

UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24



**“LA ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO:
LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA
EL ANÁLISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCIÓN DE
ACTIVIDADES EN UNA EMPRESA”**

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

JULIO SERGIO SUÁREZ MACIAS

ASESOR:

LIC. JORGE DE LA ROCHA LEDEZMA

CELAYA, GUANAJUATO, SEPTIEMBRE 2005



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.

DEDICATORIA

A mi Padre, quien con su vida me legó el espíritu de lucha, entrega, trabajo y amor, no sólo por las personas, sino por todo lo que uno ama y por enseñarme que siempre la Familia es primero.

A mi Madre, quien con su fuerza, amor y carácter, tu tiempo, paciencia, trabajo y coraje soy quien soy. Gracias por enseñarme que con paciencia y dedicación se puede llegar lejos y que los sueños se pueden alcanzar.

A mi Hermano, que con su ánimo, sentido del humor y nobleza, me ha enseñado a ver la vida desde otro punto de vista. Eres mi apoyo, gracias por ello.

A mi Universidad y a mis Profesores, por enseñarme no sólo en lo académico sino en lo cotidiano a ser mejor y a esforzarme por alcanzar todo aquello que uno anhela.

A mi asesor de Tesis, el Lic. Jorge de la Rocha Ledezma, por su paciencia y su cariño y por estar siempre dispuesto a aportar su talento en este trabajo.

A todos aquellos que siempre han creído en mí, que me han apoyado en momentos muy difíciles y nunca han esperado recibir nada a cambio.

Porque su amor y ejemplo están siempre conmigo.

Julio Sergio Suárez Macias

ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO 1	Escuelas de la Administración	1
1.1	Escuela Científica de la Administración	2
1.2	Escuela Humanística de la Administración	8
CAPÍTULO 2	Áreas Operativas y de Servicio en una Empresa	16
2.1	Áreas Operativas de la Empresa	17
2.2	Áreas de Servicio de una Empresa	44
CAPÍTULO 3	Administración del Trabajo	63
3.1	Creación de Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño	64
3.2	Reclutamiento y Selección de Personal	69
3.3	Entrevista de Selección	73
3.4	Capacitación y Desarrollo	77
3.5	Comunicación Corporativa	87
CAPÍTULO 4	Análisis y Descripción de Puestos	89
4.1	Análisis de Puestos	90
4.2	Sistemas de Información y Decisión	98
4.3	Aplicación del Modelo Propuesto para el Análisis y Descripción de Puestos en “Carnitas Uruapan S.A. de C.V.”	100
	CONCLUSIÓN	121
	BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye la elaboración de un manual de comunicación para el área de Administración del trabajo, cuya finalidad es la optimización de las redes de comunicación, así como sus análisis de puestos y descripción de sus actividades, para lograr esto, en el capítulo primero estudiamos en primer término a las escuela científica de la administración, a sus principales exponentes y de igual forma, a la escuela humanística de la administración, todo ello con el fin de introducimos en la Administración del Trabajo desde sus orígenes. Esto nos ayudó a distinguir lo que en el capítulo segundo de este trabajo denominamos como áreas operativas y de servicios de una empresa; esta división nos sirvió como apoyo de manera constante a identificar los diferentes puestos y funciones de cada área en la organización; esta información nos dio pie para que en el capítulo tercero pudiéramos ya centrarnos en la administración del trabajo desde las áreas de competencia y reclutamiento y selección de personal hasta la capacitación, actualización, adecuación y comunicación interna dentro de las organizaciones.

Ya en el capítulo cuarto abarcamos nuestros diseños tanto de un cuestionario de ocupación que nos sirvió de apoyo para arrojar análisis de puestos y descripciones de actividades detallados, así como algunas fallas operativas debido a errores en el flujo de información, así como la manera de elaborar y diseñar las redes de comunicación interdepartamental que nos apoyaran para mejorar los flujos de información y con ello eliminar los errores de dichos flujos y ayudar a preverlos para que en futuras contrataciones los flujos no cambien y no se corran riesgos que hagan a la empresa recaer en problemas de comunicación.

Este trabajo, que ha sido diseñado como un instructivo, habrá de servir como guía de trabajo a cualquier analista que tenga el compromiso de saber y querer saber cómo está funcionando su organización empresarial.

Como apoyo a la realización del presente, solicitamos la autorización a la empresa “Carnitas Uruapan S.A. de C.V.” para la aplicación de un piloto de investigación que sirviese como ejemplo de metodología.

CAPÍTULO 1: ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Desde sus orígenes en el siglo XIX y parte del XX la administración ha evolucionado hasta lograr llegar a integrarse en diferentes escuelas, que en el presente capítulo se analizarán para más adelante tomarlas como base del presente estudio.

Las escuelas de la administración a las que nos referimos son: la Escuela Científica y la Escuela Conductual; cada una con sus autores más representativos.

1.1 ESCUELA CIENTÍFICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Esta escuela está constituida básicamente por autores muy importantes, ya en el siglo XX, que suponen un avance sobre sí mismos y que perfilan de una manera muy clara la administración con bases y contenidos científicos.

De esta manera, analizaremos pues, teorías de la administración científica, que dan una idea muy clara y sirven como base para el presente trabajo.

1.1.1 FREDERIK W. TAYLOR

Lo más importante de los estudios de Taylor es su afirmación de que la administración científica supone una revolución mental¹. Taylor comienza sus reflexiones como una necesidad de aplicar el pensamiento al trabajo diario.

Taylor hace una contraposición entre la administración de “iniciativa e incentivo” y la administración científica o de “tarea”;

De la primera, dice Taylor, que el trabajo es bien realizado por los obreros que tienen cierta experiencia, pues, es por ésta que el trabajo se desarrolla, sin embargo, al no existir una codificación de manera sistemática, se tiene que recurrir a desarrollar al máximo la iniciativa de cada trabajador quién es dueño de dicha experiencia. Esto requiere de un buen salario y de un incentivo especial; es decir que, para que un obrero explote al máximo su capacidad de iniciativa y de trabajo hay que incentivarle.

¹ Estrada, Benito; Sociología Industrial (Cuaderno); ITESM. Mty; p.8

De la segunda, dice Taylor que: “los directivos en esta nueva orientación, asumen las cuatro tareas fundamentales: desarrollar una ciencia que sustituya a la experiencia; seleccionar y entrenar científicamente a los obreros; realizar una cooperación cordial entre ellos y hacer una división entre la dirección y los obreros sobre la manera de desarrollar el trabajo”², es decir que, para la administración de “tareas” de Taylor, es necesario demarcar muy bien las tareas de cada uno de los trabajadores, desde directivos hasta obreros, actualizar y capacitar a los trabajadores a partir de un proceso de selección y capacitación.

Es por ello que decimos que están en contraposición estas dos teorías, pues en la administración de “iniciativa e incentivo” se motiva al trabajador por medio de remuneraciones especiales para que éste pueda explotar al máximo su iniciativa al trabajo, y en lo correspondiente a la administración científica o de “tarea” dice Taylor que hay que dividir las áreas de trabajo en la organización para que, directivos y jefes puedan planear y los trabajadores y obreros puedan trabajar; añade también que en lugar de incentivar o remunerar especialmente al obrero se le debe capacitar de forma que su trabajo sea eficiente y productivo y con ello sustituir a la experiencia por la ciencia.

Según Taylor, la implantación de la administración científica debe ser gradual y requiere cierto tiempo para evitar alteraciones bruscas que causen descontento entre los empleados y perjuicios a los patrones.

La administración científica constituye una combinación global que se puede resumir en los siguientes puntos³:

- Ciencia en lugar de empirismo
- Armonía en vez de discordia
- Cooperación, no individualismo
- Rendimiento máximo en vez de producción reducida
- Desarrollo de cada hombre para alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.

Los elementos de aplicación más importantes de administración científica para Taylor son⁴:

² Ibid. p.10

³ Chiavenato, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración; McGraw Hill; México, 1999; p.54

⁴ Ibid. P. 54

- a. Estudio de tiempos y estándares de producción.
- b. Supervisión Funcional.
- c. Estandarización de herramientas e instrumentos.
- d. Planeación de tareas y cargos.
- e. Principio de excepción.
- f. Utilización de la regla de cálculo e instrumentos destinados a economizar tiempo.
- g. Fichas de instrucciones.
- h. Incentivos de producción por la ejecución de las tareas.
- i. Diseño de la rutina de trabajo.

Taylor también propone que los métodos empíricos y rudimentarios deben de ser suplantados por métodos científicos en todos los oficios, a lo que denominó como Organización Racional del Trabajo que consiste en⁵:

- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- Estudio de la fatiga Humana.
- División del trabajo y especialización del obrero.
- Diseño de cargos y tareas.
- Incentivos salariales y premios por producción.
- Condiciones ambientales de trabajo.
- Racionalidad del trabajo.
- Estandarización de máquinas
- supervisión funcional.

Básicamente Taylor funda la administración científica en cuatro principios que se traducen como nuevas tareas y responsabilidades para la gerencia y son⁶:

1. PRINCIPIO DE PLANEACIÓN. Pretende sustituir el empirismo y la improvisación del trabajador por los métodos basados en procedimientos científicos
2. PRINCIPIO DE PREPARACIÓN. Busca la selección científica de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, preparándolos para producir más y mejor, esto en concordancia con el método planeado.

⁵ Ibid. p.55

⁶ Ibid. P.68

3. PRINCIPIO DE CONTROL. Se refiere a tener un control que servirá posteriormente para verificar si el trabajo se está efectuando de acuerdo a las normas establecidas y cumpliendo con el plan previsto
4. PRINCIPIO DE EJECUCIÓN. Supone la distribución eficaz de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Taylor dejó como definitiva “la concepción de la administración como una tarea que hay que sustraer a la mera intuición individual, a la mera experiencia repetitiva de cada día y que la administración puede incluirse por caminos de reflexión y análisis y de codificación científica, que sean capaces de crear una nueva ciencia”⁷.

1.1.2 HENRY FAYOL

Fayol también se dedicó a demostrar que con una visión científica y con métodos adecuados de gerencia, los resultados satisfactorios serían una consecuencia natural; por ello parte de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de actividades a saber⁸:

1. Actividad Administrativa: prevé, organiza, manda, coordina y controla, en la organización.
2. Actividad Técnica: transformación de insumos y la es realizada en el área de producción.
3. Actividad Comercial: compras, ventas y búsqueda de mercados.
4. Actividad Financiera: búsqueda y administración del capital.
5. Actividad Contable: Registro o información financiera, balances, estadísticas, inventarios y precio de costo.
6. Actividad de Seguridad: Protección de personas y bienes.

En la actualidad estas funciones de administración se denominan áreas de administración; y las actividades administrativas reciben el nombre de administración general; Las actividades técnicas se denominan área de producción; las actividades

⁷ Opcit; p. 14

⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/tayloraresultados.htm>

comerciales reciben el nombre de área de ventas, por último las actividades financieras se llaman área de finanzas e incluye actividades contables, además surge el área de recursos humanos.

Es necesario ver como Henry Fayol define a la administración para dejar claro lo que son las actividades administrativas. “Fayol define el acto de administrar, como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las actividades administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador:

- Planear.
- Organizar.
- Dirigir.
- Coordinar.
- Controlar.⁹”

Estos elementos de la administración, existen en cada actividad del administrador y en cualquier nivel o área de la empresa, es decir que, el director, el gerente, el jefe, el supervisor o el encargado, cada uno en su nivel, pueden desempeñar actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, debido a que son actividades administrativas fundamentales.

Para Fayol las actividades administrativas no se encuentran en la cima de la empresa ni son privilegio de los directores, sino que se atribuyen de manera proporcional entre los niveles jerárquicos.

Fayol hace una distinción entre los términos de organización y administración; pues administración es para él, un todo del cual la organización es una de las partes. Fayol tiene un concepto muy amplio y comprensivo de la administración como un conjunto de

⁹ Chiavenato, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración; McGraw Hill; México ,1999; p. 91

procesos estrechamente relacionados y unificados y que incluye aspectos que la organización no abarcaría, como lo es la planeación, la dirección y el control.

La dirección es estática y limitada puesto que se refiere al establecimiento de la estructura y la forma.

Para Fayol los principios fundamentales de la administración son 14¹⁰:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.
7. Remuneración del personal.
8. Centralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

1.1.3 FRANK Y LILIAN GILBRETH

Influyeron enormemente en el pensamiento industrial de su época.

Lograron combinar de un modo único sus conocimientos para llevar a acabo un trabajo en el que se incluye la comprensión del factor humano, tanto como el conocimiento de los materiales, herramientas, máquinas e instalaciones. Con ello desarrollaron la ergonomía, que es el estudio de los métodos eficaces que combinan lo mejor posible los aspectos humanos con las máquinas, etc.

¹⁰ Urwick, Lyndal F.; The elements of Administration; Ed. Harper and BROS.; NY., 1943; p.55

Sus aportaciones más importantes a la administración son¹¹:

- La utilización del cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo.
- Desarrollo de estudios de micromovimientos con base en Therblig's (símbolos para representar el trabajo manual).
- Elaboración de un modelo de la labor administrativa, que denominaron proceso de trabajo; es decir, “la administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y prever y planear el futuro”.
- Demostraron la importancia del uso de las estadísticas en la administración para lograr la mejora continua del método de trabajo.
- Destacan la importancia de considerar el elemento humano en la planeación del trabajo y en la determinación de tiempos.
- Destacan la importancia de las ciencias humanas y en particular las relaciones con la psicología.

1.2 ESCUELA HUMANÍSTICA DE LA ADMINISTRACIÓN

1.2.1 ELTON MAYO

La escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo, surge como consecuencia en lo Estados Unidos a raíz del experimento de Hawthorne, que fue básicamente un movimiento en de oposición a la teoría clásica de la administración.

Los clásicos pretendieron desarrollar una cultura en que tecnología y método de trabajo son las partes más importantes preocupaciones del administrador.

En oposición, la escuela humanística de la administración surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo.

¹¹ <http://www.geocities.com/maitef2001/AsignacionII.html>

Para Mayo, los factores de ambiente físico; fatiga; la irracionalidad de los movimientos en los procedimientos de trabajo y los salarios son factores que afectan relativamente la productividad pero no constituyen la totalidad del problema¹².

Con ello se rechaza el postulado de la escuela clásica de la administración que afirma que la fatiga, el salario, el ambiente, y los procedimientos son los principales factores determinantes en el nivel de rendimiento del trabajador.

En lo sucesivo analizaremos el experimento de Hawthorne, a fin de mostrar la teoría de Mayo y el surgimiento de la escuela humanística de la administración.

1.2.1.1 EXPERIMENTO DE HAWTHORNE.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento en la fábrica de Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción (uno de los postulados de Taylor); luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes laborales, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad del personal.¹³

En la primera etapa del experimento de Hawthorne se encontraron con que el factor psicológico era un factor relacionado con la productividad y no la iluminación, pues el experimento consistió en:

Seleccionar dos grupos de trabajadores que ejecutaran la misma operación en condiciones idénticas; en el que un grupo trabajaría con variables en la intensidad de la luz, a fin de averiguar si había una correlación entre la iluminación en la productividad, al concluir el experimento, los investigadores no encontraron ninguna relación entre las variables, sin embargo, sí se percataron de que existían otro tipo de variables difíciles de aislar, como lo es en este caso, el factor psicológico, pues los trabajadores producían más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y a producir menos cuando la intensidad de luz disminuía. Ese suceso se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a los trabajadores que la intensidad variaba, con lo cual se verificó un

¹²<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mayorrrh.htm#apor>

¹³ Chiavenato, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración; McGraw Hill; México, 1999; p. 120

nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de luz bajo la cual los trabajadores suponían que trabajaban¹⁴.

Cuando los investigadores reconocen la existencia del factor psicológico, pretendieron aislarlo del experimento; con ello, extendieron el trabajo a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, en sí, a aspectos netamente fisiológicos.

Esta segunda fase del experimento tuvo inicio en 1927, en esta fase se seleccionaron seis jóvenes de nivel medio: cinco jóvenes estaban encargadas del ensamble y la sexta repartía las piezas para mantener un trabajo continuo.

Esta fase se dividió en 12 periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias¹⁵.

Al termino de los doce periodos, los investigadores se percataron de que existía un factor que no podía ser explicado solo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, por lo tanto, no hubo ninguna relación entre las condiciones físicas, y las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. Entonces, el problema era saber con cuáles factores correlacionar las variaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

De esta fase salieron algunas conclusiones:

- Las jóvenes gustaron de trabajar en la sala de pruebas, pues la supervisión fue menos rígida y esto les permitía trabajar con más libertad.
- El ambiente amistoso de trabajo les permitió conversar y por ende aumentó la satisfacción en el trabajo.
- El grupo experimental se desarrollo socialmente. Las jóvenes entablaron amistad y dicha amistad se extendía más allá del área de trabajo, esto permitió comprobar que constituían un grupo.
- El grupo desarrollo liderazgo y objetivos comunes.

¹⁴ *Ibíd.* pp.120

¹⁵ *Ibíd.* Pp.121-123

Esta segunda fase del experimento de Hawthorne dejó claro a los investigadores que había que apartarse de buscar mejores condiciones físicas de trabajo, para así dedicarse a estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

De esta forma da inicio la tercera fase del experimento, que fue un programa de entrevistas, en dónde los investigadores se entrevistaron con los empleados para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el trato que recibían, e igualmente recibir sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores.

El programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal entre los trabajadores, que estaba hecha para protegerse de amenazas por parte de la administración.

Esta organización informal permitía que los obreros estuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos. Sin embargo, los investigadores se percataron de que, muchas veces, el obrero también pretendía ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría desembocar en conflicto y para ello, los investigadores desarrollaron una cuarta fase del experimento.

La cuarta fase del experimento Hawthorne pretendía analizar la organización informal de los trabajadores, pues éste había sido el resultado que se arrojara en la tercera fase de dicho experimento; por ello seleccionaron a un grupo de nueve operadores, nueve soldadores y dos observadores, este grupo paso a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento. En la sala había un observador y fuera de dicha sala, una persona que entrevistaba esporádicamente a los obreros.

Fundaron el sistema de pagos en la producción del grupo, pues existía un salario-hora que se basaba en múltiples factores; los salarios solo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

El observador, después de haberse familiarizado con el grupo, pudo constatar que los obreros alteraban los reportes de producción, cuando alcanzaban su ritmo de producción normal, reducían su ritmo de trabajo, a manera de que el excedente se acreditara para un día de trabajo con déficit, y por ello también solicitaban pago por el exceso de producción.

Esto comprobó que los trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se vio reflejado en los métodos que el grupo desarrollo para legitimar sus acciones, pues consideraban delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones de manera simbólica para poder mantener estable su ritmo de producción.

En conclusión el experimento de Hawthorne permitió moldear los principios básicos de la escuela humanística de la administración, por ello que se arrojaron ciertas conclusiones, tales fueron¹⁶:

1. el nivel de producción depende de la integración social
2. el comportamiento social de los trabajadores
3. las recompensas y sanciones sociales
4. los grupos informales

Por mencionar algunas.

Podríamos resumir que la teoría de Elton Mayo esta basado básicamente en los siguientes principios:

- los factores de ambiente físico, son factores que afectan relativamente la productividad pero no constituyen la totalidad del problema.
- Existe correlación entre el nivel de motivación y satisfacción del trabajador y el nivel de productividad.
- Los factores psicosociales, son más importantes para el nivel de producción que las condiciones físicas de trabajo y los incentivos salariales.
- Se reconocen los límites de la autoridad formal ante la autoridad informal que se origina en los grupos que surgen espontáneamente en las organizaciones.
- Se reconoce la influencia del líder informal o natural en los grupos sociales de trabajo.
- Los canales informales de comunicación estimulan la participación de los trabajadores.
- La empresa es una unidad económica pero además, es una unidad social, por lo tanto, los administradores además de necesitar habilidades técnicas deben

¹⁶ *Ibíd.* Pp. 124-127

desarrollar habilidades sociales, especialmente para aprender a manejar a los grupos informales, conciliando sus intereses con los de la dirección.

1.2.2 DOUGLAS MCGREGOR

La teoría de Mcgregor está basada, fundamentalmente, en dos sentidos:

El primero, se basa en la teoría de los valores y las acciones, a partir de la cual afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

El segundo, parte de la jerarquía de las motivaciones¹⁷.

A partir de estas bases, McGregor, hizo una clasificación de dos tipos de supervisores¹⁸:

- El pesimista o “tayloriano”, que confía poco en el trabajador, y al cual coloca en la llamada teoría X.
- El Optimista, quien confía en el trabajador, y piensa que la realización del ser humano esta en el cumplimiento de sus tareas; este supervisor se coloca en la teoría Y.

1.2.2.1 TEORÍA X.

En la teoría X de McGregor se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación; por ello se basa en tres postulados¹⁹:

1. La gerencia es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en interés de sus fines económicos.
2. Respeto a las personas, se debe seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.

¹⁷ Hernández y Rodríguez, Sergio; Introducción a la Administración; Ed. McGraw Hill; México, 1996 p.198

¹⁸ *Ibíd.* P. 198

¹⁹ *Ibíd.*; pp. 198, 199

3. Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso renuentes con respecto de las necesidades organizativas, por lo que sus actividades tienen que ser dirigidas.

La teoría X sostiene que el trabajador:

- Es indolente por naturaleza.
- Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
- Es egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas.
- Es reacio al cambio.

McGregor sostiene que si el supervisor piensa así de sus trabajadores, sería lógico pensar entonces en:

1. Organizar el trabajo con tareas simples y con tiempos y movimientos (pensamiento de Taylor).
2. Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas.
3. Mantener reglas sólidas para sostener buena disciplina en la organización.

Con la teoría X el crecimiento de las organizaciones y la solución de sus problemas simplemente se limitan a lo planeado por los supervisores, siempre y cuando el subordinado cumpla con sus tareas y siempre pueda ser previsto y ejecutado.

1.2.2.2 TEORÍA Y.

En la teoría Y también existen supuestos en los que la teoría se fundamenta en los siguientes supuestos:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego, y al trabajador no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la autosatisfacción y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el trabajador aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la investigación.

Para la teoría Y, McGregor sostiene que el supervisor tiene una serie de valores que le servirán para ser congruentes con las necesidades actuales de la organización, estos valores son:

1. El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
2. Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
3. Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.

En este sentido McGregor afirma que esto no significa la ausencia del mando. Por el contrario, sostiene que la teoría Y es, fundamentalmente, un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas.

Esta teoría Y genera actitudes en los supervisores, tales actitudes se pueden resumir en que:

- Los supervisores crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- Fomentarán la toma de decisiones de los subordinados.
- Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su auto dirección.

Dado que el supervisor cambie y el trabajador cumpla se produce la siguiente secuencia que beneficiará a la organización:

Participación – mayor producción – satisfacción.

CAPÍTULO 2:
ÁREAS OPERATIVAS Y
DE SERVICIO DE UNA
EMPRESA

Sergio Hernández y Rodríguez dice que: La estructura administrativa de una empresa es la integración de todo el conjunto de departamentos y sistemas administrativos de una organización en la que se determinan los puestos y los alcances de decisión y autoridad de cada uno de ellos, por ello, basa la estructura de las organizaciones en dos grandes áreas que a su vez están conformadas por diferentes departamentos; estas áreas son:¹

- Áreas Operativas.
- Áreas de Servicio

Estas áreas auxilian a la organización en la investigación, desarrollo y crecimiento de sus departamentos y de sus productos, es por ello que el presente trabajo pretende a manera general observar algunos aspectos importantes dentro de estas áreas, así como también identificar algunos de los departamentos que se pueden encontrar en estas áreas:

- Áreas operativas, en las cuáles se encuentran comprendidos los siguientes departamentos:
 1. Departamento de Mercadotecnia.
 2. Departamento de Producción
 3. Departamento de Finanzas.
- Áreas de servicios, dentro de las que se comprenden los departamentos de:
 1. Departamento de Contabilidad
 2. Departamento de Administración
 3. Departamento de Ventas
 4. Departamento de Recursos Humanos

2.1 ÁREAS OPERATIVAS DE LA EMPRESA.

2.1.1 DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA.

En el presente trabajo se dividirá el departamento de Mercadotecnia con el fin de mostrar más a detalle sus funciones y su relación con el sistema productivo.

¹ Hernández y Rodríguez, Sergio; Introducción a la Administración; Ed McGraw Hill; México, 1999; Pp. 367 y 368

2.1.1.1 INSTALACIONES INDUSTRIALES

El tema de la mercadotecnia es un poco complejo, pues no sólo abarca las campañas de publicidad y mercadeo de algún producto ya existente dentro del mercado, así, de esta manera, el marketing también está íntimamente ligado a la introducción de un nuevo producto al mercado, así como de asegurar su próspero desarrollo y por tanto velar por unas instalaciones adecuadas para su fabricación, empaquetado y distribución al mercado.

“Todos los tipos de fabricación exigen instalaciones físicas, en forma de edificios, maquinaria y equipo. Todos ellos tienen que proyectarse y colocarse de manera que sea posible la producción económica de artículos y servicios”².

A) La Ubicación de las instalaciones industriales.

Cualquier ubicación es buena o mala según la forma en que satisfaga las necesidades de la compañía en particular. Una buena ubicación ha de estar cercana a sus clientes y a sus fuentes de abastecimiento, pues en preciso que ofrezca facilidades de transporte así como una fuente de mano de obra del tipo que la empresa requiera³.

B) La mano de obra.

Para una empresa, dónde quiera que esta se sitúe, es indispensable tener un amplio abastecimiento de mano de obra. “Ayuda mucho que la mano de obra sea experta, aunque para la empresa esto no sea indispensable. Casi todas las empresas esperan capacitar a sus trabajadores, en virtud de que los puestos de trabajo son tan variados y especializados. La empresa nunca encontrará muchos trabajadores nuevos que ya sepan desempeñar la mayoría de los trabajos”⁴.

Para los trabajadores tanto de oficina como de planta, los hábitos de trabajo y las actitudes de los trabajadores en perspectiva son mucho más importantes que las aptitudes que ya poseen. Los trabajadores en ciertos lugares son mejores que en otros, el ausentismo difiere, así como su disposición para trabajar.

² G. Moore, Franklin; Administración de la Producción; Ed. Diana; p.129

³ *Ibid.*; p. 134

⁴ *Ibid.*; p. 140

No es posible contratar rápidamente a una buena plantilla de trabajadores, por tanto, cuando se abre una nueva empresa, se requerirá tiempo para formar la mano de obra calificada que la empresa requiera⁵.

C) Los costos de los fletes.

Por lo que a los fletes respecta, las fábricas deben situarse donde sus costos sean bajos. Esto es difícil de lograr, pues las empresas compran diversas materias primas a diferentes proveedores de muchas regiones y venden a toda la nación; por tanto, es muy difícil para las empresas descubrir el centro en que los fletes sean los más bajos.

No es posible para las organizaciones eliminar los costos por los fletes, pues de cualquier forma es necesario transportar la materia prima y el producto final al lugar que fuere.

D) La cercanía del mercado y de las fuentes de materias primas.

El hecho de estar cerca del mercado le permite a las empresas dar mejor servicio a sus clientes y ahorrar en fletes; de éstas dos ventajas, la de mayor importancia es la de brindar mejor servicio a sus clientes.

“Sin embargo, esto es muy poco probable, pues para la empresa pequeña es muy difícil acceder a todo su mercado, así mismo para la macroindustria, sin embargo, ésta última tiene la ventaja de poder crear plantas industriales en diferentes lugares y no así la microindustria.

Por otro lado, la cercanía de las fuentes de materias primas, permite a las empresas recibir mejor servicio y ahorrar en fletes de llegada”⁶.

En el presente, también analizaremos algunos elementos de la mercadotecnia, tales como, los motivos de compra, el mercado y los diferentes tipos de organización de este departamento.

Parte importante del departamento de mercadotecnia es, también, el observar el área de psicología del mercado al que se pretende llegar, pues es por medio de la psique humana por la que nacen las motivaciones y comportamiento humanos.

⁵ *Ibíd.*; p. 141

⁶ *Ibíd.*, p. 142

2.1.1.2 MOTIVOS DE COMPRA

“Las personas son movidas a comprar por varias reacciones psicológicas, y aunque no están bien estudiadas y definidas dichas reacciones, existen por supuesto, los complejos del grupo social”⁷.

Dado a lo anterior, a continuación citaremos algunas de las razones por las que los individuos compran:

- A)** Cubrir necesidades básicas, tales como, alimentación, calzado, vestido, etc.
- B)** Imitación; en este tópico el comprador trata de tener las satisfacciones de otros en relación al artículo deseado.
- C)** Por afecto; es decir, el individuo hace la compra de bienes o servicios para sus seres queridos y no para su uso personal.
- D)** Por manía; por este motivo se adquieren gran cantidad de cosas; este es un hábito de los compradores compulsivos o de coleccionistas, quienes encuentran satisfacción con la compra.

Por todo esto, podemos englobar a los motivos de la compra en tres grupos⁸:

- Racionales: son aquellos motivos que se derivan del razonamiento lógico de la necesidad que se tiene de un bien o servicio predeterminado.
- Emotivos: son aquellos que dejan al uso de la razón para dar paso a la emoción, es decir, hacer la compra por gusto y no por una necesidad específica.
- De selección: este motivo lleva al comprador a hacer comparaciones de precios y marcas del bien o servicio que va a adquirir.

2.1.1.3 MERCADO

“Para poder definir el concepto de mercado hemos de analizar diferentes conceptos que existen al respecto y mencionan de la siguiente manera:

- 1) Lugar o área geográfica en que se encuentran y operan los compradores y vendedores, aquí se ofrecen a la venta bienes o servicios y se transfiere la propiedad de los mismos.

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos5/funda/funda.shtml>

⁸ Kotler Philip. Mercadotecnia; Ed. Prentice may. P 68

- 2) Conjunto de demanda oír parte de clientes potenciales de un bien o servicio.
- 3) En teoría económica un mercado implica un conjunto de operaciones y fuerzas que determinan los precios”⁹.

En general podemos definir al mercado como cualquier persona o grupo de personas con los que un individuo u organización tenga o pueda tener una relación de compra venta de cualquier bien o servicio obedeciendo a la ley de la oferta y la demanda.

Así pues, tenemos un concepto definido de mercado, pero no obstante el mercado no solo es así, sino que también existen diversos tipos, que se mencionan como sigue¹⁰:

- **MERCADO ACTUAL:** Es el mercado que esta constituido por todos los consumidores actuales; es el resultante de la ley de la oferta y la demanda para cierto bien o servicio en un momento determinado.
- **MERCADO AUTÓNOMO:** Es el mercado en el que la relación de intercambio de bienes y servicios se da en las condiciones libremente acordadas entre los sujetos involucrados en dicho intercambio.
- **MERCADO DE CAPITAL:** es el lugar en el que se negocian operaciones de crédito a largo plazo buscando los medios de financiación del capital fijo.
- **MERCADO DE COMPETENCIA:** Es el segmento de mercado que pertenece a la competencia.
- **MERCADO DE LA EMPRESA:** es el segmento del mercado que pertenece a la empresa.
- **MERCADO DE DINERO:** En este mercado se realizan operaciones de crédito a corto, mediano y largo plazo buscando los medios de financiación del capital circulante.
- **MERCADO EXTERIOR:** Ámbito en donde se desarrolla la actividad comercial y que corresponde a un país diferente de aquel donde radica la empresa.
- **MERCADO GUBERNAMENTAL:** Esta constituido por las instituciones comerciales del Estado.

⁹ Opcit

¹⁰ Kotler, Philip. Mercadotecnia; Ed. Prentice Hall. P 77

2.1.1.4 MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA.

En nuestros días los departamentos de mercadotecnia muestran diferentes cambios. Cada cambio permite a la organización acomodarse a las cuatro dimensiones básicas de su actividad:

- ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.
- ORGANIZACIÓN GEOGRÁFICA.
- ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA Y DE MERCADOS DE CONSUMO¹¹

A) Modelo de Organización Funcional.

Este modelo consiste en especialistas responsables ante una autoridad que coordina sus actividades. Como se ejemplifica en la figura 1.

FIGURA 1.

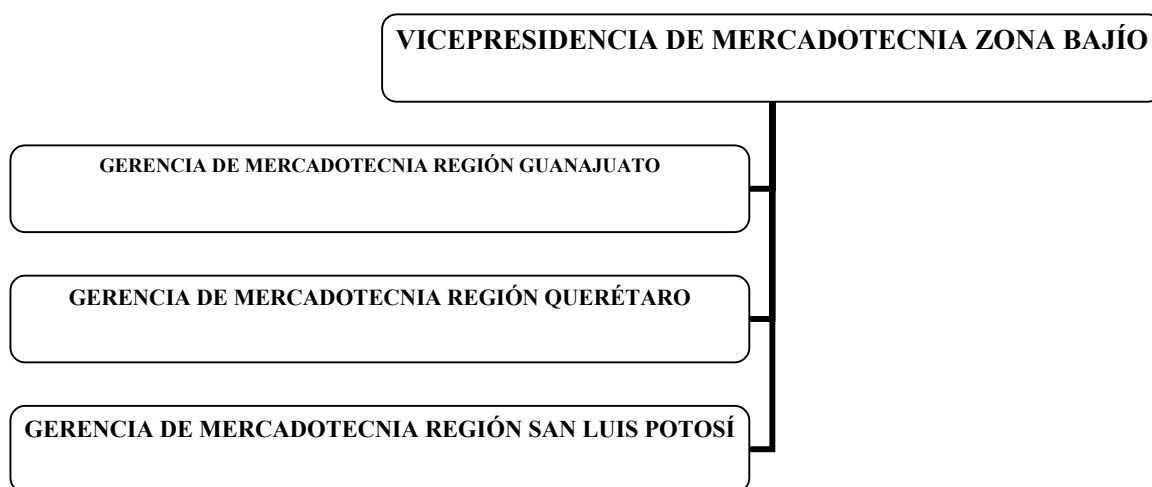


¹¹ *Ibíd.*

B) Modelo de Organización Geográfica.

Este modelo es para organizaciones que venden en un mercado nacional y distribuye su fuerza de ventas a lo largo de zonas geográficas (Véase Figura 2).

Figura 2.



C) Modelo de Organización de Gerencia de Producto.

Cuando tenemos compañías con gran variedad de productos o marcas, a menudo establecen una organización de gerencia de producto o marca. Este tipo de organización esta encabezada por un director de producto que supervisa a los gerentes a cargo de productos específicos (Véase Figura 3).



Figura 3

D) Modelo de Organización de Gerencia de Mercado.

Este modelo es muy similar a la organización de una gerencia de producto. Los gerentes son responsables de establecer planes a largo y mediano plazo para las ventas y utilidades en sus mercados, se apoyan en investigaciones de mercado, publicidad y ventas. La ventaja que presenta este modelo es que la empresa está organizada en torno de las necesidades de segmentos específicos de consumo.

E) Modelo de Organización de Producto de Mercado.

Este modelo es poco eficaz, debido a que tiene altos costos y genera conflicto puesto que tiene que instalar gerentes tanto de producto como de mercado en una organización matriz. Así mismo en este modelo la organización suele enfrentarse a dos grandes interrogantes:

- ¿Cómo debe organizarse la fuerza de ventas?
- ¿Quién debe determinar los precios para un mercado de producto en particular?

2.1.1.5 RELACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

En este tópico podemos mencionar que el departamento de mercadotecnia se relaciona directamente con los departamentos de.

- Finanzas
- Contabilidad
- Producción
- Investigación y desarrollo

A su vez, el departamento se relaciona con el área de compras de forma indirecta¹².

De aquí que podemos dividir la relación del departamento de mercadotecnia con los demás departamentos de la empresa en microambiente y macroambiente de la compañía.

Entendiendo al microambiente como la relación directa del departamento de mercadotecnia con las demás áreas y al macroambiente con la relación indirecta de ésta área con las demás.

Dentro del macroambiente de la empresa existen fuerzas externas que modelan sus acciones a través de la planeación estratégica. A continuación mencionaremos las Principales fuerzas en el macroambiente de la empresa¹³.

- Fuerzas Demográficas
- Fuerzas Económicas
- Fuerzas Naturales
- Fuerzas Tecnológicas
- Fuerzas Políticas
- Fuerzas Culturales

¹² *Ibíd.*

¹³ *Ibíd.*

2.1.1.6 MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA

En mercadotecnia es indispensable, así como en la administración; contar con una planeación estratégica, pues es donde los ejecutivos de ésta área fijan metas y estrategias a las actividades mercadológicas de la empresa.

Esta planeación obviamente tiene que estar coordinada con la planeación global de la empresa¹⁴.

Existen factores necesarios para tener una exitosa planeación estratégica de marketing; estos factores son¹⁵:

- Elaborar una investigación de mercados
- Preparar un plan con base en los objetivos fijados teniendo en cuenta información obtenida en la investigación de mercados
- Seleccionar al personal que va a intervenir en el desarrollo del plan
- Dividir el programa en etapas fijando fechas objetivo para cada meta
- Solicitar la autorización de la empresa por medio de una propuesta clara y escrita sobre el plan a seguir.

2.1.2 PRODUCCIÓN

Es preciso aclarar que en este tópico sólo haremos mención a ciertos modelos existentes para la planeación, programación y control de la producción, así como de los diferentes tipos de producción existentes y que no profundizaremos en ellos pues el objetivo de este trabajo es la elaboración de un manual de recursos humanos aplicando y elaborando redes de comunicación interdepartamental.

De esta forma, iniciaremos pues, haciendo mención del proceso de planeación, programación y control de la producción.

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ *Ibíd.*

2.1.2.1 PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.

Existen diferentes enfoques con respecto al proceso de planificación, programación y control de la producción, en los que se establecen que este proceso inicia con la previsión, de la cual surgen los planes a corto, mediano y largo plazo.

Este proceso debe seguir un enfoque jerárquico, en el que se logre una integración entre los objetivos estratégicos, tácticos y operativos con las distintas áreas funcionales de la compañía¹⁶.

Existen cinco fases que comprende el proceso de planificación y control de la producción y se mencionan a continuación¹⁷:

1. Planificación Estratégica o a Largo Plazo
2. Planificación Agregada o a Mediano Plazo
3. Programación Maestra o Programa Maestro
4. Programación de Componentes
5. Ejecución y Control

Es menester tomar en cuenta que estas fases se deben llevar a cabo en cualquier empresa manufacturera, independientemente de su tamaño y actividad productiva, aunque la forma en que estas fases se desarrollen depende de cada sistema productivo debido a sus características.

Antes de iniciar con el proceso de planificación es necesario pronosticar el rumbo que puede llevar no sólo el proceso de planificación, sino también la producción propiamente dicha, ya que estos pronósticos funcionan como punto de partida, para la elaboración de planes estratégicos y para el diseño de planes a mediano y corto plazo; ello permite a las organizaciones visualizar de forma apropiada los acontecimientos futuros y eliminar en gran parte la incertidumbre y reaccionar con rapidez a las condiciones cambiantes con algún grado de precisión.

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos11/propla/propla.shtml>

¹⁷ *Ibíd.*

Los pronósticos se clasifican conforme tres criterios¹⁸:

- Según el tiempo: estos pueden ser de corto, mediano o largo plazo y se emplean para la elaboración de los planes a nivel estratégico hasta los de nivel operativo.
- Según el entorno económico: estos pueden ser de tipo micro y macro económicos, definiéndose de acuerdo al grado en que intervienen pequeños detalles vs. Grandes valores resumidos.
- Según el procedimiento empleado: estos pronósticos pueden ser de tipo cualitativo, en los casos que no sea necesaria una manipulación de datos y sólo se utiliza el juicio de quien pronostica.

De tipo cuantitativo: estos se aplican en los casos que se requiera el uso de procedimientos matemáticos y estadísticos.

Los métodos cualitativos y cuantitativos que se pueden utilizar para la construcción de pronósticos son¹⁹:

A) Para los Cualitativos:

- Método Delphi: Se usa para pronósticos a largo plazo, pronósticos de ventas de nuevos productos y pronósticos tecnológicos, su tiempo estimado es de dos meses y su exactitud es altamente recomendable.
- Investigación de Mercados: Se usa para evaluar y probar hipótesis acerca de mercados reales, su tiempo estimado de aplicación es mayor a los tres meses y su exactitud esta valorada como excelente de acuerdo al cuidado que se haya puesto en el trabajo.
- Pronósticos Visionarios: Utilizado para hacer aproximaciones futuras utilizando la intuición personal, su tiempo estimado no rebasa la semana por lo que su exactitud puede ser valorada como poco confiable.
- Analogía Histórica: Se usa para productos nuevos, basándose en el análisis comparativo de la introducción y crecimiento de productos similares, su tiempo

¹⁸ Ibíd.

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos4/pronosticar/pronosticar.shtml>

estimado es mayor a un mes y su exactitud puede ser evaluada de regular a buena.

B) Para los Cuantitativos:

- Modelos Econométricos: Son sistemas de ecuaciones de regresión independientes que describe algún sector de actividades económicas, ventas o utilidades.
- Encuestas de Intención de Compra y Anticipaciones: Estas son encuestas que se hacen al público y determinan:
 - a. Las intenciones de compra de ciertos productos.
 - b. Derivan un índice que mide el sentimiento general sobre el consumo presente y futuro y estiman como afectan estos sentimientos a los hábitos de consumo. Este enfoque para hacer pronósticos es más útil que otras técnicas para seguir el desarrollo de la demanda y seguir puntos de peligro.
- Modelo Insumo-Producto: Modelo de análisis que determina el flujo de bienes y servicios industrial o interdepartamental en una economía o en una compañía y su mercado. Muestra flujos de insumos que deben ocurrir para obtener ciertos productos.

2.1.2.2 PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

“Una de las necesidades expresas, en el camino de mejorar la competitividad, es la adopción de una corta estrategia de operaciones, la cual se define como una visión de la función de operaciones que depende de la dirección o impulso generales para la toma de decisiones. Esta visión se debe integrar con la estrategia empresarial y con frecuencia, aunque no siempre, se refleja en un plan normal”²⁰.

Dicha estrategia de operaciones debe originar un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja para la compañía. En este punto, se debe especificar la forma en que la empresa debe emplear sus capacidades productivas para apoyar la estrategia corporativa. En resumen; la estrategia operativa debe surgir de una

²⁰ Ibid.

estrategia empresarial a largo plazo y a su vez integrarse con las estrategias de las demás áreas de la empresa.

La estrategia de operaciones cumple dos funciones básicas que se definen a continuación²¹:

- Servir como marco de referencia para la planificación y el control de la producción.
- Marcar las pautas que permitan apreciar en qué medida el subsistema de operaciones esta colaborando el logro de la estrategia corporativa.

De esta manera también es importante hacer hincapié en las decisiones básicas que se deben tomar en cuenta dentro de la planeación a largo plazo y son²²:

- Decisiones de posicionamiento, que afectan a la dirección de la empresa e incluyen los objetivos a largo plazo, el establecimiento de prioridades competitivas, la fijación del modelo de gestión de la calidad, la selección de productos y de procesos.
- Decisiones de diseño, concernientes al subsistema de operaciones, que implican compromiso a largo plazo y entre las cuales se encuentran el diseño de productos, la mano de obra y la aplicación de tecnología de punta.

2.1.2.3 PLANEACIÓN AGREGADA

A este tipo de planeación se le conoce también como planeación a mediano plazo y planeación combinada, a nivel táctico se ubica en el proceso jerárquico de planeación y su objetivo es, el establecer los niveles de producción en unidades agregadas en un tiempo determinado que va de los tres a los dieciocho meses, de tal forma que se cumpla con las necesidades establecidas en el plan a largo plazo, manteniendo un mínimo de costos y un buen nivel de servicio al cliente.

En esta planeación se pueden utilizar unidades agregadas, tales como, familias de productos, unidades de peso o volumen, tiempo de utilización de la fuerza de trabajo o valor en dinero²³.

²¹ Ibíd.

²² Ibíd.

²³ Ibíd.

Es necesario saber que cualquier unidad agregada que se escoja debe ser significativa, fácilmente manejable y comprensible dentro del plan.

Existen diferentes estrategias para realizar la planeación agregada, en las que se cuentan²⁴:

- Estrategias puras:
 - Mano de obra nivelada (empleando horas extras o trabajadores eventuales)
 - Estrategia de persecución; adaptación a la demanda (con o sin subcontratación)
- Estrategias mixtas que se realizan mezclando varias estrategias puras.

2.1.2.4 PROGRAMACIÓN MAESTRA

Habiendo concluido el plan a mediano plazo, lo siguiente es transformarlo en unidades o ítems finales específicos. A esto se le conoce como plan maestro de producción (Master Production Schedule, MPS); se puede afirmar que es un plan detallado que establece la cantidad específica y fechas exactas de fabricación de productos finales²⁵.

Un plan maestro debe proporcionar las bases para establecer los compromisos de envío al cliente, el uso adecuado de la capacidad de la planta, el logro de objetivos estratégicos y resolver las negociaciones entre fabricación y marketing.

Las formas en que un plan maestro se puede expresar son:

- Artículos Acabados (Make to Stock)
- Módulos en un Entorno Repetitivo (Assemble to Stock)
- Pedido de un cliente en torno de taller (Make to Order)

El tiempo de un plan maestro puede variar dependiendo del tipo de producto, del volumen de producción y del tiempo de entrega; es por esto que, el tiempo del plan maestro se subdivide en tres partes²⁶:

- Fijo: Periodo en el que no es posible modificar el plan maestro
- Medio: Periodo en el que se pueden modificar ciertos productos
- Flexible: Periodo en el cual es posible hacer cualquier modificación al plan maestro

²⁴ Ibíd.

²⁵ Ibíd.

²⁶ Ibíd.

Existen diferentes y muy variadas técnicas para la elaboración de un plan maestro, en el presente trabajo haremos mención a dos de ellas²⁷:

- Método de Corte y Ajuste: Pone a prueba diversas distribuciones de la capacidad para los productos en un grupo hasta que se determine una combinación.
- Método de Programación Matemática: Modelos de optimización que permiten la minimización de los costos.

Es necesario tomar en consideración que un plan maestro efectivo prevé las limitaciones de capacidad y se mantiene factible aplicando los siguientes elementos:

- Planificación de capacidad usando factores agregados.
- Lista de capacidad.
- Perfiles de recursos.

2.1.2.5 EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Dentro del marco jerárquico de planificación y control, el último paso lo constituye el programa final de operaciones, mediante el cual se da a conocer a cada trabajador lo que debe realizar para cumplir con el plan maestro.

Estas actividades se puntualizan dentro de la fase de ejecución y control, también denominada como taller²⁸.

Durante la fase de ejecución y control es imperante tomar en cuenta el tipo de configuración productiva que tiene el taller, puesto que de ésta, se deriva el procedimiento a emplear en su programación y control.

Básicamente la configuración de los talleres puede ser de dos tipos²⁹:

- ⇒ Talleres de Operación Continua: Son aquellos en que las máquinas y centros de trabajo se organizan de acuerdo a la secuencia de fabricación con procesos estables en uno o pocos productos y en grandes lotes.
- ⇒ Talleres de Configuración Por Lotes: son aquellos en que la distribución de las máquinas y centros de trabajo están organizados por funciones o departamentos flexibles para procesar diversos productos y pueden ser de tres tipos:

²⁷ Ibid.

²⁸ Domínguez Machuca, J.A. Dirección de Operaciones; McGraw Hill; Madrid; 1995; p 72

²⁹ Opcit.

- ◆ Configurados en Flow Shop: Donde los diferentes productos siguen una misma secuencia de fabricación.
- ◆ Configurados en Job Shop: Donde los productos siguen distintas secuencias de fabricación.
- ◆ Configuración Híbrida: Donde se elaboran secuencias de fabricación para familias de productos, permitiendo una simplificación de procedimientos de planeación y control.

“El enfoque jerárquico de la planificación, programación y control de la producción, presenta la perspectiva más completa en el desarrollo de las tareas que abarcan esta función, dado que permite una completa integración en el sentido jerárquico iniciando de las decisiones a largo plazo hasta llegar a los aspectos más detallados de la programación a corto plazo; así mismo permite la interacción dinámica con las demás funciones de la empresa”³⁰.

2.1.3 ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Posterior al proceso de planificación, programación y control de la producción, es necesario organizar el sistema productivo de acuerdo con las necesidades de la compañía, por ello es que en este trabajo haremos mención a diferentes tipos de organización del área productiva de una empresa.

2.1.3.1 PRODUCCIÓN POR MONTAJE

Este tipo de producción se caracteriza por ensamblar secuencias de procesos que confluyen hacia una línea continua en la que se arman los productos finales.

En las décadas de 1960 y 1970 la producción por montaje se hacía por medio de ficheros, donde cada fichero representaba una pieza, componente, ensamble o subensamble estableciendo un plan de producción para que los responsables de las fichas correspondientes a los productos finales hicieran el cálculo de los requerimientos de

³⁰ *Ibíd.*

componentes y productos necesarios para fabricarlos y la comunicaban a los encargados de las fichas respectivas a dichos componentes y productos.

Esta forma de programación era lenta, rígida y provocaba sinnúmero de errores³¹.

2.1.3.2 PRODUCCION SOBRE PEDIDO

A este tipo de producción también se le conoce como producción de proyecto, ya que consiste en un conjunto de actividades productivas que tienen identidad propia, es decir, que cada producto presenta características distintivas con respecto a los demás productos elaborados por la misma empresa, incluso puede ser único.

Configuran una red compleja de tareas vinculadas entre sí a través de múltiples relaciones de procedencia y suele prolongarse en el tiempo y presenta momentos que marcan su inicio y fin, además de las instancias inmediatas de su desarrollo³².

La producción por proyectos es continua, por lo que se presentan tres instancias secuenciales³³:

- ❖ La decisión de realizar el proyecto, que depende de un presupuesto presentado. En esta etapa se definen las características de proyecto, su secuencia, plazos, costos, gastos y rentabilidad esperados y se conoce como análisis y evaluación de la inversión.
- ❖ En esta instancia se especifica la pormenorización de los trabajos a efectuar, la interrelación de los mismos, los recursos a aplicar, una estimación de costos más precisa que la original, el cronograma definitivo sobre el cual se va a trabajar y el desarrollo financiero derivado de su realización. Esta instancia se conoce como Ingeniería de Detalle.
- ❖ En esta instancia se lleva a acabo el proyecto, emitiéndose generalmente ordenes de producción o de trabajo, con la finalidad de tener un mejor control y análisis de costos, en esta fase también se cumple la cronología prevista.

³¹ <http://www.monografias.com/trabajos11/orpro/orpro.shtml>

³² *Ibíd.*

³³ *Ibíd.*

2.1.3.3 PRODUCCIÓN DE PROCESO CONTINUO

Este tipo de producción esta orientada hacia el producto, tanto desde el punto de vista del diseño de la planta, como por el hecho de que la cantidad elaborada de cada producto muy elevada con relación a la variedad de productos.

A su vez el grado de automatización es alto, por lo que los inventarios predominantes son los de materias primas y productos terminados. Esto da lugar a que la planificación y el control se basen, en gran medida, en información relativa al uso de la capacidad instalada y el flujo de los materiales de un sector a otro.

Este modelo de producción tiene dos tipos que no dependen tanto del ramo de la actividad de que se trate sino de la variedad de productos que elabore la empresa³⁴:

- Ultracontinua: Donde es necesario determinar las cantidades a producir y los insumos para periodos prolongados.
- Continua por lotes: El tamaño de los lotes y su secuencia obligan al uso de algún modelo de programación que optimice tales aspectos, además de tener en cuenta las complicaciones que puedan presentarse en cada circunstancia en particular.

2.1.3.4 PRODUCCIÓN PARA STOCK

A este modelo de producción también se le denomina Producción Intermitente, la cual es habitualmente llevada a cabo en talleres.

Dentro de este modelo de producción es esencial la preparación de la maquinaria para pasar de una producción a la siguiente.

“cada pedido suele requerir una programación individual y soluciones puntuales a los problemas que trae consigo”³⁵.

³⁴ *Ibíd.*

³⁵ Caridad, Horacio José & Aguirre, Luis Enrique. Organización y control industrial, Ed. Cesarini Hnos Editores; P. 103

Las características más importantes en este tipo de producción son³⁶:

Muchas órdenes de producción derivadas de los pedidos de los clientes.

Gran diversidad de productos.

Dificultades para anticipar la demanda.

Trabajos distintos uno del otro.

Agrupamiento de las máquinas similares en el taller.

Necesidad de programar cada caso en particular.

Bajo volumen de producción por producto.

Emisión de órdenes específicas para cada producto.

Mano de obra calificada.

Necesidad de contar con recursos flexible.

“Si bien en la producción intermitente suelen hacerse planes anuales divididos en meses, a medida que se los va ejecutando es necesario corregirlos con los datos de los pedidos anticipados. Esta dinámica hace que se a la instancia de programación a la que se le dé mayor importancia”³⁷.

Dentro de la producción de stock, como ya se dijo, la instancia de mayor importancia es la programación, así pues esta se orienta en función de³⁸:

- A) Cumplimiento de plazos de los pedidos.
- B) Minimización de la inversión en instalaciones.
- C) Estabilidad de la fuerza de trabajo.
- D) Máximo nivel de producción.
- E) Atención a prioridades.
- F) Confiabilidad en los procesos críticos.
- G) Reserva de capacidad para pedidos especiales o urgentes.
- H) Minimización de costos de producción.
- I) Cálculo preciso de costos para presupuestar los trabajos.
- J) Utilización a pleno de las fuerzas de trabajo.
- K) Minimización de horas extras.

³⁶ *Ibíd.* P. 105

³⁷ *Opcit.*

³⁸ *Ibíd.*

- L) Lapso mínimo de fabricación.
- M) Adquisición de materia prima en forma oportuna y económica.

2.1.4 FINANZAS

Es preciso dar comienzo a este tópico mencionando que el departamento de finanzas es sumamente basto, de ahí que analizaremos las áreas de mayor relevancia para el fin de este trabajo, por ello detallaremos los elementos como sigue:

2.1.4.1 FUNCIÓN ECONÓMICA.

“La economía es el estudio de las formas en que se emplean los recursos limitados para producir y distribuir las mercaderías que satisfacen las necesidades del hombre”³⁹.

En una sociedad de inversión la mayor parte de las acciones se llevan a cabo por entidades privadas que se llaman firmas comerciales.

De aquí que cualquier empresa que trate de obtener utilidades, la efectividad de la administración es juzgada por las utilidades obtenidas. Los inversionistas únicamente pueden ser compensados por medio de utilidades por los riesgos que corrieron al aportar su capital.

“Las utilidades también garantizan el trabajo para los obreros, la existencia de clientes para los abastecedores de materias primas, y los productos terminados para los consumidores”⁴⁰.

El obtener utilidades y por consiguiente las garantías que lleva implícitas tiene en sí mismo un privilegio y una responsabilidad para el futuro.

El privilegio es el de continuar en los negocios como una empresa próspera, la responsabilidad es al cuádruple:

³⁹ M. Lynch, Richard & W. Williamson, Robert; Contabilidad para la Gerencia, Planeación y Control; Compañía Editorial Continental S.A.; México; P. 16

⁴⁰ *Ibíd.* P. 16

- 1.- Continuar proporcionando productos y servicios útiles a los consumidores a un precio que estén dispuestos a pagar.
- 2.- Continuar proporcionando trabajo a los empleados a un nivel adecuado de compensación.
- 3.- Preservar la estabilidad financiera y la capacidad de producir utilidades de la empresa para poder proporcionar un rendimiento adecuado sobre el capital de los propietarios.
- 4.- Ejercer función económica prestando una cuidadosa atención a los cambios en los valores sociales y en las preferencias de los consumidores⁴¹.

2.1.4.2 FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE FINANZAS.

La función administrativa de la dirección de una empresa se desprende de su función económica. La actividad administrativa se centraliza alrededor de lo que tiene que ser administrado.

En una empresa próspera la planeación, el control y la organización se llevan a cabo, normalmente, de una manera simultánea; la mayor parte de las acciones específicas que siga un administrador incluirán las tres actividades.⁴²

De esta forma definiremos a continuación estas tres actividades que son esenciales para la actividad administrativa dentro de la empresa.

PLANEACIÓN: Consiste en fijar metas para la empresa, tanto inmediatas como a largo y mediano plazo.

ORGANIZACIÓN: Consiste en decidir la mejor forma de reunir los recursos humanos y materiales disponibles para la empresa, en la forma más adecuada para poder llevar a cabo los planes establecidos.

CONTROL: Consiste en vigilar el funcionamiento de las actividades en comparación con el plan.⁴³

⁴¹ *Ibíd.* P. 17

⁴² *Ibíd.* P. 17

⁴³ *Ibíd.* P.17

2.1.4.3 DIFERENCIA ENTRE EL CONTRALOR Y EL CONTADOR PÚBLICO

En este punto, analizaremos pues, la diferencia entre el trabajo del contralor y el contador público, partiendo de la premisa de que el contralor en una empresa es el ejecutivo más importante del sector contable.

Es así que podemos afirmar que esta diferencia radica en que el contralor dedica todo su tiempo en las necesidades de la empresa y el contador público simplemente es consultor de varios clientes, expresando sus opiniones con respecto de las condiciones financieras y los resultados de operación del negocio de sus clientes.⁴⁴

A su vez el contralor proporciona una buena cantidad de información relacionada con las operaciones futuras, de acuerdo con las necesidades de planeación de la administración.

Es entonces, este nuestro punto de partida para establecer las funciones del contralor como parte integral de la administración de una empresa.

El contralor:

- Planea: establece, coordina y administra un plan adecuado para el control de las operaciones de la empresa. Esto puede incluir planeación de utilidades, programas para inversiones de activo fijo y financiamiento, pronósticos de ventas, presupuestos de gastos y normas para costos.
- Controla: Comparando el funcionamiento real con los planes de operación y las normas establecidas, y reportar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la administración y a los inversionistas, por medio de la compilación de registros e informes contables y estadísticos adecuados.
- Consulta otras fuentes de información: Investiga en todos los sectores de la administración que sean responsables de acciones o de política. Tales investigaciones pueden comprender cualquier fase de la operación del negocio que

⁴⁴ *Ibíd.* P. 19

esté relacionada con el logro de las metas y la efectividad de la política, estructura de la organización y procedimientos.

2.1.4.4 EL COSTO

Detalladas las funciones del contralor entraremos pues al área de función de contabilidad de costos como herramienta primordial para el trabajo del mismo. Por tanto, iniciaremos diciendo que el costo consiste en valores cedidos con el propósito de obtener beneficios económicos que influyan en la producción de utilidades de la empresa.⁴⁵ Como concepto podemos definir que el costo es:

“La medida monetaria del valor de los servicios económicos adquiridos por la empresa. En cualquier momento dado los costos pueden ser expirados o no.

Un costoso expirado representa un valor de activo o un servicio que puede realizarse como servicio futuro. Cuando un costo expira, se convierte en gasto; es decir, la medida de un servicio económico que ha sido utilizado durante un periodo fiscal y que ayudó a producir los ingresos de la empresa durante ese periodo en contra de los gastos incurridos para producir esos ingresos”.⁴⁶

Ya definido y conceptualizado el costo, hablaremos pues de sus elementos; esto debido a que, uno de los problemas más difíciles en la medición e información de datos económicos ha sido la clasificación ordenada de una gran variedad de costos incurridos por las entidades comerciales y económicas.

“Los elementos del costo se establecen de acuerdo con las amplias funciones económicas comunes a muchos tipos de actividades de las empresas. Estas funciones incluyen, producción, ventas, distribución y dirección”.⁴⁷

De esta forma enlistaremos los elementos del costo según la función o el área de las empresas:⁴⁸

- PRODUCCIÓN: Los elementos del costo son:

⁴⁵ Ibid. Págs. 20 y 21

⁴⁶ Ibid. P. 22

⁴⁷ Ibid. P. 22

⁴⁸ Ibid. P. 23

- A) Materia Prima.
 - B) Mano de Obra.
 - C) Gastos de Fabricación.
- DISTRIBUCIÓN Y VENTAS: Los elementos del costo de esta área están integrados por:
- A) Comisiones de los Vendedores.
 - B) Publicidad del Producto.
 - C) Entregas.
 - D) Fletes.
 - E) Formulación de Pedidos.
 - F) Mercadeo, etc.
- DIRECCIÓN: Estos elementos del costo son:
- A) Gastos Financieros, tales como operaciones de crédito, pago de préstamos bancarios con determinada tasa de interés
 - B) Responsabilidades Fiscales, propias de la actividad productiva de la empresa.

Ahora bien, ya teniendo definidos los elementos del costo, es menester hacer el comparativo de costos mercantiles e industriales, pues como mencionaremos en esta parte del presente trabajo; una empresa mercantil es similar a una empresa de manufactura en su función de vender productos. Sin embargo, la empresa manufacturera es mucho más compleja de acuerdo con el grado de aplicación de la fuerza productiva. “De ahí que los costos de una empresa manufacturera sean más elevados y variados que los de una empresa mercantil”.⁴⁹

En la industria manufacturera, se requiere el impacto de tres elementos del costo:

- Materia Prima.
- Mano de Obra.
- Gastos de Fabricación.

⁴⁹ Ibíd. P. 36

Mientras que en la industria mercantil, solo se requiere de uno:

- El inventario de mercancías.

En las empresas manufactureras se requieren tres tipos de inventarios:

- A) Inventario de Materia Prima.
- B) Inventario de Productos en Proceso.
- C) Inventario de Producto Terminado.

Mientras que en las empresas Mercantiles, solo uno:

- A) existencia en Almacén.

“La diferencia básica entre los dos tipos de empresas radica en el hecho de que en la empresa de manufactura se invierte dinero no solo en la compra de materiales, sino también en el pago de salarios y en otros muchos gastos generales de la fábrica incurridos en el proceso de fabricación”.⁵⁰

2.1.4.5 ELEMENTOS DEL COSTO PARA COSTEO DE PRODUCTOS

Los costos de manufactura generalmente se acumulan en una forma que facilita el costeo del producto para la determinación de utilidades y la elevación de inventarios.

Los elementos principales de los costos para costeo de productos, son:⁵¹

- A) Costo Primo, aquél costo que es el resultado de la suma de los costos de fabricación y la mano de obra.
- B) Costo de Inversión, aquél costo que es el resultado de los gastos incurridos en el proceso de fabricación sumados a la mano de obra.

⁵⁰ Ibíd. P.70

⁵¹ Ibíd. P. 79

Dentro del costeo de productos hay que considerar que la producción se lleva a cabo en un ciclo de tres etapas. Esto con la finalidad de tener el costeo más exacto posible de los productos. Esto se logra con el seguimiento del flujo de los costos en cada una de las etapas.

1er. Etapa: Comienza en el momento en que se recibe y almacena la materia prima en las bodegas.

2ª. Etapa: Inicia cuando la materia prima se introduce en el proceso productivo.

3er. Etapa: Se completa cuando las unidades de los productos terminados son enviadas de la fábrica a los almacenes para esperar su envío a los clientes.

“Para fines de costeo, se establecen puntos de medición que deben coincidir con cada una de estas etapas. En cualquier momento se reconoce como almacén, en la cuenta de inventarios de materia prima, los costos que permanecen en la primer etapa de la producción, y que aún no entran al proceso de producción. Al inicio de la segunda etapa el costo de los materiales solicitados es transferido a trabajos en proceso, otra cuenta de inventario. Ahí será combinada con los gastos de mano de obra. Cuando toda la producción ha sido terminada y todas las unidades en esas condiciones llegan a la tercera etapa de producción su costo es transferido a la cuenta de inventario de producto terminado”.⁵²

Lógico es pensar, después de ver los costos de una empresa, en las utilidades de la misma y la proporción de estas utilidades que le corresponden a los inversionistas; por ello diremos también que:

“La participación de los accionistas de un negocio es la participación residual del negocio; las utilidades netas, después de impuestos, forman a la utilidad residual del periodo. Es lógico que la proporción para el inversionista sirva para medir la relación entre los dos⁵³”. Así como se muestra en la siguiente fórmula:

⁵² *Ibíd.* P.85

⁵³ *Ibíd.* P. 400

$$\text{RENDIMIENTO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS}}{\text{PARTICIPACIÓN DEL ACCIONISTA}}$$

Esta proporción generalmente habrá de ser distinta del rendimiento sobre las acciones comunes; este rendimiento se calcula mediante la razón de dividendos, más incremento en el precio del mercado de las acciones con respecto al precio que tenían las acciones al inicio del periodo.⁵⁴

De este modo también existe el llamado rendimiento sobre el capital empleado; este rendimiento se basa en el rendimiento sobre inversionistas y en su forma más sencilla se expresa mediante la siguiente fórmula⁵⁵:

$$\text{RENDIMIENTO} = \frac{\text{Utilidades Netas Derivadas de las Operaciones}}{\text{Total del Activo de Operación}}$$

“En este Punto es importante hacer énfasis en la diferencia entre la proporción para el inversionista y el rendimiento sobre el capital empleado, tanto en su forma como en su significado. El rendimiento sobre el capital empleado representa la eficiencia de todas las decisiones operacionales, llevadas a cabo por la dirección en todos los niveles de la organización”.⁵⁶

Podemos concluir entonces que, el rendimiento sobre el capital empleado toma como su numerador una cifra de utilidades que representa los ingresos relacionados en las operaciones normales del negocio, reducidos por los gastos de manufactura, venta y administración necesarios para lograrlos.

2.2 ÁREAS DE SERVICIO DE UNA EMPRESA

2.2.1 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

En el presente trabajo detallaremos el área de contabilidad dentro de la empresa, desde su concepto hasta sus objetivos y funciones.

⁵⁴ *Ibíd.* P. 400

⁵⁵ *Ibíd.* P. 402

⁵⁶ *Ibíd.* P. 402

Así pues tenemos que: “ La contabilidad es el arte de registrar, clasificar y resumir en forma significativa y en términos de dinero, las operaciones y los hechos que son cuando menos de carácter financiero, así como el de interpretar sus resultados”⁵⁷.

Es necesario resaltar que la contabilidad es una técnica importante para la elaboración y presentación de la información financiera de las transacciones comerciales, financieras y económicas realizadas por las diferentes empresas y organizaciones comerciales; por tanto los sistemas contables comunican información económica y con ello se sabe cual es el estado en que se encuentra la empresa.

2.2.1.1 OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD.

Dado su carácter financiero y de información económica; la contabilidad debe cumplir primordialmente con dos objetivos⁵⁸:

- Proporcionar información a dueños, bancos y gerentes, con relación a la naturaleza del valor de las cosas que el negocio deba a proveedores, instituciones financieras, etc.
- Suministrar información en base a registros técnicos de todas las operaciones realizadas por la organización. Para llevar a cabo esto, es necesario:
 - Elaborar registros en base a sistemas y procedimientos adaptados a todas las operaciones que la organización pueda realizar.
 - Clasificar operaciones registradas como medio para cumplir objetivos propuestos.
 - Interpretar los resultados con el fin de brindar información precisa sobre el estado financiero de la empresa.

En relación a la información que se suministra, hay que cumplir con dos objetivos; uno de carácter administrativo y otro de carácter financiero.

- Administrativo: Ofrecer información que facilite a los administradores la planificación, toma de decisiones y control de operaciones.

⁵⁷ <http://www.monografias.com/trabajos13/conta/conta.shtml>

⁵⁸ *Ibíd.*

- Financiero: Proporcionar información a agentes externos a la organización, tales como bancos, organizaciones de financiamiento y del Estado, de las operaciones realizadas por la empresa, fundamentalmente en el pasado.

2.2.1.2 FUNCIÓN DE LA CONTABILIDAD.

Es importante hacer notar que la contabilidad, dado los objetivos primordiales que tiene, debe tener funciones específicas que la lleven al cumplimiento de los mismos, por ello es que en este trabajo mencionaremos algunas de estas funciones⁵⁹:

CONTROLAR: para que los recursos de las empresas puedan ser administrados en forma eficaz, es necesario que sus operaciones sean controladas plenamente, estableciendo antes el proceso contable y cumplir con sus fases de sistematización, valuación y registro.

INFORMAR: El informar por medio de los estados financieros los efectos de las operaciones realizadas, representa para sus directivos y propietarios:

- Conocer cuales son y a cuanto ascienden sus recursos, deudas, patrimonio, productos y gastos.
- Observar y evaluar el comportamiento financiero del negocio.
- Comparar los resultados obtenidos contra los otros periodos.
- Evaluar los resultados obtenidos previamente determinados.
- Planear sus operaciones futuras dentro del marco socioeconómico en el que se desenvuelve.

Ya que analizamos los objetivos y funciones de la contabilidad dentro de la empresa, es necesario hacer mención de los diferentes sistemas contables que dentro de la organización se pueden implantar⁶⁰:

1. Contabilidad Financiera: Utilizada para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que

⁵⁹ *Ibíd.*

⁶⁰ *Ibíd.*

la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación a dicha actividad económica.

2. Contabilidad de Costos: Se utiliza para clasificar, acumular, controlar y asignar los costos para determinar actividades, procesos y productos y con ello facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo. Los informes de costos son muy útiles también para la planeación y selección de alternativas ante una situación dada.
3. Contabilidad Administrativa: Es la manera más directa a una información preparada y presentada para ser utilizada por las personas en la organización que deben tomar decisiones respecto a la administración de la misma.
4. Contabilidad Gubernamental: Es el conjunto de normas, principios y procedimientos para registrar, analizar, resumir e interpretar las transacciones realizadas por los organismos públicos con la finalidad de preparar estados financieros y presupuestarios que faciliten el análisis de las mismas y la obtención de indicadores que permitan una racional evaluación de egresos e ingresos, durante y al término de cada periodo fiscal.

2.2.2 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN.

Es necesario puntualizar algunos aspectos de la administración y su relación con la empresa; de aquí que, en el presente trabajo analizaremos dicha relación y algunas de las funciones básicas de la administración, así como algunos elementos para el desarrollo de la misma.

2.2.2.1 LA EMPRESA, LAS SOCIEDADES MERCANTILES Y SU PERSONALIDAD JURÍDICA.

Se conoce como empresa personal a aquella en la que el dueño es quien la representa con su nombre y registro fiscal en la relación de actos y transacciones comerciales.

“Cuando las empresas se constituyen legalmente se les conoce como sociedades mercantiles, entidades morales o económicas”⁶¹.

En el código de comercio se reconocen diferentes tipos de sociedades mercantiles; que se enlistan como sigue⁶²:

- Sociedad Anónima: Existe bajo una denominación y está compuesta exclusivamente de socios cuya única función es la del pago de sus acciones.
- Sociedad en Nombre Colectivo: Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales. La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se añadirán las palabras “y compañía” u otras equivalentes.
- Sociedad en Comandita Simple: Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Constituida por socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador, pues solo serán cesibles en los casos y con los requisitos que establecen las leyes.
- Sociedad en Comandita por Acciones: Está compuesta por uno o varios socios comanditados que responden a las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que están obligados al pago de sus acciones.
- Sociedad Cooperativa: Regida por la Ley General de Sociedades Cooperativas y en la actualidad se le considera como una sociedad mercantil en respecto a sus obligaciones tributarias, a sus actividades comerciales y a las laborales. las ventajas que tienen sobre otro tipo de empresas son las referentes a las obligaciones fiscales, sobre todo en sus utilidades.

⁶¹ Introducción a la Administración; Hernández y Rodríguez, Sergio; McGraw Hill, México, 1999; P. 359

⁶² *Ibíd.* Pp. 359 y 360

- Sociedad de Capital Variable: En esta el capital será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios; y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las acciones.

2.2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.

Sea cual fuere la identidad jurídica de una empresa, en general, la misma tiene las siguientes características⁶³:

- Persigue una retribución por los bienes y servicios que presta.
- Es una unidad Jurídica.
- Opera conforme a las Leyes vigentes (Fiscales, Laborales, Ecológicas y de Salud).
- Fijan objetivos.
- Es una unidad económica.
- La negociación es lo fundamental para su desarrollo, pues compra y vende.
- Integra y organiza recursos, propios y/o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

2.2.2.3 PROPÓSITOS DE LA EMPRESA.

En la sociedad capitalista, la empresa es, el elemento principal que impulsa el desarrollo de un país; por tanto, tiene los siguientes propósitos⁶⁴:

⇒ De inversión:

- Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por sus accionistas.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para retribuir utilidades a inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

⇒ Propósitos de operación:

⁶³ Ibíd. P.360

⁶⁴ Ibíd. P 361

- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
- Mantener sus procesos con mejora continua.
- Pagar y desarrolla empresas proveedoras.
- Pagar a los empleados los servicios prestados.
- Investigar y desarrollar nueva tecnología.
- Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- Crecimiento moral y técnico de sus empleados.

⇒ Propósitos sociales:

- Satisfacer necesidades de consumidores en el mercado.
- Sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología.
- Proporcionar empleo.
- Pagar impuestos.
- Cubrir, ya sea por medio de organismos públicos o privados, la seguridad social de sus trabajadores.

2.2.2.4 MISIÓN DE LAS EMPRESAS.

Hay que aclarar que la misión de las empresas se encuentra en función del servicio y del usuario, y el propósito incluye el objetivo que persigue al invertir, que en este caso, es la utilidad; la gran mayoría de las empresas incluyen en su misión su propósito económico⁶⁵.

De esta manera podremos decir que, “Los propósitos antes señalados, se expresan por medio de la misión de las empresas, que es la razón de ser de un organismo social; es la justificación de su existencia, fundamentalmente social”⁶⁶.

En relación a la misión los requisitos mínimos para formularla son⁶⁷:

- 1) Definir lo que es, hace y pretende hacer la empresa.

⁶⁵ Ibíd. P. 362

⁶⁶ Ibíd. P. 362

⁶⁷ Ibíd. P.362

- 2) Definir el producto en términos de valor o beneficio que proporciona al cliente.
- 3) Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- 4) Incluir lo principales rasgos distintivos de la empresa.
- 5) Formular el enunciado desde la perspectiva del personal de la empresa para que cumpla su propósito comunicativo.

2.2.2.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

En el presente trabajo hemos analizado a grandes rasgos a la empresa y algunos de sus departamentos, sin embargo es importante elaborar una clasificación de las empresas para lograr con ello establecer más adelante las redes de comunicación más efectivas para cada tipo de empresa.

Según Sergio Hernández y Rodríguez en su libro “Introducción a la Administración”, la clasificación de las empresas queda de la siguiente forma:

A. Por su tamaño y número de empleados:

- ⇒ Micro Empresa de 1 a 15 empleados.
- ⇒ Pequeña Empresa de 16 a 100 empleados.
- ⇒ Mediana Empresa de 101 a 250 empleados.
- ⇒ Macro Empresa más de 250 empleados.

B. Por su giro:

- ⇒ Industriales: Se dedican a la extracción de recursos naturales, renovables y no renovables, así como a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de consumo final.
- ⇒ Comerciales: Se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas.
- ⇒ De Servicio: Son las que ofrecen productos intangibles a la sociedad, y pueden tener o no fines de lucro.

C. Por el origen de su capital:

- ⇒ Públicas: su capital proviene del estado y para satisfacer necesidades que la iniciativa privada no cubre.
- ⇒ Privadas: Su capital está originado por inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del estado.
- ⇒ Transaccionales: Su capital proviene del extranjero, ya sean privadas o públicas.
- ⇒ Franquicias: Son firmas internacionales que explotan una marca y un nombre conforme a un procedimiento de trabajo que se asocian con inversionistas locales a los que permiten explotar la manera de hacer y el nombre.
- ⇒ Mixtas: Su capital proviene de dos o todas las formas anteriores.

D. Por sectores económicos:

- ⇒ Sector Agropecuario: Está formado por agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
- ⇒ Sector Industrial: Formado por empresas que se dedican a la extracción y/o transformación.
- ⇒ Sector de Servicios: Está formado por: Comercio, Restaurantes, Transportes, Comunicaciones, Alquiler de muebles, Profesionistas, Educación, Médicos, Gubernamentales y Financieros.

2.2.2.6 ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS Y ÁREAS FUNCIONALES.

“La estructura administrativa es el arreglo o disposición de las diversas partes de la empresa. En ellas se denota el nivel jerárquico de cada puesto que está integrado en ella. También determina los niveles y unidades dependientes y sujetos a obligaciones de autoridad – responsabilidad”⁶⁸.

⁶⁸ *Ibíd.* P. 367

Dentro de estas estructuras administrativas es necesario establecer tipos de autoridad que darán funcionalidad óptima a la empresa, es por ello que en el presente trabajo iremos definiendo cada uno de estos tipos de autoridad.

Principalmente son cuatro los tipos de autoridad a definir⁶⁹:

1. Autoridad Lineal: caracterizada porque faculta al ocupante la toma de decisiones en su área.
2. Autoridad Staff o Asesora: Sus ocupantes solo emiten opinión sobre cómo debe operarse una sección o atender los asuntos.
3. Autoridad Normativa: Caracterizada porque sus miembros y su personal directo formulan las normas de operación por área específica, además, evacuan los resultados de las compañías dependientes, de las sucursales, delegaciones, y en su caso, de las franquicias.
4. Los Comités: Son unidades plurales creadas para cumplir propósitos muy específicos y que requieren puntos de vista heterogéneos, no obstante, no deben romper bajo ninguna circunstancia el principio de unidad de mando.

Ya definidos los tipos de autoridad de la empresa, es necesario puntualizar que la elaboración de un organigrama es muy importante, pues optimiza los niveles de autoridad dentro de la empresa según su tipo y grado de autoridad que requiera; para ello es necesario seguir las siguientes reglas básicas⁷⁰:

- Escribir en el encabezado el nombre de la empresa, especificando si se trata de un organigrama general o parcial.
- Usar cuadros rectangulares para cada unidad organizacional o persona; los comités también se expresan en un cuadro.
- Colocar en el mismo nivel las posiciones con la misma jerarquía.
- Los cuadros que representen un mismo nivel jerárquico deben ser del mismo tamaño.
- Las líneas que unen los cuadros representan el flujo de autoridad.

⁶⁹ *Ibíd.* Pp. 368 y 369

⁷⁰ *Ibíd.* P. 370

- La autoridad Staff o Asesora se representa mediante líneas punteadas.
- Las líneas de autoridad entran el centro de la parte superior del cuadro y salen por el centro de la parte inferior. No cruzan los cuadros.
- El nombre del cargo va dentro del cuadro, debe ser descriptivo de la función.
- Puede incluirse el nombre de quien ocupa el cargo, siempre y cuando la persona permanezca en ella en forma relativamente estable.
- El organigrama debe ser lo más simple posible; pero de usarse alguna notación especial, se debe incluir una leyenda explicatorio.

Ya determinadas las líneas de autoridad debidamente expresadas en el organigrama de la empresa, es necesario dar paso a definir qué funciones o actividades debe realizar cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Cabe señalar que en el presente trabajo hemos definido algunas áreas, sin embargo, en este tópico haremos mención al esquema que Sergio Hernández y Rodríguez nos presenta en su libro “Introducción a la Administración”.

“Normalmente la distribución de la carga de trabajo de una empresa descansa en las siguientes áreas funcionales:

- Producción.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Recursos Humanos.

Las que a su vez, realizan y establecen unidades o subdepartamentos especializados”⁷¹.

La siguiente distribución es de las actividades típicas de cada una de las cuatro áreas funcionales.

⁷¹ *Ibíd.* P. 370

PRODUCCIÓN U OPERACIONES:

- ❖ Transformación de la materia prima.
- ❖ Definición de la operación del servicio.
- ❖ Diseño y control de los procesos productivos.
- ❖ Mantenimiento.
- ❖ Distribución de planta.
- ❖ Control de calidad.
- ❖ Diseño del producto.
- ❖ Investigación y desarrollo de productos y materiales.
- ❖ Almacén.
- ❖ Compras y logística.

MERCADOTECNIA:

- ❖ Investigación de mercados.
- ❖ Ventas.
- ❖ Asesoría al cliente.
- ❖ Generación de ideas publicitarias y publicidad.
- ❖ Control de fuerza de ventas.
- ❖ Relaciones públicas.
- ❖ Diseño de empaque.
- ❖ Distribución.
- ❖ Entregas de producto.
- ❖ Promociones.
- ❖ Exposiciones.
- ❖ Fijación de precios.
- ❖ Medición de satisfacción del cliente.

FINANZAS:

- ❖ Presupuesto.
- ❖ Contabilidad.
- ❖ Impuestos.
- ❖ Proyectos de inversión.
- ❖ Costos.

- ❖ Inventarios.
- ❖ Auditoria interna y operacional.

RECURSOS HUMANOS:

- ❖ Reclutamiento y selección.
- ❖ Contratación.
- ❖ Inducción.
- ❖ Capacitación y desarrollo.
- ❖ Sueldos y salarios.
- ❖ Análisis y descripción de puestos.
- ❖ Seguridad e higiene.
- ❖ Seguridad social.
- ❖ Prestaciones.
- ❖ Promoción de personal.
- ❖ Seguridad de los edificios.
- ❖ Negociación colectiva.

2.2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

“La administración de Recursos Humanos es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”⁷².

Es fácilmente visible que. El esfuerzo humano es sumamente necesario para que cualquier organización funcione correctamente; si la fuerza humana está en disposición de brindar su esfuerzo, la empresa marchará, en caso opuesto, detendrá sus funciones.

2.2.3.1 OBJETIVOS.

Como bien sabemos, las organizaciones, a fin de poder operar, necesitan lograr objetivos organizacionales, establecidos por la misma organización.

La siguiente tabla nos muestra que cada objetivo satisface a varios grupos de personas, según lo explica Arias Galicia en su libro “Administración de Recursos Humanos”.

⁷² Arias García, Fernando; Administración de Recursos Humanos; México, 1999; Ed. Trillas; P. 23

Objetivo Institucional	Grupos a quienes satisface
Producción y/o servicio	Clientes o usuarios
Social	Miembros de la propia organización, colectividad, gobierno
Económico	Acreeedores, propietarios, misma organización

“Puede apreciarse que el objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización, a la comunidad donde se encuentra la empresa y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo”⁷³.

Toda empresa, para lograr sus objetivos, necesita una serie de recursos; estos recursos; le permitirán alcanzar fácilmente sus objetivos; siempre y cuando sean administrados correctamente.

Los recursos que la organización requiere son⁷⁴:

- Recursos Materiales: comprenden el dinero, instalaciones, maquinaria, muebles, materia prima.
- Recursos Técnicos: comprenden los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos y manuales.
- Recursos Humanos: en este rubro no solo se comprenden el esfuerzo o la actividad humana, sino también los elementos que dan forma a cada actividad, tales como:
 - Conocimientos
 - Intereses Vocacionales
 - Habilidades
 - Experiencias
 - Aptitudes
 - Potencialidades
 - Motivación
 - Actitudes
 - Salud

⁷³ Ibíd. P. 24

⁷⁴ Ibíd. P. 25

2.2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

A saber, existen cinco características esenciales conformadas en los recursos humanos, estas son⁷⁵:

1. A diferencia de los otros recursos, los Recursos Humanos, no pueden ser propiedad de la organización; esto debido a que los Recursos Humanos implican una disposición voluntaria de la persona.
2. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización contará con el mejor esfuerzo de sus miembros, sino que, éste depende de que los objetivos organizacionales sean valorados al grado de los objetivos personales.
3. Las experiencias, habilidades y conocimientos, son intangibles; solo se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
4. El total de Recursos Humanos de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Esto puede realizarse de dos maneras:
 - Descubrimiento; que trata de poner en manifiesto aquellos intereses y habilidades desconocidas por las personas; para ello es necesario recurrir a herramientas tales como Tests psicológicos y orientación profesional.
 - Mejoramiento; busca la manera de proporcionar los mejores conocimientos, experiencias y nuevas ideas a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.
5. Los Recursos Humanos son escasos; esto debido a que no todas las personas poseen las mismas habilidades y conocimientos.

2.2.3.3 LA NATURALEZA CAMBIANTE DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Es necesario apuntalar que los roles ejercidos por los administradores de los Recursos Humanos han venido cambiando a lo largo de la historia, por ello es que Dave

⁷⁵ Ibid. Pp. 24, 25 y 26

Ulrich en su libro “Recursos Humanos Champions”, concluye que, “Los roles desempeñados por los administradores de Recursos Humanos son, en realidad, múltiples, no únicos. Los administradores de Recursos Humanos deben cumplir con roles tanto operativos como estratégicos y deben asumir responsabilidad por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y a largo plazo”⁷⁶.

En este sentido al administrador de Recursos Humanos debe aprender a ser estratégico así como operativo, centrándose a la vez en el corto y largo plazo.

De esta manera podríamos definir cuatro roles principales⁷⁷:

1. Administración de Recursos Humanos Estratégicos:

El Rol estratégico de los Recursos Humanos se centra en alinear las estrategias y prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de los negocios; esto es que, el administrador de Recursos Humanos apoye a lograr el éxito de las estrategias de negocios.

“Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de Recursos Humanos se ayuda a la empresa de tres maneras:

- La empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia.
- La empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas.
- La empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia.

En este rubro, las actividades básicas del administrador estratégico de Recursos Humanos traducen las estrategias empresariales en prioridades de Recursos Humanos”⁷⁸.

Es por ello que, los administradores de Recursos Humanos deben poder identificar las prácticas que hacen que dichas estrategias se concreten. A este proceso se le conoce como

⁷⁶ Ulrich, Dave; Recursos Humanos Champions; Ed. Granica Pp. 53 y 54.

⁷⁷ *Ibíd.* Pp. 54 y 55

⁷⁸ *Ibíd.* P 59

Diagnóstico de la Organización, por el cual se hace la auditoria de una organización para determinar sus fortalezas y sus debilidades⁷⁹.

2. Administración de la Infraestructura de la Organización:

Esto requiere que el administrador de Recursos Humanos diseñe y aporte procesos eficientes que sirvan para la formación de planteles, entrenamiento, evaluación, premios, promoción, y que el movimiento de los empleados sea manejado mediante la organización⁸⁰.

El aporte de esta función a la organización es la eficiencia administrativa, a la cual el administrador de Recursos Humanos llega de dos maneras:

- Asegurando la eficiencia en los procedimientos de Recursos Humanos; esto es mantener una revisión periódica de dichos procedimientos, para que cuando sea el caso, puedan rediseñarse y así optimizar dichos procesos, que se verán reflejados en el ahorro de tiempo y dinero.
- Mejorando la eficiencia general de la empresa contratando, entrenando y premiando a los gerentes que aumentan la productividad y reducen el gasto de recursos.

En este sentido, “los administradores de Recursos Humanos deben abordar actividades que lleven a un continuo rediseño de los procesos de trabajo que administran”⁸¹.

Este rediseño de procesos ha llevado a una nueva forma de organizar los recursos humanos llamada Servicios Generales o Servicios Compartidos, por medio de la cual los servicios administrativos de Recursos Humanos se comparten en todas las divisiones de la compañía manteniendo a la vez calidad de servicio para sus usuarios, es decir, gerentes operativos, empleados y ejecutivos.

3. Administración de la Contribución de los empleados:

Este rol incluye el involucramiento del administrador de Recursos Humanos en los problemas, preocupaciones y necesidades cotidianas de los empleados⁸².

⁷⁹ *Ibíd.* P. 59

⁸⁰ *Ibíd.* P. 61

⁸¹ *Ibíd.* P. 61

La contribución más alta de esta función es que los empleados presten mayor dedicación y competencia a la empresa.

Esto es debido a que la contribución de los empleados es en esencia vital para cualquier empresa, no solo en sí misma, sino también porque repercute en la capacidad de cambio de una empresa, de responder a las expectativas de los clientes y de mejorar su desempeño financiero.

“Cuando los empleados son competentes y dedicados, el capital intelectual representado por los empleados se convierte en un valor apreciable y significativo que se refleja en los resultados económicos de la empresa”⁸³.

En este punto es importante marcar que las principales actividades para la gestión en relación a los empleados son escuchar, responder y encontrar maneras de aportar a estos los recursos que respondan a sus cambiantes requerimientos.

4. Administración de la transformación y el cambio:

En este sentido el administrador de Recursos Humanos puede agregar valor a la firma por medio de la transformación y el cambio.

La transformación implica cambios culturales fundamentales en la organización, por ello es que, el administrador de Recursos Humanos es el catalizador de la cultura organizacional.

El cambio, por su parte, hace referencia a la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas, y para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades de la organización⁸⁴.

En este sentido, “el administrador de Recursos Humanos ayuda a identificar e implementar los procesos de cambio”⁸⁵.

⁸² *Ibíd.* P. 62

⁸³ *Ibíd.* P.64

⁸⁴ *Ibíd.* P. 65

⁸⁵ *Ibíd.* P. 65

2.2.3.4 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO UN PROCESO.

“La administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes”⁸⁶; estos subsistemas son los siguientes⁸⁷:

- ◆ Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos: Este subsistema incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- ◆ Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos: Este subsistema incluye el análisis y descripción de puestos, inducción, evaluación del desempeño y movimiento de personal.
- ◆ Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos: Este subsistema incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad laboral, registros y controles de personal.
- ◆ Subsistema de Recursos Humanos: Este subsistema incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo personal.
- ◆ Subsistema de control de Recursos Humanos: Este subsistema incluye el banco de datos, sistemas de información de Recursos Humanos y auditoría de Recursos Humanos.

De esta forma, estos subsistemas forman un proceso a través del cual los Recursos Humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Sin embargo, según Chiavenato, “estos subsistemas no son establecidos de manera única, sino que son situacionales, es decir, varían de acuerdo con la organización, y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos. Son extraordinariamente variables, aunque interdependientes, y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los otros cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida”⁸⁸.

⁸⁶ Chiavenato, Adalberto; Administración de Recursos Humanos; Ed. McGraw Hill; México, 1999; P. 131

⁸⁷ *Ibíd.* P. 131

⁸⁸ *Ibíd.* 132

CAPITULO 3:
ADMINISTRACIÓN DEL
TRABAJO

3.1 CREACIÓN DE SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO.

Ante los retos competitivos, tales como adaptarse a los negocios mundiales, adopción de nuevas tecnologías, administración del cambio, respuesta eficiente a los clientes, desarrollo de capital intelectual y control de costos; las organizaciones pretenden mezclar dichas preocupaciones con el fin de obtener el máximo de los empleados, contribuir a sus necesidades y satisfacer las metas de corto y largo plazo de la organización; por ello “que autores como David Nadler y Edward Lawler han descrito cuatro principios básicos para que por medio de ellos la organización llegue a la formación e implementación de sistemas de trabajo de alto desempeño y con ello se logren las metas de obtener el máximo desempeño de los trabajadores”¹.

Estos cuatro principios son²:

1. PRINCIPIO DE LA INFORMACIÓN COMPARTIDA:

Este principio es fundamental para que triunfen las iniciativas de las organizaciones para dar más facultades y mayor participación a los empleados. Esto es debido a que, cuando los trabajadores reciben información oportuna sobre el desempeño, planes y estrategias de la empresa, es más probable que planteen sugerencias válidas para mejorarla y que cooperen con los cambios organizacionales más importantes. También es más factible que los trabajadores se sientan más comprometidos con los cursos de acción nuevos si reciben aportes o pueden hacer sugerencias en la toma de decisiones.

El principio de la información compartida representa el giro que ha tomado las organizaciones, distanciándose de la mentalidad de mando y control para dirigirse a una de mayor concentración en la dedicación de los empleados.

2. PRINCIPIO DEL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO:

¹ Bohlander, George; Snell Scott; Sherman, Arthur; Administración de Recursos Humanos; Ed. Thomson Learning; pp. 636 y 637

² *Ibíd.* P. 637

A medida que las organizaciones tratan de competir por medio de las personas, invertir más en el desarrollo de los empleados, es decir, seleccionar a los candidatos más brillantes y preparados del mercado de trabajo, pero también proporcionar a los empleados la oportunidad de perfeccionar frecuentemente sus talentos.

Los empleados hoy en día necesitan una amplia variedad de habilidades técnicas, de solución de problemas, para trabajar en forma individual o en equipo en proyectos de vanguardia. En este sentido los empleados tienen que aprender de manera continua, para ello quizá no baste con los programas de capacitación provisionales, pues los empleados necesitan aprender en “tiempo real” y en el puesto, utilizando nuevos enfoques innovadores para resolver problemas novedosos.

3. PRINCIPIO DE DESEMPEÑO – RECOMPENSA:

En este sentido se afirma que los intereses de los empleados y las organizaciones divergen en forma natural. De manera intencional o no, las personas buscan resultados que beneficien y no necesariamente a la organización en su totalidad. Sin embargo, esto puede suavizarse cuando hay alguna manera de concordar las metas del empleado y las de la organización.

Cuando las recompensas se unen al desempeño, los empleados buscarán resultados que sean benéficos para ellos y para la organización.

De esta manera, el enlace de las recompensas con el desempeño organizacional garantiza la justicia y tiende a enfocar a los empleados en la organización.

De igual importancia, las recompensas basadas en el desempeño aseguran que el personal tenga acceso a las ganancias generadas por cualquier mejora en el desempeño.

4. PRINCIPIO DE EQUIDAD:

Las diferencias de nivel y de poder tienden a separar a las personas y a ampliar las disparidades existentes.

Un entorno de trabajo más equitativo elimina las diferencias de nivel y de poder, en el proceso, aumenta la colaboración y el trabajo en equipo.

Esto puede producir un aumento en la productividad, pues cuando las personas que llegaron a trabajar en aislamiento o en oposición empiezan a trabajar en equipo causa una mejora organizacional.

Sin embargo, buscar la equidad en temas de autoridad dentro de las organizaciones, exige cambios estructurales. Muchas veces, los gerentes utilizan encuestas entre los empleados, sistemas de sugerencias, círculos de calidad, grupos de participación que trabajan en paralelo con las estructuras organizacionales existentes.

Además, es posible diseñar el flujo de trabajo para dar al personal más control e influencia en las decisiones.

Con la reducción en las distancias de poder, los subordinados pueden participar más en el trabajo; de manera simultánea mejorar la calidad de vida en el trabajo y el desempeño organizacional.

“Estos cuatro principios son las bases para diseñar sistemas de trabajo de alto desempeño. Estos principios ayudan a integrar prácticas y políticas para crear un sistema general de trabajo de alto desempeño”³.

3.1.1 ANATOMÍA DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO

Los sistemas de alto desempeño se conforman por varios elementos que iremos analizando durante el desarrollo del presente trabajo.

Estos elementos son:

- diseño del flujo de trabajo y trabajo en equipo.
- Prácticas para colocar al personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Compensaciones.
- Procesos ejecutivos y liderazgo.
- Tecnologías de información y apoyo.

³ Ibíd. P.640

3.1.1.1 DISEÑO DEL FLUJO DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO

“Muchas veces, los sistemas de trabajo de alto desempeño empiezan con el diseño del trabajo cotidiano. La administración de calidad total y la reingeniería han impulsado a varias empresas a rediseñar el flujo de trabajo. En lugar de separar los puestos en unidades discretas, la mayoría de los expertos aconseja a los gerentes concentrarse en los procesos fundamentales de negocios que agregan valor para el cliente y después crear equipos que se encarguen de tales procesos”⁴.

Al rediseñar el flujo de trabajo en torno a procesos fundamentales de negocios, se pueden establecer entornos que faciliten el trabajo en equipo, aprovechando las habilidades y conocimiento de los empleados, brindándoles la toma de decisiones y un trabajo con más sentido.

3.1.1.2 PRÁCTICAS PARA COLOCAR AL PERSONAL.

El desempeño y satisfacción son mucho mayores cuando las organizaciones combinan sus cambios dentro de un diseño para el flujo de trabajo, con prácticas de Recursos Humanos que estimulan el desarrollo y la participación de los empleados.

Muchas organizaciones con sistemas de trabajo de alto desempeño inician por prácticas, muy bien dirigidas, de reclutamiento y selección.

El reclutamiento debe ser amplio e intenso con la finalidad de contar con el mejor grupo de candidatos para elegir de entre ellos.

“Al seleccionar a personas que tienen las habilidades y la capacidad para aprender constantemente y trabajar en cooperación, las organizaciones compensan el tiempo y el dinero que invirtieron en la selección”⁵.

⁴ Ibid. Pp. 640 y 641

⁵ Ibid. P. 642

3.1.1.3 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

De la misma manera que el reclutamiento y la selección, la capacitación se concentra en garantizar que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para asumir más responsabilidades en el contexto laboral de alto desempeño.

“La capacitación se enfoca en habilidades técnicas, de solución de problemas. El énfasis en el trabajo en equipo, la participación y mejora continua requiere que los empleados conozcan mejor los procesos de trabajo que realizan otras personas en torno a ellos, en vez de confiar solo en conocer su propio trabajo”⁶.

3.1.1.4 COMPENSACIONES.

En los sistemas de trabajo de alto desempeño, el paquete de compensaciones es fundamental, esto debido al nivel de exigencia para los empleados.

Es difícil aislar un método de retribución que funcione para todos los empleados.

A fin de enlazar la remuneración con el desempeño, muchas empresas experimentan con planes alternos de compensación, con frecuencia, los equipos de trabajo de alto desempeño incluyen algún incentivo.

“Además de enlazar el pago con el desempeño, los sistemas de trabajo de alto desempeño, también se basan en el principio de equidad”⁷.

3.1.1.5 PROCESOS EJECUTIVOS Y LIDERAZGO

“En los sistemas de trabajo de alto desempeño, las cuestiones de liderazgo surgen en varios niveles. En el nivel ejecutivo, es necesario que haya un amplio apoyo en torno de trabajo para los cambios en la cultura que pudieran acompañar este entorno y para la modificación de los procesos de negocios necesarios a fin de apoyar el cambio”⁸.

⁶ *Ibíd.* P. 643

⁷ *Ibíd.* P. 643

⁸ *Ibíd.* P. 644

Con menos niveles ejecutivos y un enfoque organizacional basado en el equipo el papel de los gerentes y los supervisores es visto como el de entrenadores, facilitadores e integradores de los esfuerzos del equipo. Por tanto, en lugar de imponer en forma autocrática sus exigencias a los empleados, comparten la responsabilidad por las decisiones, y de esta manera el término *gerente* es remplazado por *líder de equipo*; claro está que esto se da al laborar bajo los sistemas de alto desempeño.

3.1.1.6 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y APOYO.

Estos son una pieza que se debe incluir a los sistemas de trabajo de alto desempeño, pues crean una infraestructura para comunicar y difundir la información vital para el desempeño de una empresa.

“No es preciso que la tecnología de la información sea muy elaborada, pues la comunicación más rica ocurre frente a frente. El punto importante es que los sistemas de trabajo de alto desempeño no pueden tener éxito sin comunicaciones oportunas y precisas. La información tiene que referirse a planes y metas de negocios, resultados de operación corporativos y por unidad, problemas y oportunidades incipientes, y desempeño de los competidores”⁹.

3.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL-

La planeación del personal es el primer paso del proceso de reclutamiento y selección. Este proceso sigue una serie de pasos que son¹⁰:

- 1) Planificar y pronosticar el empleo para determinar las obligaciones del puesto vacante.
- 2) Formar una reserva de candidatos para estos puestos, reclutando a candidatos del interior y del exterior.
- 3) Hacer que los candidatos llenen las formas de solicitud y, tal vez, pasarlos por una entrevista inicial de selección.

⁹ *Ibíd.* P. 645

¹⁰ Dessler, Gary; *Administración de Personal*; Ed. Prentice Hall; P. 123

- 4) Usar diversas técnicas de selección, como las pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos, para identificar a los candidatos viables para el trabajo.
- 5) Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto a una entrevista con el supervisor responsable del trabajo.
- 6) Hacer que el o los candidatos tengan una o varias entrevistas de selección con el supervisor y otras personas interesadas, con el propósito de determinar a cuáles candidatos se les hará la oferta.

“Los planes de empleo se fundan en premisas, es decir, en supuestos básicos para el futuro. El propósito de los pronósticos es elaborar estas premisas básicas. Si se están haciendo planes para los requisitos de empleo, normalmente se necesitan tres series de pronósticos:

- o Necesidades de personal.
- o Oferta para candidatos del interior.
- o Oferta para candidatos del exterior”¹¹.

3.2.1 PRONÓSTICOS DE NECESIDADES DE PERSONAL.

Cuando se realizan los pronósticos de necesidades de personal se deben tomar en cuenta varios aspectos¹²:

- 1) Estimación de ventas.
- 2) Cantidad de personal requerido para alcanzar el volumen de producción.
- 3) Rotación de personal proyectada, como resultado de renunciaciones y despidos.
- 4) La calidad y habilidades de los empleados.
- 5) Decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios, o para entrar en nuevos mercados.
- 6) Cambios tecnológicos que son resultado del aumento de productividad.

¹¹ *Ibíd.* P. 123

¹² *Ibíd.* P. 124

7) Los recursos financieros disponibles para el departamento.

Para elaborar pronósticos de necesidades futuras del empleo existen varias técnicas, que a continuación mencionaremos¹³:

1. ANÁLISIS DE TENDENCIAS: En este punto se analizan los niveles de empleo de la empresa a lo largo de los cinco pasados años, con el propósito de pronosticar las necesidades futuras.

El análisis de las tendencias se puede realizar observando la cantidad de empleados que tenía la empresa al término de cada uno de los pasados cinco años. Esto con el propósito de identificar las tendencias de empleo que, continuarán en el futuro.

Este análisis es muy importante, sin embargo los niveles de empleo rara vez dependen de forma exclusiva del transcurso del tiempo, pues existen factores tales como los cambios en el volumen de ventas y la productividad que también afectan a la cantidad de personal que la empresa necesitará en el futuro.

2. ANÁLISIS DE RAZÓN: Se trata de hacer pronósticos basados en la relación entre un factor causal y el número de empleados que se necesitan.

Al igual que en el análisis de tendencias, el análisis de razón supone que la productividad permanece aproximadamente constante. Si la productividad aumenta o disminuye, la razón cambia y en tal caso, el pronóstico basado en las razones históricas deja de ser exacto.

Habiendo realizado los pronósticos pertinentes para la oferta de empleo es necesario realizar el reclutamiento y selección del personal ocupará estas vacantes.

3.2.2 PASOS PARA LA SELECCIÓN.

“El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cual es el solicitante que cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos puede variar de una organización a otra, todas las organizaciones proceden a un proceso de selección”¹⁴.

¹³ Ibid. P. 124

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>

Así pues, podemos definir que la selección es: “Encontrar a la persona adecuada para cubrir un puesto adecuado a un costo también adecuado”¹⁵.

El proceso de selección se conforma de siete pasos¹⁶:

1. Análisis de solicitudes: Este rubro consiste en verificar que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.
2. Entrevista preliminar: Esta tiene como objeto detectar a “grosso modo” y en el menor tiempo posible los aspectos generales del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. Todo esto con el fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar.
3. Entrevista de selección: Este rubro tiene como finalidad reunir toda la información que sea posible, siendo la comunicación recíproca.
Esta entrevista tiene como fin conocer las aptitudes, intereses, antecedentes y demás información del candidato.
4. Pruebas Psicológicas: Son un apoyo muy útil para el departamento de Recursos Humanos, ya que sirven para apreciar la personalidad del candidato; para evaluarla y determinar si este tipo de personalidad se requiere en el puesto a ocupar.
5. Pruebas de trabajo: Estas pruebas suelen ser realizadas por el futuro jefe inmediato con la finalidad de verificar que tiene los conocimientos y habilidades que el puesto exige.
6. Examen Médico: Esta parte del proceso es muy importante ya que en este se evalúa si el candidato es físicamente apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere. Además es necesario para evitar el incremento en los niveles de ausentismo.
7. Entrevista final: En esta entrevista se cita al candidato elegido para ocupar la vacante para describirle el puesto que ocupará, se le solicitarán los documentos necesarios para integrar su expediente, se le entregarán las políticas y los reglamentos internos de la empresa a la que pertenecerá.

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml>

¹⁶ *Ibíd.*

3.3 ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

A lo largo de la historia de las organizaciones, la entrevista de selección ha desempeñado un papel muy importante en el proceso de selección de candidatos según el tipo de puesto, es posible que los solicitantes sean entrevistados por una sola persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización.

La entrevista ha tomado su importancia gracias a tres motivos¹⁷:

- A. Es sumamente práctica cuando solo existe una pequeña cantidad de candidatos.
- B. Sirve a otros propósitos, como relaciones públicas.
- C. Los entrevistados tienen mucha fe y confianza en su criterio.

3.3.1 MÉTODOS DE ENTREVISTA:

“Las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura o control, que ejerce el entrevistador”¹⁸.

Como es de saber, existen diversos métodos para realizar una entrevista de selección, los cuales analizaremos como sigue:¹⁹

A) Entrevista no dirigida: En este rubro el entrevistador debe ser muy cuidadoso para no influir en las observaciones del entrevistado; se plantean preguntas genéricas y abiertas, permitiendo al entrevistado expresarse libremente y con un mínimo de interrupciones.

Mientras más libertad se le da al entrevistado, la entrevista será mayormente valiosa, pues brinda al entrevistador la información, actitudes o sensaciones que a menudo aparecen en un cuestionamiento más estructurado.

¹⁷ Bohlander, George; Snell Scott; Sherman Arthur; Administración de Recursos Humanos; Ed. Thomson Learning P.193

¹⁸ *Ibíd.* P. 193

¹⁹ *Ibíd.* P. 193

La confiabilidad y validez de esta entrevista es mínima debido a que el entrevistado establece el curso de la entrevista y no sigue un proceso establecido y por ello el entrevistador no tiene parámetros de comparación.

B) Entrevista Estructurada: Este modelo de entrevista contiene una serie estándar de preguntas basadas en el análisis de puestos y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante, brinda una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto.

Puede tener las siguientes características:

- El proceso de entrevista solo se basa en los deberes y requerimientos fundamentales del puesto.
- Utiliza cuatro tipos de preguntas: Situacional, Conocimiento de Puesto, Casos o Simulaciones, Requerimientos del trabajador.
- Existen respuestas modelo, determinadas, con anticipación para cada pregunta, y las contestaciones del entrevistado se clasifican en una escala de cinco puntos definida con antelación de manera explícita.
- El proceso supone un comité de entrevistas, de modo que varias personas evalúan las respuestas del solicitante.
- Sigue constantemente el mismo procedimiento en todos los casos, para asegurar que cada solicitante tenga las mismas oportunidades que los demás.
- La entrevista se documenta para referencia futura y en casos de cuestiones legales.

Es más probable que este tipo de entrevistas brinden el tipo de información necesaria para tomar decisiones consistentes.

C) Entrevista Situacional: Con este método se plantea al aspirante un caso hipotético, se le pregunta cómo respondería. Después de esto se le evalúa con relación a parámetros ya establecidos.

D) Entrevista Para Describir Comportamientos: Es similar a la entrevista situacional, sin embargo en esta el enfoque es a sucesos reales de trabajo. Si bien las entrevistas situacionales abarcan situaciones hipotéticas, en esta se pregunta al solicitante qué hizo en realidad en cierta situación.

E) Entrevista de Grupo: En este tipo de entrevistas el candidato se une con tres a cinco entrevistadores que preguntan por turnos. Después, los entrevistadores reúnen sus resultados para llegar a un consenso sobre la idoneidad del candidato.

3.3.2 REGLAS BÁSICAS PARA LAS ENTREVISTAS.

Para que las entrevistas de selección sean más objetivas, veraces y fidedignas es necesario tomar en cuenta diez reglas básicas que se mencionan como sigue:²⁰

1. Establecer un plan de entrevista; aquí se examinan los propósitos de esta y se determinan las áreas y las preguntas específicas que se deben cubrir. Previo a la entrevista se registran los requerimientos del puesto, los datos de la solicitud y toda la información de que se disponga.
2. Establecer y conservar la empatía: Esto se logra saludando con calidez, explicando el propósito de la entrevista y mostrando un sincero interés por el solicitante, además de escucharlo con cuidado.
3. Escuchar de manera activa: hay que esforzarse por comprender y penetrar en lo que solo se sugiere. La mente de una persona que escucha está bien alerta, y su cara y postura suelen reflejar este hecho.
4. Prestar Atención al Lenguaje no Verbal: Muchas veces, las expresiones faciales, los gestos, la posición del cuerpo y los movimientos de un solicitante proporcionan pistas referentes a sus actitudes y sentimientos.
5. Proporcionar Información con Libertad y Honestidad: En este rubro hay que responder totalmente con franqueza las preguntas del solicitante. Se debe presentar una imagen realista del puesto.

²⁰ *Ibíd.* Pp. 198 y 199

6. Utilizar las Preguntas con Eficacia: Para hacer surgir una respuesta confiable y verídica, es preciso preparar las preguntas con tanta objetividad como se pueda, sin indicar la respuesta que se desea.
7. Separar los Hechos de la Suposición: Los hechos se registran durante la entrevista; más tarde, se registran las suposiciones o interpretaciones de tales hechos. Las suposiciones propias se comparan con las de otros entrevistadores.
8. Reconocer prejuicios y Estereotipos: Un prejuicio típico de los entrevistadores es considerar que los extraños con intereses, experiencias y antecedentes similares a los suyos son más aceptables. Los estereotipos suponen formar opiniones generalizadas respecto de la forma en que las personas de cierto género, raza o grupo étnico lucirán, pensarán, sentirán y actuarán.
9. Controlar el Curso de la Entrevista: Hay que establecer un plan de entrevista y seguirlo. Se dan al candidato amplias oportunidades de hablar, pero se mantiene el control de la situación a fin de alcanzar los objetivos de la entrevista.
10. Estandarizar las preguntas: Para evaluar la confiabilidad y evitar la discriminación, hay que plantear las mismas preguntas a todos los candidatos de un puesto específico. Hay que mantener notas cuidadosas y registrar hechos, impresiones y cualquier información pertinente, incluyendo lo que se dijo al candidato.

3.3.3 INDUCCIÓN.

Al inducir a los empleados nuevos se les proporciona la información básica de los antecedentes que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta.

“La inducción es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos”.²¹

Los programas de inducción van desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos.

²¹ Dessler, Gary; Administración de Personal; Ed. Prentice Hall. P 249

En ambos casos, los empleados nuevos por lo general reciben un manual o material impreso que tratan sobre las políticas y reglamentos internos de la empresa.

La primera parte de la inducción suele estar a cargo del especialista en personal, quien explica cuestiones como horarios de trabajo y vacaciones. Acto seguido el nuevo empleado es presentado con su supervisor; quien sigue con el proceso, explicando al empleado la naturaleza del trabajo, presentándolo con sus nuevos compañeros haciendo que el empleado se familiarice con su centro de trabajo, para que con ello se disipe el nerviosismo del nuevo empleado.²²

3.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

“La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”.²³

3.4.1 PASOS DE PLANEACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Estos son cinco puntos que permiten a la organización planear y diseñar mejor sus procesos de capacitación y desarrollo, permitiéndoles así ahorrar recursos financieros de una forma significativa.

Estos pasos son:²⁴

- Análisis de necesidades: Este rubro pretende identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar la productividad.

Analizar al público para asegurarse de que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.

²² *Ibíd.* P. 249

²³ *Ibíd.* P. 249

²⁴ *Ibíd.* P. 251

Usar investigaciones para desarrollar objetivos mensurables de los conocimientos y el desempeño.

- Diseño de la instrucción: Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenido para la enseñanza. Organizarlos en un plan de estudios acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.

Asegurarse de que los materiales se complementan, están redactados con claridad y sirven para capacitación unificada, adaptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.

Manejar, con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa para garantizar la calidad y la eficiencia.

- Validación: Introducir y validar la capacitación ante un público representativo. Basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficacia del programa.
- Aplicación: En su caso, reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.
- Evaluación y seguimiento: Evaluar el éxito del programa de capacitación de acuerdo con:
 - **REACCIÓN:** Documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.
 - **APRENDIZAJE:** Usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.
 - **COMPORTAMIENTO:** Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento una vez terminada la capacitación. Esta es una manera de medir el grado en el cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos nuevos en su trabajo.
 - **RESULTADOS:** Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

3.4.2 CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE.

La capacitación es en esencia, un proceso de aprendizaje por ello, tendremos que empezar por tomar en cuenta lo siguiente:²⁵

- A. Al hincar la capacitación, presentar a los capacitandos una ojeada rápida del material que se presentará. El hecho de conocer el marco general facilita el aprendizaje.
- B. Al presentar el material, usar diversos ejemplos familiares.
- C. Organizar el material, de modo que al presentarlo se haga de una manera lógica y en unidades razonables.
- D. Usar términos y conceptos que ya conozcan los capacitandos.
- E. Usar la mayor cantidad de apoyos visuales posibles.

Como segunda parte del proceso de aprendizaje hay que tomar en cuenta que el traslado del conocimiento adquirido al lugar de trabajo debe ser sencillo y para ello es necesario:²⁶

1. Aumentar lo más posible la similitud entre la situación de la capacitación y la situación laboral.
2. Proporcionar suficiente práctica durante la capacitación.
3. Identificar cada característica de la máquina y/o paso del proceso.

Por último es necesario motivar a la persona en entrenamiento, esto se puede lograr mediante:²⁷

- Proporcionar la mayor cantidad de práctica realista posible. Esto porque las personas aprenden mejor haciendo las cosas.
- Reforzar inmediatamente las respuestas correctas, ya que esto genera un mejor aprendizaje en las personas.
- Buscar que cada persona tome su ritmo de aprendizaje

²⁵ *Ibíd.* P. 253

²⁶ *Ibíd.* P. 253

²⁷ *Ibíd.* P. 253

3.4.3 ANÁLISIS DE LA NECESIDAD DE CAPACITAR.

“El primer paso en la capacitación consiste en determinar qué tipo de capacitación se requiere, en su caso. Al determinar la necesidad de capacitar a los empleados nuevos, la tarea del capacitador será determinar qué entraña el trabajo y desglosarlo en subtareas, cada una de las cuales será enseñada al nuevo empleado. La evaluación de la necesidad de capacitar a los empleados actuales resulta más compleja, toda vez que también tendrá que decidir si la capacitación es necesaria o no”²⁸.

Se reconocen dos formas de determinar las necesidades de capacitación; éstas son:²⁹

A) ANÁLISIS DE TAREAS: Este se utiliza para determinar la necesidad de capacitar a los empleados nuevos en su puesto.

Su objetivo es desarrollar las habilidades y conocimientos requeridos para un buen desempeño y, por tanto, la capacitación se fundamenta en el análisis de tareas.

Este pues, es un estudio detallado con el fin de determinar las habilidades específicas que el trabajo requiere.

B) ANÁLISIS DE DESEMPEÑO: Este es para constatar si existen deficiencias significativas en el desempeño, y en determinar si dicha deficiencia se corregirá por medio de la capacitación o por otros medios.

El primer paso sería evaluar el desempeño del empleado, pues para mejorarlo primero se tiene que comparar el desempeño actual de la persona con el que debería ser.

3.4.4 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

“Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje. El éxito de los programas de capacitación depende de

²⁸ *Ibíd.* P. 254

²⁹ *Ibíd.* P. 255

algo más que la capacidad de organización para identificar las necesidades de capacitación”.³⁰

Para lograr un buen diseño de un programa de capacitación habría que enfocarse en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación.
- Deseo y Motivación de la persona.
- Principios de aprendizaje.
- Características de los instructores.

1. OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN:

Describen las habilidades o conocimientos por adquirir, las actitudes que deben tener y/o modificar.

Una precisión clara de los objetivos de capacitación brinda una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitan evaluar si la instrucción será exitosa.³¹

2. MOTIVACIÓN DE LA PERSONA:

Para que los capacitandos tengan un aprendizaje óptimo, deben reconocer la necesidad del conocimiento y/o habilidades nuevos, así como conservar el deseo mientras avanza la capacitación, en este punto los gerentes pueden crear un entorno que favorezca el aprendizaje, mediante las siguientes estrategias:

- ◆ Utilizar el Refuerzo Positivo.
- ◆ Eliminar Amenazas y Castigos.
- ◆ Ser Flexible.
- ◆ Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- ◆ Diseñar una instrucción interesante.
- ◆ Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

³⁰ Opcit. P. 223

³¹ Bohlander, George; Snell, Scott; Sherman, Arthur; Administración de Recursos Humanos; Ed. Thomson Learning; Pp. 223 y 224

“Los objetivos de capacitación que se relacionen claramente con las necesidades individuales de participantes, aumentará su interés en tener éxito en los programas de capacitación”.³²

3. PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE:

El éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje; por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que utilizan estos principios.

4. ESTABLECIMIENTO DE METAS:

El valor del establecimiento de metas para el enfoque y la motivación de la conducta se extiende a la capacitación.

“Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y los objetivos a los participantes es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse”.³³

3.4.4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUCTORES

El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características de los responsables de la capacitación; dichas características se enumeran como sigue.³⁴

1. Conocimiento del Tema: Los empleados esperan que los instructores conozcan su tema a profundidad y que demuestren ese conocimiento.
2. Adaptabilidad: El instructor debe ser capaz de adaptarse a la capacidad de aprendizaje de los participantes.
3. Sinceridad: Los participantes aprecian la sinceridad del instructor, paralelamente este último debe ser paciente y demostrar tacto al tratar los temas que interesen a los participantes.

³² *Ibíd.* P. 224

³³ *Ibíd.* P. 225

³⁴ *Ibíd.* Pp. 228 y 229

4. Sentido del Humor: El aprendizaje puede ser divertido; con frecuencia es posible explicar algo con una historia o anécdota.
5. Interés: Los buenos instructores tienen un agudo interés por el tema que enseñan, el cual se transmite con rapidez a los participantes.
6. Cátedras Claras: La capacitación se logra con mayor rapidez y se retiene durante más tiempo cuando los instructores imparten cátedras claras.
7. Asistencia Individual: Cuando trabajan con más de un participante, los instructores exitosos siempre dan apoyo individual.
8. Entusiasmo: Una presentación dinámica y una personalidad entusiasta muestran a los participantes que el instructor disfruta de la capacitación.

3.4.5 IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Pese a la importancia de la detección de necesidades, objetivos de capacitación, principios de aprendizaje, etc., el problema está la selección del método de instrucción. Para ello es necesario considerar cuál es el apropiado para los conocimientos, las habilidades y capacidades que se han de aprender.

A saber existen dos grupos primarios de métodos de instrucción:³⁵

- A. Métodos de capacitación para empleados no ejecutivos.
- B. Métodos de capacitación para ejecutivos.

3.4.5.1 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS NO EJECUTIVOS.

Existen varios tipos, a continuación analizaremos algunos de ellos:³⁶

A. CAPACITACIÓN EN EL PUESTO:

Este es el método más utilizado por las organizaciones, pues se estima que invierten de tres a seis veces más en este tipo de capacitación que en la capacitación en aulas.

³⁵ *Ibíd.* P. 229

³⁶ *Ibíd.* Pp. 229, 230, 232 y 239

Este tipo de capacitación ofrece la ventaja de proporcionar una experiencia práctica en condiciones laborales normales, así como una ocasión para que el instructor establezca buenas relaciones con los empleados nuevos.

Así como ofrece ventajas, este tipo de capacitación también cuenta con tres desventajas que son:

- Carencia de un entorno de capacitación bien estructurado.
- Gerentes con habilidades deficientes de capacitación.
- Falta de un criterio bien definido de desempeño en el puesto.

Algunos expertos del tema sugieren que para evitar estas desventajas es necesario:

1. Desarrollar metas para cada área de capacitación en el puesto.
2. Planear un programa de capacitación específico para cada participante, incluyendo periodos de evaluación y retroalimentación.
3. Ayudar a los gerentes a establecer una atmósfera no intimidatoria que propicie el aprendizaje.
4. Realizar evaluaciones periódicas después de concluir la capacitación para impedir la marcha atrás.

B. CAPACITACIÓN DE APRENDICES:

Con este método, las personas que ingresan a la industria reciben instrucción y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo.

C. MÉTODOS DE SIMULACIÓN:

Subraya el realismo del equipo y su operación a un costo mínimo y con un máximo de seguridad.

La complejidad de las simulaciones puede ser impresionante, pero a medida que la tecnología de la información se vuelve más poderosa, comienza a desvanecerse la distinción entre la simulación y los demás métodos de capacitación.

3.4.5.2 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN PARA EJECUTIVOS.

“Durante la última década la importancia del desarrollo ejecutivo ha crecido conforme las organizaciones pretenden competir a través del personal. El cambio organizacional y la revitalización estratégica dependen de líderes, gerentes y supervisores talentosos. El desarrollo del ejecutivo es básico para dar a los gerentes las habilidades y conocimientos específicos que requieren para tener éxito”.³⁷

Los métodos de capacitación para ejecutivos son:³⁸

A. EXPERIENCIA EN EL PUESTO:

El desarrollo en el puesto ejecutivo debe estar bien organizado, supervisado y debe representar un reto para los participantes, este método se apoya de:

- La Asesoría: Supone un flujo constante de instrucciones, comentarios y sugerencias del gerente a los subordinados.
- Los Trabajos de Suplencia: Preparan a una persona para que asuma un puesto ejecutivo al adquirir experiencia manejando funciones importantes de dicho puesto.
- Rotación de puestos: Proporciona, mediante una gran variedad de experiencias, el conocimiento más amplio que se requiere para dirigir con más eficacia.
- Transferencia Lateral: Supone un movimiento horizontal a lo largo de distintos departamentos, junto con el movimiento ascendente en la organización.
- Proyectos Especiales y Consejos Subalternos: Brindan la oportunidad para que las personas participen en el estudio de problemas organizacionales actuales y en las actividades de planeación y toma de decisiones.
- Aprendizaje en acción: Brinda a los gerentes tiempo libre para trabajar de lleno en proyectos con otras personas de la organización.
- Juntas de Personal: Permiten a los participantes familiarizarse más con problemas y hechos que ocurren fuera de su área inmediata, al exponerlos a las ideas y pensamientos de otros gerentes.

³⁷ Ibíd. P. 239

³⁸ Ibíd. Pp. 239 y 241

- **Planeación del Desarrollo Profesional:** Utiliza todos los métodos para brindar a los empleados la capacitación y el desarrollo necesarios para avanzar por una serie de puestos que requieren un nivel cada vez más alto de conocimientos y habilidades.

B. SEMINARIOS Y CONFERENCIAS.

En el desarrollo ejecutivo, es posible utilizar los seminarios y conferencias para comunicar ideas, políticas y procedimientos; pero, así mismo son buenos para hacer surgir debate o temas de discusión.

Los seminarios se enfocan en dos dimensiones del liderazgo y ética: A) Preocupación por las personas y B) Preocupación por la producción.

“Al participar en seminarios, los gerentes y supervisores aprenden a identificar los cambios personales y organizacionales necesarios, y a ser más eficaces en las relaciones interpersonales con los grupos de trabajo”.³⁹

C. ESTUDIO DE CASO.

Al usar ejemplos documentados, los gerentes aprenden a separar y reunir los hechos, a ser conscientes de las variables de las que dependen las decisiones ejecutivas y en general, a mejorar las habilidades para tomar dichas decisiones.

El Estudio de Caso es más apropiado cuando:

- 1) Las habilidades de resolución de problemas son fundamentales.
- 2) Los conocimientos, habilidades y capacidades son complejos y los participantes necesitan tiempo para dominarlos.
- 3) Se desea una participación activa.
- 4) El proceso de aprendizaje es tan importante como el contenido.
- 5) Es posible resolver los problemas e interactuar en equipos.

³⁹ *Ibíd.* 241

3.4 COMUNICACIÓN CORPORATIVA.

La comunicación corporativa se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

“La comunicación corporativa es el conjunto de mensajes que una organización proyecta a un público determinado a fin de conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos”.⁴⁰

En este sentido la comunicación corporativa debe ser dinámica, planificada y concreta, para que con ello se constituya en una herramienta de dirección basada en una retroalimentación constante.

Parte de esta herramienta comunicacional es la comunicación interna, que analizaremos a continuación.

3.5.1 LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Este tipo de comunicación esta determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la organización y se cataloga de acuerdo a su tipología en:⁴¹

- A.** Formal: Es el tipo de comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales y utiliza canales oficiales y su medio es la escritura, por lo que la velocidades lenta, ya que debe cumplir con todas las normas protocolarias.
- B.** Informal: Es la comunicación que aunque contempla tópicos laborales, utiliza canales no oficiales y su medio es el habla, por lo que su velocidad es mayor que la formal.
- C.** Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales.
- D.** Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal.

⁴⁰ <http://www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcor.shtml>

⁴¹ *Ibíd.*

ℰ. Rumor: es la comunicación informal que recorre la organización sin respetar ningún canal y se transmite muy rápido, por lo que al perder su carácter oficial se hace muy poco confiable.

La comunicación interna de una organización tiene un alcance muy amplio, pues no solamente se relaciona con los empleados sino que incluye también a los accionistas, los altos ejecutivos, hasta los distribuidores y puntos de venta de los productos que dicha organización produzca.⁴²

⁴² *Ibíd.*

CAPITULO 4:
ANÁLISIS Y
DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS

4.1 ANÁLISIS DE PUESTOS

Según Gary Dessler: “El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos”.¹

Los análisis de puestos arrojan información acerca de los requisitos para el puesto, por ello que dicha información es utilizada para hacer la descripción de puestos: Listado de tareas que se realizan en el puesto; y las especificaciones del puesto: Listado de requisitos humanos para el puesto.²

Para realizar un análisis de puestos eficiente es necesario recabar información de una o varias personas que integran la organización, de hecho, la información es recabada de la siguiente forma:³

- Por Actividades Laborales: Se reúne información acerca de las actividades laborales desempeñadas, tales como: limpiar, vender, enseñar o pintar. En esta lista también se pueden anotar cómo, por qué y cuándo el trabajador desempeñará cada actividad.
- Por Conductas Humanas: Recaba información sobre las conductas humanas, tales como: comunicar, decidir y redactar. En este caso se incluye información acerca de las exigencias del trabajo.
- Por Equipo y Herramientas Empleados para Trabajar: Reúne información de los productos fabricados, materiales, procesados, conocimientos manejados y los servicios prestados.
- Estándares de Desempeño: Reúne información acerca de los estándares de desempeño, por ejemplo, en términos de cantidad o los grados de calidad para cada tarea del puesto. Estos estándares son el fundamento para la evaluación del empleado.
- Contexto del Puesto: En este rubro se incluye información acerca de cuestiones como las condiciones materiales para trabajar, el horario laboral y el contexto organizacional y social.

¹ Dessler, Gary; Administración de Personal; Ed. Prentice Hall; P. 84

² *Ibíd.* P. 84

³ *Ibíd.* P. 84

- **Requisitos Humanos:** Se recauda información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o habilidades relativos al trabajo y los atributos personales requeridos.

Para Gary Dessler, todo análisis de puestos debe seguir los siguientes pasos:⁴

1. Identificar para qué se utilizará la información, pues ello determinará qué datos recabar y cómo hacerlo.
2. Repasar la Información básica importante, tales como, organigramas, gráficas de procesos, etc.
3. Seleccionar los puestos representativos que se analizarán. Esto se hace cuando es necesario analizar muchos puestos similares y requiere de mucho tiempo; por ejemplo, analizar los puestos de todos los trabajadores de la línea de montaje.
4. Analizar el Puesto de hecho, es decir, reunir datos de acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, condiciones laborales y características y capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.
5. Repasar la Información con las personas que ocupan el puesto, pues se debe verificar con el trabajador que desempeña el trabajo con su supervisor inmediato. Esto sirve para confirmar que los datos son correctos y están completos.
6. Preparar una descripción y una especificación del puesto. Esto como resultado concreto del análisis de puestos.

4.1.1 MÉTODOS PARA RECABAR INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

La información necesaria para realizar el análisis de puestos se puede obtener de diversas maneras; por ejemplo, para realizar una descripción de un puesto se puede realizar una entrevista, mientras que un cuestionario para el análisis del puesto.

⁴ *Ibíd.* P. 85

ENTREVISTAS.

Dessler menciona que: “Para recabar información para el análisis de un puesto se usan tres tipos de entrevistas:

- A) Entrevistas individuales a cada empleado.
- B) Entrevistas de grupo con conjuntos de empleados que tienen el mismo puesto.
- C) Entrevistas a supervisores, que conocen a fondo el puesto que se analiza”.⁵

Las entrevistas de grupo se realizan cuando muchos empleados desempeñan tareas similares o idénticas, siendo ésta una forma económica y rápida para recabar información. Por lo general, el supervisor se encuentra en el grupo entrevistado; de no ser así, se entrevista al supervisor por separado para saber su opinión acerca de las obligaciones y responsabilidades del puesto.⁶

Las entrevistas en un análisis de puestos representan grandes ventajas, pues de ellas se puede obtener información que normalmente puede pasar desapercibida para la administración, como por ejemplo, puede permitir que el empleado ventile sus frustraciones o exprese opiniones que puedan ir en beneficio de la organización.

Sin embargo, también existe un problema con las entrevistas y éste es la distorsión de la información pues puede darse el caso de que el empleado tienda a exagerar en algunas responsabilidades del puesto y a su vez restar importancia a otras. Por ello es que obtener información válida puede ser un proceso lento.⁷

Dessler también nos dice que: “Cuando se hace una entrevista para el análisis de un puesto se deben recordar varios puntos:

1. El analista del puesto y el supervisor deben trabajar juntos.
2. Establecer afinidad con el entrevistado.
3. Seguir una guía estructurada donde se enumeren las preguntas y contenga espacio para anotar las respuestas.

⁵ Ibid. P. 87

⁶ Ibid. P. 87

⁷ Ibid. P. 87

4. Cuando las obligaciones no se realizan en forma regular, debe solicitarse al trabajador que enumere sus obligaciones por orden de importancia y frecuencia con que las desempeña.
5. Verificar los datos.”⁸

CUESTIONARIOS.

Otro medio para obtener información para un análisis de puestos es el cuestionario, pues gracias a su estructura es más factible obtener información más específica acerca de las responsabilidades y obligaciones del puesto que se analiza.

Es en este sentido que Dessler afirma que: “Lo más importante es decidir qué tan estructurado debe estar el cuestionario y qué preguntas habrá de incluir”.⁹

Una ventaja del cuestionario para el análisis de puestos es que es más rápido y económico que la entrevista, pero a su vez tiene la desventaja de que el prepararlo y validarlo, suele ser un proceso lento y costoso.

4.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

En este rubro es importante mencionar que, “la descripción de un puesto es un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. A su vez, esta información se usa para redactar la especificación del puesto, en la que se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para desempeñar el puesto correctamente”.¹⁰

De forma general, las descripciones de puestos contienen secciones relativas a:¹¹

1. Identificación del Puesto: Este rubro contiene diversos tipos de información, tales como el título del puesto, ya que este especifica si se trata de un jefe de departamento, un gerente o un empleado; también incluye la situación del puesto, ya que incluye la fecha en que se redactó, la descripción de responsabilidades y obligaciones de la persona que ocupa el puesto y por último el nombre y la firma de quien realizó la descripción de dicho puesto.

⁸ *Ibíd.* P. 91

⁹ *Ibíd.* P. 91

¹⁰ *Ibíd.* P. 98

¹¹ *Ibíd.* Pp. 99 y 101

2. **Resumen del Puesto:** En esta sección del texto se describe el carácter general del puesto, enumerando solo las actividades y funciones principales del puesto. Esto gracias a que el incluir específicamente las responsabilidades y obligaciones necesarias para el buen funcionamiento del puesto limita de alguna manera a los jefes y supervisores a incluir diversas actividades que no competen al puesto en cuestión.
3. **Responsabilidades y Obligaciones:** En esta sección se incluye una lista de las principales obligaciones y responsabilidades del puesto, cada una de las obligaciones del puesto debe numerarse por separado, con una descripción breve de cada una de ellas. También esta sección debe definir los límites de autoridad de la persona que ocupa el puesto, su autoridad para tomar decisiones, la supervisión directa de otro personal y las limitaciones del puesto.
4. **Estándares del Desempeño:** En este rubro de la descripción de puestos en la que se establecen los estándares que habrá de alcanzar cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto.

4.1.3 LINEAMIENTOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Estos lineamientos son un apoyo importante al momento de redactar las descripciones de los puestos, así los enumera Dessler:¹²

1. Exponer con Claridad el trabajo del puesto a fin de que las obligaciones del puesto sean claras y no haya que referirse a las descripciones de otros puestos.
2. Señalar el alcance y carácter del trabajo, especificando si es en función de un departamento o de una orden de algún supervisor en línea directa.
3. Utilizar las palabras precisas para exponer:
 - a. El tipo de trabajo
 - b. El grado de complejidad
 - c. El grado de habilidad requerido
 - d. La medida en que se estandarizan los problemas
 - e. La medida de responsabilidad que tiene el trabajador en cada fase del trabajo
 - f. El grado y tipo de cuentas que se rendirán a los supervisores del puesto

¹² *Ibíd.* P. 102

4.1.4 USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

En este sentido, la información del análisis de puestos no solo es necesaria para la descripción de puestos, sino que también es útil para otras actividades de la administración de personal, como se explica a continuación:¹³

1. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:** En este rubro, el análisis de puestos arroja información acerca de lo que es el puesto y de las características humanas que se requieren para realizar estas actividades. Aunado a ello está la descripción del puesto usada para decidir el tipo de personas que se habrán de reclutar y contratar.
2. **COMPENSACIÓN:** La información del análisis de puestos también es necesaria para estimar el valor de cada puesto así como la compensación correspondiente. Esto es gracias a que la remuneración suele depender de aspectos como el grado de estudios y habilidades requeridos para el puesto, y los demás factores que se estudian en el análisis de puestos.
3. **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** La evaluación del desempeño compara el desempeño real de cada empleado con los estándares para su desempeño. Muchas veces se determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades concretas que se deben desempeñar por medio del análisis de puestos.
4. **CAPACITACIÓN:** La información del análisis de puestos también se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Ello gracias a que el análisis y descripción de puestos muestran las habilidades que se requieren y por tanto los aspectos de capacitación.
5. **ASEGURAR LA ASIGNACIÓN COMPLETA DE OBLIGACIONES:** En este rubro, el análisis de puestos es importante porque sirve para descubrir obligaciones que no han sido asignadas.

¹³ *Ibíd.* Pp. 84 y 85

4.1.5 MODELO PROPUESTO DE CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Basándonos en todo lo anterior, en el presente trabajo, se propone a manera de ejemplo práctico, la elaboración y aplicación del siguiente formato el cual contiene un anverso y un reverso, en el anverso se establecerán los lineamientos de análisis y en el reverso los lineamientos que se habrán de seguir para la descripción de las actividades que en dicho puesto se realizarán, dicho formato quedará como sigue:

(Anverso):

ELEMENTOS QUE COMPONEN EL FORMATO		OBSERVACIONES
Nombre de la Empresa:		Identificación Institucional
Nombre de la dirección o gerencia:		Identificación Institucional
Nombre del Departamento:		Identificación Operativa
Nombre del Puesto:		Identificación Operativa
Descripción general del Puesto:		Resumen panorámico sobre lo que comprende ese puesto
Nombre del Puesto inmediato superior:		Indicativo del nivel de jerarquía que tiene el puesto descrito.
Nombre de los puestos subordinados a este puesto:	+ + + +	Indicativo de la cadena organigrámica que permitirá conocer la ubicación del puesto en la empresa, por su nivel de obligaciones de supervisión
Requisitos del puesto:	+ + +	Se enuncian aptitudes: profesión, especialidad, experiencia, sexo, dominio o manejo de equipo, etc.
Requerimientos del puesto:	+ + +	Se enuncia actitudes: facilidad de palabra, trato con el público, presentación, etc.

Tipo de contratación:		Se detalla si se habrá de contratar: por tiempo determinado, por obra determinada. Si será subcontratado por otra empresa.
Sueldo o salario:	\$	Se detalla cuál será la cantidad que percibirá, si será por nómina o por comisión, por semana, quincena, mes, etc., así como si tiene compensaciones adicionales.

(Reverso)

1. ACTIVIDAD:	
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
3. PUESTO QUE AUTORIZA O SUPERVISA LA ACTIVIDAD:	
4. PUESTOS QUE SON SUPERVISADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
5. GERENCIAS, DIRECCIONES, DEPARTAMENTOS O PUESTOS QUE PARTICIPAN EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
6. PERIODICIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
7. TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD:	

4.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DECISIÓN

El término Sistema de Información y Decisión se usa para hacer énfasis en el hecho de que la información que se desarrolla sea fundada a la luz de las decisiones que tendrán que ser hechas a través de la organización. Basados en esto, tal sistema debe diseñarse como un proceso de comunicación, relacionando las entradas necesarias a la información almacenada y la salida de decisión deseada.

Es común que las decisiones en una etapa de la organización representen el inicio del proceso de comunicación e información para una decisión subsecuente en el mismo nivel, en un nivel inferior o en un nivel superior.¹⁴

“Los sistemas de información y decisión deberán ser considerados en conjunto con las funciones básicas de la administración: Planeación, Control y Organización. Si la Organización deberá llevar a efecto la planeación y el control, si la organización esta ligada íntimamente a la comunicación y si la comunicación es representada por un sistema de información y decisión, entonces la llave del éxito en la planeación y en el control de cualquier operación, descansa en los sistemas de información y decisión”.¹⁵

“Para la planeación y el control, es necesario reconocer las diferencias en los tipos de información requeridos. El contraste parece ser en términos de los siguientes atributos de la información”:¹⁶

⇒ Alcance: Una buena información de planeación no esta encerrada dentro de compartimentos por funciones. En verdad, busca que trasciendan las divisiones que existen en una compañía y proporcionen las bases en las cuales pueden hacerse planes integrados. En contraste, el control de información corta muy cerca de las líneas de la organización en tal forma que puede ser usado para medir la actuación y ayudar a mantener específicamente relaciones más confiables con administradores.

¹⁴ Fernández Collado; Carlos; La Comunicación en las organizaciones; Ed. Trillas P. 104

¹⁵ *Ibíd.* P.105

¹⁶ *Ibíd.* P105 y 106

- ⇒ Duración de Tiempo: La información sobre planeación cubre periodos grandes y trata con tendencias. Por tanto, aunque debe ser regularmente preparada no se desarrolla tan frecuentemente como la información de control.
- ⇒ Grado de Detalle: El detalle excesivo es el punto de quiebra de la planeación inteligente. Al contrario del control, en donde la precisión y el cuidado minucioso tienen lugar, la planeación se enfoca sobre los lineamientos principales de la situación futura.
- ⇒ Orientación: La información de planeación deberá proporcionar predicciones del futuro. La información de control muestra los resultados pasados y sus razones.

“Este énfasis en las diferencias entre la información apropiada para la planeación, y aquella apropiada para el control, indica la importancia de diseñar cuidadosamente los sistemas de información y decisión”.¹⁷

Los puntos de decisiones claves deben ser identificados y el concepto de los flujos de información deberán tener la mayor importancia cuando se diseñan sistemas totales de flujo de información. En tales sistemas, la función de la planeación debe ser llevada a cabo con la información y las premisas necesarias, la organización puede ser ajustada en tal forma que refleje las actividades de toma de decisiones involucradas y la información de control puede ser desarrollada de inmediato en un trayecto apropiado.¹⁸

Estos sistemas de flujo de información podríamos agruparlos de la siguiente manera:¹⁹

- ⇒ CADENA: Este sistema de flujo de información, sigue rígidamente la cadena de mando dentro de la organización y se utiliza cuando la precisión de los datos es lo más importante.
- ⇒ RUEDA: Este sistema de flujo de información se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo. Es rápido y de alta precisión.

¹⁷ Ibid. P 106

¹⁸ Ibid. P.106

¹⁹ <http://www.monografias.com/informe-de-comunicacion/informe-de-comunicacion.htm>

⇒ ESTRELLA: Este sistema de flujo de información permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si lo que se busca es una mayor satisfacción en cuanto a los niveles de comunicación del grupo, su precisión es moderada e impide el surgimiento de líderes.

4.3 APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN “CARNITAS URUAPAN S.A. DE C.V.”

Con fines de probar la efectividad del cuestionario antes propuesto, realizamos la aplicación de este en una empresa pequeña, cuyo giro es el servicio de Restaurante; esta empresa se conoce en Celaya Guanajuato como “Carnitas Uruapan S.A. de C.V.”. A continuación se presenta toda la estructura de la empresa, desde su organigrama, la descripción de sus puestos, hasta llegar al análisis sugerido en este trabajo:

- EMPRESA: Carnitas Uruapan S.A. de C.V.
- GIRO: Restaurante
- PROPIETARIO: Ana Lilia Torres y Carlos Ortega
- HISTORIA:

La empresa nace un 24 de Diciembre de 1975, en que la Sra. Ana Lilia Torres y el Sr. Carlos Ortega, propietarios de la empresa, vendieron pollos rostizados y carnitas, en esa época, la rostizadora, los cazos y las mesas estaban juntos, pues la construcción de piedra roja de tepetate y lámina de asbesto era muy pequeña, a un lado de ésta, tenían un expendio de carne de cerdo, en este inicio los locales tanto del restaurante como de la carnicería se rentaban. Para 1978, tres años después del inicio de la empresa los propietarios adquirieron el terreno, y dieron inicio a la construcción de un local de dos plantas, en ese tiempo y por ley tuvieron que mover los cazos a un lugar lejano del centro y donde el calor no afectara a las viviendas vecinas, a su vez cerraron la carnicería.

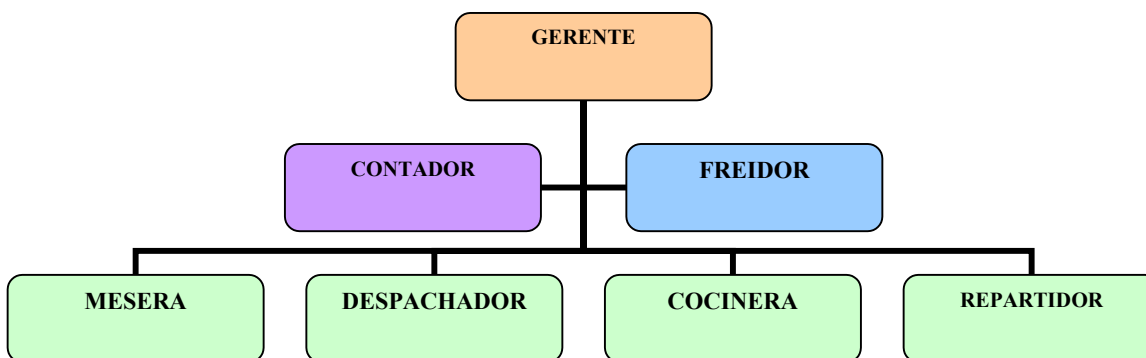
Cuando las dos plantas del restaurante estuvieron terminadas, estas contaban con servicio de mesas y servicio de sanitarios, en la segunda planta se instaló un congelador en el que hasta la fecha se almacena materia prima, para la elaboración de salsas, etc.

Para 1984 el conseguir la materia prima para las carnitas era difícil de conseguir cortada en piezas, pues no existían obradores en Celaya, para poder continuar en el negocio, compraban el cerdo vivo, lo llevaban al rastro municipal a matarlo y a cortarlo en piezas para poder preparar las carnitas; esto llevó a los propietarios a fundar un obrador en sociedad, que al poco tiempo se disolvió, pero gracias a esto en Celaya surgieron otros obradores que actualmente expenden carne de cerdo, la empresa se ha mantenido así hasta nuestros días.

- INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA:

ORGANIGRAMA

Este Organigrama ha sido proporcionado por la gerencia del negocio, aquí podemos observar que no hay niveles jerárquicos bien establecidos, posteriormente, dentro del análisis propuesto en el presente trabajo sugeriremos un organigrama con niveles jerárquicos más definidos.



- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR PARTE DE LA GERENCIA:
 - GERENTE: Organizar y prever el mantenimiento del negocio, así como administrar el dinero y hacerse cargo de las compras de la materia prima, atención a los clientes y a la caja.
 - CONTADORA: La contadora se encarga de la selección y contratación de empleados, así como de las responsabilidades fiscales del negocio.
 - FREIDOR: Se encarga de que la carne llegue en buen estado a refrigerador, preparar las fritas en los cazos, trasladar el producto terminado al punto de venta, mantener los niveles de higiene, limpieza y orden requeridos para la elaboración de la carne.
 - MESERA: Encargada de limpiar el restaurante, elaboración de salsas y guacamole, atender a los clientes en sus mesas.
 - DESPACHADOR: Mantener limpio el mostrador, acomodar los productos, elaborar bolsas de salsas y chiles para los envíos a domicilio o que el cliente pide “para llevar”, revisar que no falte material para empacar el producto para los pedidos a domicilio.
 - COCINERA: Elaborar gorditas y tacos, hacer la limpieza de la planta alta y del refrigerador que ahí se encuentra, suplir a alguna mesera en caso de que falte a trabajar.
 - REPARTIDOR: Solicita a la despachadora el producto necesario para surtir los pedidos a domicilio.
- APLICACIÓN DEL FORMATO PROPUESTO EN ESTE TRABAJO:

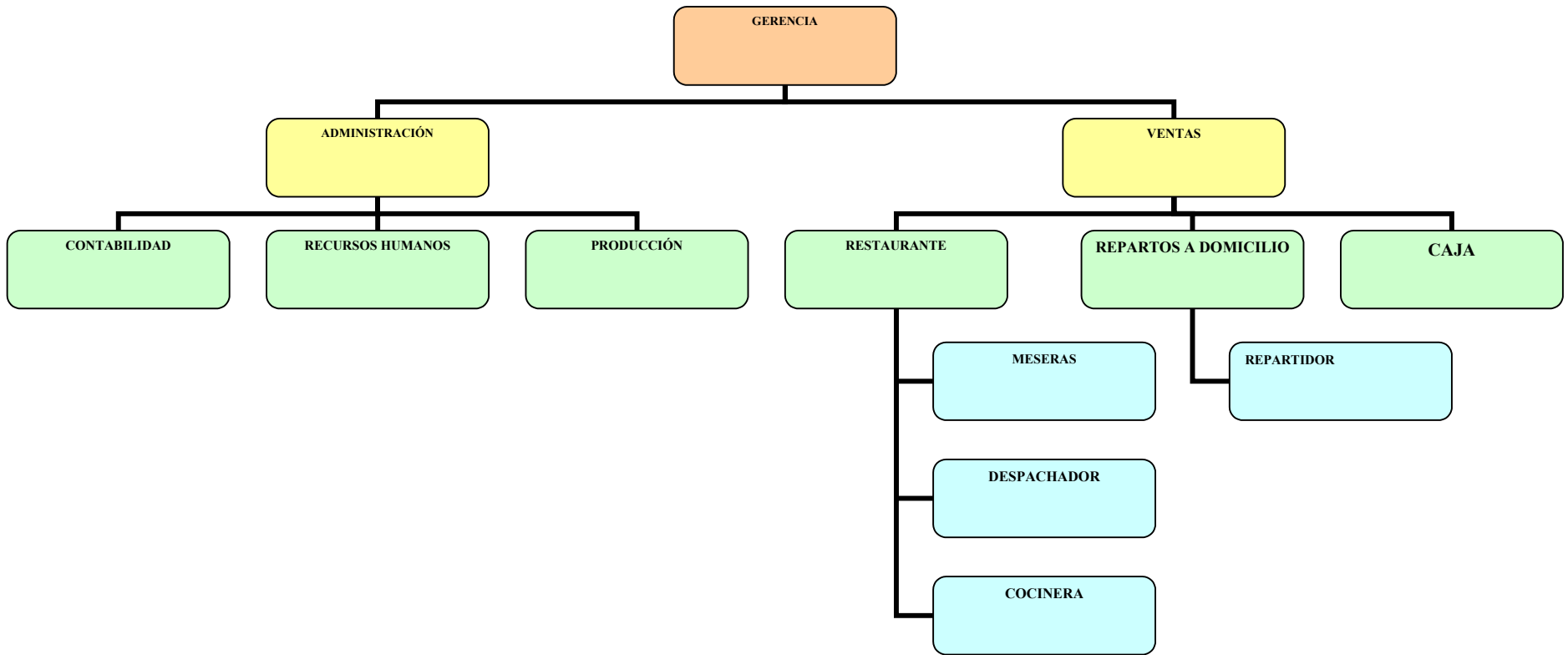
Como hemos podido ver, en la información antes proporcionada por la gerencia del negocio podemos observar que el organigrama es carente de una jerarquía, además de que no existen departamentos en los que podamos incluir los diferentes puestos; de aquí que nuestra propuesta es como sigue:

- Departamentos:

Esta parte del trabajo propone que, debido a que la empresa no cuenta con una departamentalización adecuada que se pueda reflejar en su organigrama por medio de jerarquías bien establecidas; se realice pues la siguiente:

- **Gerencia:** Se encarga de organizar y prever el mantenimiento del negocio. así como dirigir y coordinar las diferentes áreas de la empresa y atención al cliente.
- **Administración:** En este departamento se incluirán las áreas de:
 - **Contabilidad:** Que se encargará de todas las responsabilidades fiscales de la empresa, así como las autorizaciones para comprar materia prima y materiales necesarios para la producción y distribución del producto terminado.
 - **Recursos Humanos:** Que se encargará de todas las responsabilidades de la empresa ante el Seguro Social, además de la selección, contratación, contratación y despidos.
 - **Producción:** Que se encargará de que la materia prima, que en este caso es carne, llegue en buen estado al refrigerador, preparar las fritas en los cazos, trasladar el producto terminado al punto de venta, mantener los niveles de higiene, orden y limpieza requeridos para la elaboración de la carne.
- **Ventas:** Este departamento aglutina las áreas de:
 - **Restaurante:** que a su vez se divide en: **Meseras**, quienes se encargan de la atención a los clientes en sus mesas; así como de la limpieza de su área de trabajo. **Despachadora**, quien se encarga de mantener aseado el mostrador, acomodar los productos, elaborar bolsas con salsas y chiles para los pedidos a domicilio o que el cliente pide “para llevar”, revisar que no falte material para empacar el producto para los pedidos a domicilio o “para llevar”. **Cocinera**, encargada de la elaboración de las salsas y guacamole, así como de las gorditas y los tacos dorados, hacer la limpieza de la planta alta y del refrigerador que ahí se encuentra, eventualmente suple a alguna mesera en caso de que se ausente o no asista a su trabajo. **Caja**, que se encarga de recibir el dinero por concepto del pago del producto, otorgar los cambios, así como recibir los pedidos telefónicos para los envíos a domicilio, además de la atención al cliente.
 - **Reparto a Domicilio**, encargado de llevar todos los pedidos a los diferentes clientes que lo solicitan vía telefónica.

A continuación presentamos el organigrama con sus niveles jerárquicos definidos en base a lo antes propuesto.



ORGANIGRAMA

(Anverso):

ELEMENTOS QUE COMPONEN EL FORMATO		OBSERVACIONES
Nombre de la Empresa:		Identificación Institucional
Nombre de la dirección o gerencia:		Identificación Institucional
Nombre del Departamento:	Gerencia	Identificación Operativa
Nombre del Puesto:	Gerente	Identificación Operativa
Descripción general del Puesto:	Organizar y prever el mantenimiento del negocio; administración	Resumen panorámico sobre lo que comprende ese puesto
Nombre del Puesto inmediato superior:		Indicativo del nivel de jerarquía que tiene el puesto descrito.
Nombre de los puestos subordinados a este puesto:	+ Contador + Freidor + Meseras + Despachador + Cocinera + Repartidor	Indicativo de la cadena organigráfica que permitirá conocer la ubicación del puesto en la empresa, por su nivel de obligaciones de supervisión
Requisitos del puesto:	+ Licenciatura + Liderazgo + Trabajar bajo presión	Se enuncian aptitudes: profesión, especialidad, experiencia, sexo, dominio o manejo de equipo, etc.
Requerimientos del puesto:	+ Disponibilidad de horario + Experiencia de 3 años	Se enuncia actitudes: facilidad de palabra, trato con el público, presentación, etc.
Tipo de contratación:	+ Contrato Indefinido	Se detalla si se habrá de contratar: por tiempo determinado, por obra

Sueldo o salario:		determinada. Si será subcontratado por otra empresa.
	\$	Se detalla cuál será la cantidad que percibirá, si será por nómina o por comisión, por semana, quincena, mes, etc., así como si tiene compensaciones adicionales.

(Reverso)

1. ACTIVIDAD:	Gerente
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Asegurar el mantenimiento del negocio, compra de materias primas, administración del negocio, atención al cliente, caja.
3. PUESTO QUE AUTORIZA O SUPERVISA LA ACTIVIDAD:	
4. PUESTOS QUE SON SUPERVISADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Contador, Freidor, Meseras, Despachadora, Cocinera, Repartidor
5. GERENCIAS, DIRECCIONES, DEPARTAMENTOS O PUESTOS QUE PARTICIPAN EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
6. PERIODICIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Diariamente
7. TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD:	8 horas

(Anverso):

ELEMENTOS QUE COMPONEN EL FORMATO		OBSERVACIONES
Nombre de la Empresa:		Identificación Institucional
Nombre de la dirección o gerencia:		Identificación Institucional
Nombre del Departamento:	Administración	Identificación Operativa
Nombre del Puesto:	Contador	Identificación Operativa
Descripción general del Puesto:	Selección, contratación, atiende las responsabilidades fiscales del negocio	Resumen panorámico sobre lo que comprende ese puesto
Nombre del Puesto inmediato superior:	Gerente	Indicativo del nivel de jerarquía que tiene el puesto descrito.
Nombre de los puestos subordinados a este puesto:	+ + + +	Indicativo de la cadena organigrámica que permitirá conocer la ubicación del puesto en la empresa, por su nivel de obligaciones de supervisión
Requisitos del puesto:	+ Carrera de Contaduría Pública + 2 Años de experiencia	Se enuncian aptitudes: profesión, especialidad, experiencia, sexo, dominio o manejo de equipo, etc.
Requerimientos del puesto:	+ Habilidad numérica + Buena presentación + Facilidad de palabra + Liderazgo	Se enuncia actitudes: facilidad de palabra, trato con el público, presentación, etc.

Tipo de contratación:	Contrato por tiempo determinado	Se detalla si se habrá de contratar: por tiempo determinado, por obra determinada. Si será subcontratado por otra empresa.
Sueldo o salario:	\$ 6,000.00	Se detalla cuál será la cantidad que percibirá, si será por nómina o por comisión, por semana, quincena, mes, etc., así como si tiene compensaciones adicionales.

(Reverso)

1. ACTIVIDAD:	Contaduría, selección y contratación de empleados
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Se encarga de todos los asuntos fiscales del negocio, así como buscar, seleccionar y contratar empleados, según se requiera
3. PUESTO QUE AUTORIZA O SUPERVISA LA ACTIVIDAD:	Gerente
4. PUESTOS QUE SON SUPERVISADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
5. GERENCIAS, DIRECCIONES, DEPARTAMENTOS O PUESTOS QUE PARTICIPAN EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Gerente
6. PERIODICIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Semanalmente

7. TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD:	5 Horas
--	----------------

(Anverso):

ELEMENTOS QUE COMPONEN EL FORMATO		OBSERVACIONES
Nombre de la Empresa:		Identificación Institucional
Nombre de la dirección o gerencia:		Identificación Institucional
Nombre del Departamento:	Producción	Identificación Operativa
Nombre del Puesto:	Freidor	Identificación Operativa
Descripción general del Puesto:	Encargado de freír la carne	Resumen panorámico sobre lo que comprende ese puesto
Nombre del Puesto inmediato superior:	Gerente	Indicativo del nivel de jerarquía que tiene el puesto descrito.
Nombre de los puestos subordinados a este puesto:	+ + + +	Indicativo de la cadena organigrámica que permitirá conocer la ubicación del puesto en la empresa, por su nivel de obligaciones de supervisión
Requisitos del puesto:	+ Experiencia en la elaboración de carnitas + Dominio en el manejo de cuchillos	Se enuncian aptitudes: profesión, especialidad, experiencia, sexo, dominio o manejo de equipo, etc.
Requerimientos del puesto:	+ Habilidad para cortar la carne + Fortaleza física	Se enuncia actitudes: facilidad de palabra, trato con el público, presentación, etc.
Tipo de contratación:	Contratación temporal	Se detalla si se habrá de contratar: por tiempo determinado, por obra

Sueldo o salario:		determinada. Si será subcontratado por otra empresa.
	\$ 3,000.00	Se detalla cuál será la cantidad que percibirá, si será por nómina o por comisión, por semana, quincena, mes, etc., así como si tiene compensaciones adicionales.

(Reverso)

1. ACTIVIDAD:	Freidor
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Encargado de freír la carne, revisar que la carne desde su compra se mantenga en refrigeración y en buen estado
3. PUESTO QUE AUTORIZA O SUPERVISA LA ACTIVIDAD:	Gerente
4. PUESTOS QUE SON SUPERVISADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
5. GERENCIAS, DIRECCIONES, DEPARTAMENTOS O PUESTOS QUE PARTICIPAN EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
6. PERIODICIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Diariamente
7. TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD:	7 horas

(Anverso):

ELEMENTOS QUE COMPONEN EL FORMATO		OBSERVACIONES
Nombre de la Empresa:		Identificación Institucional
Nombre de la dirección o gerencia:		Identificación Institucional
Nombre del Departamento:	Restaurante	Identificación Operativa
Nombre del Puesto:	Mesera	Identificación Operativa
Descripción general del Puesto:	Atención a los clientes, mantener limpio el lugar	Resumen panorámico sobre lo que comprende ese puesto
Nombre del Puesto inmediato superior:	Gerente	Indicativo del nivel de jerarquía que tiene el puesto descrito.
Nombre de los puestos subordinados a este puesto:	+ + + +	Indicativo de la cadena organigrámica que permitirá conocer la ubicación del puesto en la empresa, por su nivel de obligaciones de supervisión
Requisitos del puesto:	+ Preparatoria terminada	Se enuncian aptitudes: profesión, especialidad, experiencia, sexo, dominio o manejo de equipo, etc.
Requerimientos del puesto:	+Trato con el cliente +Facilidad de Palabra +Buena presentación	Se enuncia actitudes: facilidad de palabra, trato con el público, presentación, etc.
Tipo de contratación:	Contrato por tiempo determinado	Se detalla si se habrá de contratar: por tiempo determinado, por obra determinada. Si será subcontratado por otra empresa.

Sueldo o salario:	\$ 1,500.00	Se detalla cuál será la cantidad que percibirá, si será por nómina o por comisión, por semana, quincena, mes, etc., así como si tiene compensaciones adicionales.
-------------------	--------------------	---

(Reverso)

1. ACTIVIDAD:	Mesera
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Limpieza del local, atender a los clientes, elaboración de salsas
3. PUESTO QUE AUTORIZA O SUPERVISA LA ACTIVIDAD:	Gerente
4. PUESTOS QUE SON SUPERVISADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
5. GERENCIAS, DIRECCIONES, DEPARTAMENTOS O PUESTOS QUE PARTICIPAN EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
6. PERIODICIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Diariamente
7. TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD:	8 horas

(Anverso):

ELEMENTOS QUE COMPONEN EL FORMATO		OBSERVACIONES
Nombre de la Empresa:		Identificación Institucional
Nombre de la dirección o gerencia:		Identificación Institucional
Nombre del Departamento:	Restaurante	Identificación Operativa
Nombre del Puesto:	Despachador	Identificación Operativa
Descripción general del Puesto:	Limpiar aparadores, acomodar y surtir producto	Resumen panorámico sobre lo que comprende ese puesto
Nombre del Puesto inmediato superior:	Gerente	Indicativo del nivel de jerarquía que tiene el puesto descrito.
Nombre de los puestos subordinados a este puesto:	+ + + +	Indicativo de la cadena organigrámica que permitirá conocer la ubicación del puesto en la empresa, por su nivel de obligaciones de supervisión
Requisitos del puesto:	+ Sexo femenino	Se enuncian aptitudes: profesión, especialidad, experiencia, sexo, dominio o manejo de equipo, etc.
Requerimientos del puesto:	+ Trato con el cliente	Se enuncia actitudes: facilidad de palabra, trato con el público, presentación, etc.
Tipo de contratación:	Contratación temporal	Se detalla si se habrá de contratar: por tiempo determinado, por obra determinada. Si será subcontratado por otra empresa.
Sueldo o salario:	\$ 1,000.00	Se detalla cuál será la cantidad que percibirá, si será por nómina o por comisión, por semana, quincena, mes,

		etc., así como si tiene compensaciones adicionales.
--	--	---

(Reverso)

1. ACTIVIDAD:	Despachador
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Limpiar mostradores, acomodar productos, empacar los pedidos a domicilio, cuidar que no falte material para los pedidos a domicilio
3. PUESTO QUE AUTORIZA O SUPERVISA LA ACTIVIDAD:	Gerente
4. PUESTOS QUE SON SUPERVISADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
5. GERENCIAS, DIRECCIONES, DEPARTAMENTOS O PUESTOS QUE PARTICIPAN EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
6. PERIODICIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Diariamente
7. TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD:	8 horas

(Anverso):

ELEMENTOS QUE COMPONEN EL FORMATO		OBSERVACIONES
Nombre de la Empresa:		Identificación Institucional
Nombre de la dirección o gerencia:		Identificación Institucional
Nombre del Departamento:	Restaurante	Identificación Operativa
Nombre del Puesto:	Cocinera	Identificación Operativa
Descripción general del Puesto:	Elabora gorditas y tacos, procura la limpieza de la bodega del restaurante	Resumen panorámico sobre lo que comprende ese puesto
Nombre del Puesto inmediato superior:	Gerente	Indicativo del nivel de jerarquía que tiene el puesto descrito.
Nombre de los puestos subordinados a este puesto:	+ + + +	Indicativo de la cadena organigrámica que permitirá conocer la ubicación del puesto en la empresa, por su nivel de obligaciones de supervisión
Requisitos del puesto:	+ Experiencia en la cocina	Se enuncian aptitudes: profesión, especialidad, experiencia, sexo, dominio o manejo de equipo, etc.
Requerimientos del puesto:	+ Buena presentación + Higiene + Limpieza	Se enuncia actitudes: facilidad de palabra, trato con el público, presentación, etc.
Tipo de contratación:	Contratación por tiempo determinado	Se detalla si se habrá de contratar: por tiempo determinado, por obra determinada. Si será subcontratado por otra empresa.

Sueldo o salario:	\$ 1,500.00	Se detalla cuál será la cantidad que percibirá, si será por nómina o por comisión, por semana, quincena, mes, etc., así como si tiene compensaciones adicionales.
-------------------	--------------------	---

(Reverso)

1. ACTIVIDAD:	Cocinera
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Hacer tacos, gorditas y salsas, limpieza del local, suplir meseras en caso de que falten
3. PUESTO QUE AUTORIZA O SUPERVISA LA ACTIVIDAD:	Gerente
4. PUESTOS QUE SON SUPERVISADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
5. GERENCIAS, DIRECCIONES, DEPARTAMENTOS O PUESTOS QUE PARTICIPAN EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
6. PERIODICIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Diariamente
7. TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD:	8 horas

(Anverso):

ELEMENTOS QUE COMPONEN EL FORMATO		OBSERVACIONES
Nombre de la Empresa:		Identificación Institucional
Nombre de la dirección o gerencia:		Identificación Institucional
Nombre del Departamento:	Ventas	Identificación Operativa
Nombre del Puesto:	Repartidor	Identificación Operativa
Descripción general del Puesto:	Encargado de llevar los pedidos a domicilio	Resumen panorámico sobre lo que comprende ese puesto
Nombre del Puesto inmediato superior:	Gerente	Indicativo del nivel de jerarquía que tiene el puesto descrito.
Nombre de los puestos subordinados a este puesto:	+ + + +	Indicativo de la cadena organigrámica que permitirá conocer la ubicación del puesto en la empresa, por su nivel de obligaciones de supervisión
Requisitos del puesto:	+Ser mayor de 18 años	Se enuncian aptitudes: profesión, especialidad, experiencia, sexo, dominio o manejo de equipo, etc.
Requerimientos del puesto:	+ Saber conducir motocicleta + Tener licencia para conducir motocicleta	Se enuncia actitudes: facilidad de palabra, trato con el público, presentación, etc.
Tipo de contratación:	Contratación temporal	Se detalla si se habrá de contratar: por tiempo determinado, por obra determinada. Si será subcontratado por otra empresa.

Sueldo o salario:	\$ 800.00	Se detalla cuál será la cantidad que percibirá, si será por nómina o por comisión, por semana, quincena, mes, etc., así como si tiene compensaciones adicionales.
-------------------	------------------	---

(Reverso)

1. ACTIVIDAD:	Repartidor
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Llevar los pedidos a domicilio
3. PUESTO QUE AUTORIZA O SUPERVISA LA ACTIVIDAD:	Gerente
4. PUESTOS QUE SON SUPERVISADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
5. GERENCIAS, DIRECCIONES, DEPARTAMENTOS O PUESTOS QUE PARTICIPAN EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	
6. PERIODICIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	Diariamente
7. TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD:	8 horas

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo revisamos las escuelas Científica y Conductual de la Administración como pauta para estudiar la Administración del Trabajo y con ello integrar un manual de Comunicación para dicha área; esto debido a que en un momento de la presente investigación trabajamos con la empresa Carnitas Uruapan S.A. de C.V. cuyo giro es de restaurante y expendio de carnitas, en esta empresa pudimos darnos cuenta que la Comunicación es un verdadero e importante apoyo para la Administración del Trabajo, puesto que pudimos percatarnos de la doble función de algunos trabajadores, además de fallas en el análisis y descripción de puestos. Esto debido a que la Comunicación no ha sido eficaz, gracias a que sustentados en las diversas teorías administrativas, procesos de selección y capacitación, así como las diversas formas de Comunicación Organizacional, desarrollamos un cuestionario cuyo fin es arrojar un análisis y descripción de puestos detallados.

En la aplicación de este cuestionario fue donde vinculamos la doble función y los errores en el análisis y descripción de puestos con los errores de Comunicación.

A raíz de este trabajo nos hemos podido dar cuenta de que la Comunicación no solo es el envío y recepción de mensajes, sino que va más allá, pues es un constante apoyo para que la Administración del Trabajo sea aún más efectiva al momento de reclutar y seleccionar personal, además de que la Comunicación puede ser utilizada como herramienta de diagnóstico al momento de diseñar un instrumento tal como un cuestionario, entrevista, etc. para el análisis y la descripción de puestos, así mismo el diseño de las redes de comunicación con las cuales podemos analizar el flujo de la Comunicación Organizacional. Este manual servirá pues, para que la empresa en cuestión mejore sus canales de comunicación y de igual forma sus análisis y descripciones de puestos para que tenga una buena Comunicación y una mejor productividad, además de un apoyo constante para futuras contrataciones de personal y con ello sus esquemas de redes de comunicación sirvan como herramienta eficaz en la Administración del Trabajo.

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo revisamos las diferentes escuelas Científicas y Conductual de la Administración como pauta para estudiar la Administración del Trabajo y con ello integrar un manual de Comunicación para dicha área. Apoyándonos en una investigación sobre el flujo de comunicación entre los distintos puestos de la empresa “Carnitas Uruapan S.A. de C.V.” (Cuyo giro es de restaurante y expendio de carnitas), pudimos darnos cuenta que la comunicación es un verdadero e importante apoyo para la administración del trabajo, puesto que nos percatamos de la duplicidad de funciones de algunos trabajadores, además de fallas en el análisis y descripción de sus puestos. Esto debido a que la comunicación no ha sido eficaz, gracias a que sustentados en las diversas teorías administrativas, procesos de selección y capacitación, así como las diversas formas de comunicación organizacional, desarrollamos un cuestionario cuyo fin fue arrojar un análisis y descripción de puestos detallados y detectar las fallas ya comentadas.

A raíz de este trabajo nos hemos podido dar cuenta de que la comunicación no solo es el envío y recepción de mensajes que pueden catalogarse como órdenes, vistos buenos, etc. sino que es un enlace de coordinación y vinculación efectiva al momento de reclutar y seleccionar personal, capacitarlo, promoverlo en la organización laboral.

La comunicación puede ser utilizada también como herramienta de diagnóstico al momento de diseñar un instrumento tal como un cuestionario, entrevista, etc. para el análisis y la descripción de puestos, asimismo, el diseño de las redes de comunicación con las cuales se puede analizar el flujo de la comunicación organizacional.

Este manual servirá como un detector de fallas en la comunicación, un sistema de control sobre la administración de la empresa y crear un apoyo en la diagnosticación de innovaciones, pues permitirá conocer al ejecutivo cómo se está conduciendo el esfuerzo de sus trabajadores. Así también, apoyar a la empresa investigada a mejorar sus canales de comunicación y conocer una mayor productividad, además de futuras contrataciones de personal y con ello sus esquemas de redes como herramienta eficaz en la administración del trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia, Fernando
Administración de Recursos Humanos;
Ed. Trillas; 2001
865 Páginas
2. Bohlander, George; Snell, Scott & Sherman, Arthur
Administración de Recursos Humanos
Ed. Thomson Learning; 1993
707 Páginas
3. Caridad, Horacio José
Organización y Control Industrial
Ed. Cesarini Editores; 2000
563 Páginas
4. Chiavenato, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Ed. McGraw Hill; 1999
785 Páginas
5. Chiavenato, Idalberto
Introducción a la Teoría General de la Administración
Ed. McGraw Hill; 1999
1056 Páginas
6. Dessler, Gary
Administración de Personal
Ed. Prentice Hall; 2002
715 Páginas
7. Domínguez Machuca; J.A.
Administración de Operaciones
Ed. McGraw Hill; 1995
725 Páginas
8. Estrada, Benito
Sociología Industrial (cuaderno)
ITESM; Mty. 1976
560 Páginas

9. Fernández Collado, Carlos
La Comunicación en las Organizaciones
Ed. Trillas; 1994
368 Páginas

10. G. Moore, Franklin
Administración de la Producción
Ed. Diana; 1998
716 Páginas

11. Hernández y Rodríguez, Sergio
Introducción a la Administración; Un enfoque teórico práctico
Ed. McGraw Hill; 1996
418 Páginas

12. Kotler, Philip
Mercadotecnia
Ed. Prentice Hall; 1999
470 Páginas

13. M. Lynch, Richard & W. Williamson; Robert
Contabilidad para la Gerencia, Planeación y Control
Ed. Compañía Editorial Continental S.A.; 1979
303 Páginas

14. Ulrich, Dave
Recursos Humanos Champions
Ed. Granica; 2000
320 Páginas

15. Urwick, Lyndal F.
The Elements of Administration
Ed. Harper and Bros.; 1943
415 Páginas

OTRAS FUENTES

1. Barragán, Andrés
De Taylor a la Planeación
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/taylorresultados.htm
2003
2. Barrera, Eglá
Informe de Comunicación
www.monografias.com/trabajos15/informe-de-comunicación/informe-de-comunicación.shtml
2004
3. Ciego, Pablo
Selección de Personal
www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml
2003
4. Escobar Fernández; Jorge
La Comunicación Corporativa
www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcor.shtml
2004
5. Fernández, Maitane
Gerencia de Empresas
www.geocities.com/maitef2001/AsignacionII.html
2001
6. Ibarra Liveus, Martín
Elton Mayo y el Movimiento de las Relaciones Humanas
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mayorrrh.htm
2004
7. Mendoza; Ana Carolina
Trabajo de Organización de la Producción
www.monografias.com/trabajos11/orpro/orpro.shtml
2003
8. Mendoza, Guillermo
Pronosticar
www.monografias.com/trabajos4/pronosticar/pronosticar.shtml
2004

9. Pacheco Castro, Sergio
Proceso de Selección
www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml
2002

10. Rómulo, Silvia
Fundamentos MKT
www.monografias.com/trabajos5/funda/funda.shtml
2003

11. Salazar, Andrea
La Contabilidad
www.monografias.com/trabajos13/conta/conta.shtml
2001