener en buen estado el equipo y material usado.
- Desarrollar e implantar procedimientos para las áreas de ambiente laboral, muestreo de aguas residuales y potables, muestreo y evaluación de emisiones a la atmósfera.
- Supervisar el abastecimiento de equipos, materiales, y consumibles a los técnicos ambientales para que realicen sus actividades.
- Fomentar la comunicación interna y el trabajo en equipo.

- Proporcionar la capacitación y el desarrollo del nivel técnico para las áreas de ambiente laboral, muestreo de aguas residuales y potables, muestreo y evaluación de emisiones a la atmósfera.
- Mantener una relación constante con instituciones gubernamentales.
- Dar seguimiento a la implantación y desarrollo de las actividades del sistema de calidad de su área.
- Coordinar y Supervisar el mantenimiento de equipos y controlar los gastos de proyectos.
- Evaluación del personal a su cargo.
- Elaboración de programas de capacitación para el personal
- Seleccionar personal en caso de contrataciones.

**Comunicación con otros puestos:** Gerente General, de Laboratorio, de Administración y de Ventas.

**TÉCNICO AMBIENTAL**

**Puestos bajo su mando:** Ninguno

**Jefe inmediato:** Gerente Técnico

## Funciones

- Ser responsable las de pruebas bajo su responsabilidad y autorizadas por le organismo de acreditamiento para firmar los informes de pruebas producidos por la empresa.
- Mantener actualizados los métodos y procedimientos técnicos de muestreo y evaluación.
- Efectuar los trabajos de monitoreos en campo, mantenimiento y limpieza de equipos, generación de reportes, dar cumplimiento a políticas y procedimientos.
- Monitoreos de fuentes fijas, Aguas Residuales, Ambiente Laboral, Residuos Peligrosos y Suelos.
- Mantenimiento correctivo y preventivo de equipos de monitoreo y de unidades móviles así como la limpieza y mantenimiento de áreas tanto en campo como en oficinas.
- Mantener actualizadas los registros de trabajos realizados.
- Realizar análisis y reporte de resultados de las evaluaciones a su cargo.
- Cumplir con los programas de capacitación del área y proporcionar capacitación y adiestramiento al personal.

- Informar al Jefe de área de equipo o material faltante o fuera de uso por descompostura.

**Comunicación con otros puestos:** Con Gerencia Técnica, Ventas y Laboratorio.

#### **GERENCIA DE LABORATORIO**

**Puestos bajo su mando:** Analistas auxiliares

**Jefe inmediato:** Gerente General

#### **Funciones:**

- Asegurar que los análisis se realizan adecuadamente bajo los procedimientos establecidos y vigilar que se mantengan actualizados los métodos y procedimientos técnicos de las actividades que se realizan en el laboratorio. Controlar y mantener en buen estado el equipo y material, acorde al programa de calibración y mantenimiento. Asegurar que en el laboratorio se cuente con los reactivos necesarios para el buen funcionamiento del mismo.



- Planear, dirigir, controlar y coordinar las actividades técnicas bajo su responsabilidad.
- Revisar bitácoras de analistas y equipo, así como los resultados de los análisis.
- Implementar técnicas en el laboratorio.
- Elaborar los informes de actividades del personal del laboratorio y cumplimiento de objetivos.
- Abastecer al laboratorio de los reactivos necesarios.
- Detección de las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal de laboratorio.

**Comunicación con otros puestos:** Gerencia Técnica, Administración, Ventas, y Director General

#### **ANALISTA QUÍMICO**

**Puestos bajo su mando:** Ninguno

**Jefe inmediato:** Jefe de Laboratorio

#### **Funciones:**

- Realizar análisis de las muestras que lleguen al laboratorio, generar reportes y registros de resultados analíticos realizados.

- Mantener todos los equipos de medición y análisis asignados en óptimas condiciones, llevar los registros correspondientes actualizados e informar cualquier anomalía que se detecte al Jefe de laboratorio.
- Realizar análisis y reporte de resultados de los análisis a su cargo.
- Recurrir a la Jefatura para revisión de resultados.
- Mantener el material y equipo del laboratorio limpio y en óptimas condiciones de trabajo para su uso.
- Respetar y hacer cumplir las normas de Seguridad y Políticas de trabajo internas de la empresa.
- Cumplir con los programas de capacitación del laboratorio.
- Elaborar reporte quincenal de actividades, incluye avances, cumplimiento de objetivos y observaciones.
- Cumplir con los registros que marca la cadena de custodia interna.
- Preparar muestras, material, equipo y reactivos para realizar análisis.

- Generar los registros de los resultados correspondientes y mantenerlos siempre actualizados.
- Informar de reactivos, material y equipo faltantes o fuera de uso por descompostura o roto al jefe de laboratorio.
- Proponer las mejoras a los procesos que consideren convenientes.
- Actualizar procedimientos y métodos de análisis acorde a las normas mexicanas vigentes

**Comunicación con otros puestos:** Gerencia de Laboratorio, Departamento de Ventas, Administración, y Técnico.

#### **GERENTE DE VENTAS**

- ♦ **Puestos bajo su mando:** Vendedores
- ♦ **Jefe inmediato:** Gerente General

#### **Funciones:**

- Coordinar, planear, dirigir y controlar las actividades del departamento de ventas a fin de alcanzar los objetivos indicados por la Gerencia General.

- Programar y planear las actividades de los vendedores.
- En conjunto con la Gerencia General definir la política de precios
- Elaborar los informes de actividades del personal de ventas y cumplimiento de objetivos.
- Desarrollar los planes y estrategias de ventas
- Reporte de actividades y avances del departamento a la Gerencia General
- Consolidar con clientes nuevos contratos de servicios
- Realizar visitas a clientes para promoción de los servicios
- Dar seguimiento a los planes de trabajo y cumplimientos en compromisos de entrega de trabajos o realización de algún servicio
- Dar atención y solución a quejas de clientes
- Aclarar y dar respuesta a diferencias surgidas entre la solicitud del cliente y la oferta propuesta en el contrato por parte de la empresa
- Realzar revisiones periódicas de solicitudes, ofertas y contratos
- Realizar alianzas comerciales y de trabajo con otras empresas.

- Elaboración de programas de capacitación para el departamento en materia ambiental

**Comunicación con otros puestos:** Gerencia General, Administración, Técnico y Laboratorio

#### **REPRESENTANTE DE VENTAS**

**Puestos bajo su mando:** Ninguno

**Jefe inmediato:** Jefe de Ventas

#### **Funciones:**

- Realizar contratos de prestación de servicios con la industria.
- Conseguir nuevos clientes.
- Establecer el canal de comunicación entre el cliente y las demás áreas de la empresa.
- Entregar reportes solicitados al cliente
- Realizar los cobros respectivos
- Presentar cotizaciones
- Realizar cotización de servicios al cliente
- Establecer con el cliente la programación de visitas para la toma de muestras, entrega de

resultados, realización de monitoreos y aclaraciones.

- Realizar seguimiento con las áreas técnica, laboratorio e ingeniería del estado de avance de servicios contratados
- Recibir, canalizar y dar seguimiento hasta su solución a quejas por parte de los clientes.
- Hacer la revisión de contratos pedidos
- Realizar presentaciones a asociaciones industriales, corporativos y nuevos clientes del curriculum de la empresa y ofrecer sus servicios.

**Comunicación con otros puestos:** Gerente de Ventas, de Laboratorio, Técnico y Administración.

Como vemos en cada una de las áreas de la empresa la actividad que más se repite es el de la capacitación del personal, así como la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa. Esto se logro mediante una encuesta al personal de la empresa, muchos de ellos opinaban que tenían muchas funciones que no les correspondían y por ende lo realizaban con mala calidad o ni siquiera lo realizaban pero como no hay una adecuada supervisión no se enteraban los demás

departamentos y como consecuencia había problemas graves que resolver.

Otro de los problemas que más sobresalieron de la encuesta es que no hay una adecuada comunicación ya que muchos de los subordinados comentaban con los gerentes de departamento de las carencias que tenían los departamentos como por ejemplo: falta de material, falta de atención de dudas del trabajo o de los muestreos realizados y fechas de muestreos que no correspondían al día. El problema que se considero más, es que no se tomaban ideas que los empleados de la empresa daban a los gerentes para mejorar los procesos del servicio para hacerlo más eficiente, o que en algunos casos los gerentes lo tomaban como ideas propias las cuales reportaban a gerencia general. Tuvo grandes consecuencias ya que había mucha desmotivación por parte de los empleados a tal grado que se perdían clientes grandes por una mala calidad en el servicio.

Para detener este grave problema se reúnen los gerentes de cada departamento diario a temprana hora para dialogar sobre los avances que tienen sobre la nueva manera de organización que se esta implantando, es difícil crear una nueva cultura de confianza y trabajo en equipo en la empresa pero poco a poco se esta logrando, ya que los mismos

empleados estén viendo que los gerentes los están tomando en cuenta incluso a las personas que tienen más ganas de entrar en esta cultura se consideran a tales personas para entrar en las juntas diarias y así comentar con sus compañeros de los logros y las deficiencias que tiene todos y cada uno de los departamentos.

Aun se lucha con empleados que no quieren el cambio, pero la empresa debe ser muy hábil para hacerlos cambiar de aptitud, ya que la gerencia general junto con los demás gerentes consideran a tales empleados importantes para el desarrollo de la empresa.

Otro problema que se creo fue el despido de varios empleados sin tener bases firmes para tales casos. Ahora ya han aprendido los gerentes a evaluar a los empleados por su trabajo desempeñado, ya se tienen claro los objetivos por departamento los cuales van ligados con los objetivos de la empresa, y los cuales son a grandes rasgos ser una empresa grande y que cumpla con las expectativas y requerimientos del mercado y como consecuencia generar mayores utilidades.



Podemos poner algunos ejemplos de los objetivos que se persigue a nivel departamento:

Administración: Reducir gastos a un 10% general, aumentar utilidades a un 5%, capacitación y actualización a nivel gerencial y a nivel operacional cada uno de los meses.

Técnico: Muestreos bien y a la primera, por mes 100 muestreos de agua, 50 ambiente laboral y 50 de emisiones, reducir gastos por operación a un 10 %

Laboratorio. Análisis de todas las muestras que se reciban del departamento técnico.

Ventas: Realizar ventas mensuales de 700,000.00 pesos mensuales

Debidos a que los gerentes han platicado de sus fortalezas y debilidades con el gerente general han logrado establecer estos objetivos los cuales son medibles y alcanzables para cada uno de los departamentos, y los cuales son tomados como base para futuras compensaciones, aumento de sueldos y aumento de niveles jerárquicos dentro de la empresa, así como el reconocimiento por tratar de lograr que la empresa sea una de las mejores.

NO	Cuestionario	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO	Total Pers.
1	Como consideras los medios de información de la empresa ?	2	8	8	4	4	26
2	Se le consulta debidamente antes de implementar cambios que afecten a su trabajo ?	0	10	10	6	0	26
3	Considera que tiene acceso a toda la información relevante para su trabajo?	0	4	4	10	8	26
4	Considera usted que cuenta con la adecuada información interna y externa para desarrollar su trabajo?	0	4	12	10	0	26
5	Cuentan con información confiable para toma de decisiones?	4	8	10	4	0	26
6	Que tan adecuada es la comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros?	2	10	8	2	4	26
7	Como calificaria el flujo de información entre las áreas ?	6	16	2	2	0	26
8	Como considera los indicadores o metas que le piden ?	2	2	12	8	2	26
9	Si cuenta con objetivos del departamento. que tan claros y medibles son?	0	8	6	10	2	26
10	Que tan bien conoce los objetivos generales del departamento?	0	0	14	8	4	26
11	Como considera el seguimiento al cumplimiento de objetivos ?	2	12	8	4	0	26
12	Como calificaria los manuales de procedimientos con que se cuenta ?	0	4	16	6	0	26
13	Que tan bien conoce su manual de procedimientos?	0	4	12	10	0	26
14	Como consideras los procedimientos de trabajo ?	0	8	16	2	0	26
15	Como calificaria los procedimientos actuales de su departamento?	2	10	12	2	0	26

NO	Cuestionario	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO	Total Pers.
16	Están bien definidos los procedimientos para cada actividad?	2	8	8	6	2	26
17	Como consideraría el control con la rotación de personal ?	2	10	12	0	2	26
18	Como consideras los cursos de capacitación que se imparten ?	0	4	12	6	4	26
19	Cual es el grado de satisfacción con el entrenamiento que ha recibido para su actual trabajo ?	2	4	16	4	0	26
20	Como calificaria usted la calidad del trabajo en su departamento ?	0	10	10	6	0	26
21	Como considera la mejora continua en su departamento ?	2	12	6	4	2	26
22	Que importancia le da a la planeación en su departamento?	0	2	6	10	8	26
23	Cuentan con planes y programas para la elaboración de las actividades?	2	8	10	6	0	26
24	Cree usted que el personal del departamento cuenta con el perfil idóneo para el tipo de puesto a desempeñar?	2	10	6	6	2	26
25	Que tan actualizado es el manual de organización en su departamento?	2	10	10	4	0	26
26	Que tan definidas se encuentran las funciones de su departamento?	0	8	14	4	0	26
27	El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?	0	4	10	10	2	26
28	Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores de la oficina o departamento?	0	4	6	10	6	26
29	Se encuentran bien definidas las actividades de su puesto?	2	0	16	4	4	26

NO	Cuestionario	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO	Total Pers.
30	Cree usted que su puesto realiza mas actividades de las necesarias?	6	4	12	4	0	26
31	Cree usted que el personal con el que cuenta el departamento es el requerido por su volumen y actividad de trabajo?	4	6	12	2	2	26
32	La capacitación que dan es suficiente para el buen desarrollo de sus actividades?	2	12	4	8	0	26
33	Que tan importantes son para usted los planes de incentivos?	2	0	14	6	4	26
34	Que tan frecuente se da una promoción?	0	16	6	4	0	26
35	Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?	2	0	14	10	0	26
36	Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas entre el personal?	2	2	6	14	2	26
37	Que tan motivado te sientes para idear nuevas y mejores formas de realizar tus tareas?	0	2	4	18	2	26
38	Cómo calificarás el estilo de liderazgo que tiene tu jefe inmediato?	0	4	10	8	4	26
39	Cómo considerarías el trabajo en equipo que tiene tu departamento?	0	12	6	8	0	26
40	Cómo calificarías el clima laboral actual de la compañía?	0	12	8	6	0	26
Totales		54	272	388	256	70	

# **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Al hablar del elemento humano, nos dimos cuenta que una de sus características principales es que es un ser social, lo cual permite que de alguna manera se de más fácilmente la creación de las organizaciones, en las cuales puede integrarse, desarrollarse, terminar en tal organización o cambiar a otra. Aunque las empresas están formadas por recursos materiales, técnicos y humanos, no debemos olvidar que este último es el que se encargará de administrarlos para lograr una mayor calidad y productividad.

Por tanto es importante que se le de mayor énfasis al elemento humano el cual se debe desarrollar y motivar, ya que mediante esto lograremos que nos brinde su mayor potencial, él buscara nuevas formas que le ayudarán a crecer aun más quizá en nuestra empresa o en otra, pero la más importante es que sepamos retenerlo para que nos brinde nuevas opciones para lograr de una manera eficiente y eficaz tanto sus objetivos como los de la empresa.

Como mencionamos en el caso práctico la empresa además de apoyarse en la administración de recursos humanos, se debe apoyar en el desarrollo organizacional, todo esto va ligado, ya que al tener un buen elemento humano no se tendrá dificultad alguna para encaminarlo a su desarrollo, tanto individual como en equipo, bastará con saberlo encaminar, que él conozca los objetivos de la empresa y que a su vez conozcamos los suyos para que todo valla enfocado a que él tenga una buena motivación, un deseo de superarse y como consecuencia tendremos un adecuado control, una buena organización y un buen clima organizacional para que de esta manera no tenga ningún inconveniente en dar al máximo su potencial, y como consecuencia logremos aumentar la calidad y productividad de nuestros servicios.

# **BIBLIOGRAFÍA**



## BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia, Fernando, 1999, **Administración de Recursos Humanos**, México, D.F., Trillas
2. Chiavenato, Adalberto, 2001, **Administración de Recursos Humano**, México, D.F., McGraw Hill, P.699
3. A. Decenzo, David, 2001, **Administración de Recursos Humanos**, México, D.F., Limusa, P.495
4. Munch Galindo, Lourdes, 1999, **Fundamentos de la Administración**, Trillas, P. 240
5. Koontz, Harold, 1999, **Elementos de la Administración**, México, D.F., McGraw Hill.
6. Oficina Internacional del Trabajo, **La Empresa y Los Factores que Influyen en su Funcionamiento**, Alfaomega.
7. Ortiz, Frida, 2000, **Metodología de la Investigación**, México, Limusa, P.
8. Reyes Ponce, Agustín, 1992, **Administración de las Empresas**, México, Limusa.
9. Rodríguez Valencia, Joaquín, 1995, **Organización Contable y Administrativa de las Empresas**, México, Ecasa.
10. Guzmán Valdivia, I., **Problemas de Administración**, México, Limusa.

11. Lee Byars, Susan, **Administración de Recursos Humanos**, México, Nueva Editorial Interamericana.
12. Keint, Davis, **El Comportamiento Humano en el Trabajo**, México, McGraw Hill
13. G.R., Ferry, **Principios de Administración**, México, CECSA
14. Castañeda, Luís, 1994. **La Calidad La Hacemos Todos**, México, Ediciones Poder, Pag.63

HYPERLINK  
WWW.UNAMOSAPUNTES.COM

"http://WWW.UNAMOSAPUNTES.COM"