



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

DISEÑO DE UN DIAGNÓSTICO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA
FARMACÉUTICA.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

YAMILE MARTÍNEZ JURADO

ASESOR: M.T. REGINO QUIROZ SOLÍS



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

U. N. A. M.
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES - CUAUTITLAN



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Diseño de un diagnóstico para incrementar la eficiencia en el
departamento de Recursos Humanos de una empresa farmacéutica.

que presenta la pasante: Yamile Martínez Jurado
con número de cuenta: 09424254-8 para obtener el título de :
Licenciada en Administración.

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 29 de Octubre de 2007.


PRESIDENTE M.T. Regino Quiroz Solís

VOCAL M.A. Jorge Enrique Reyes Torres

SECRETARIO L.A. Yolanda Zamudio García

PRIMER SUPLENTE M.C. Nora Cureño Peza

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Antonio Rangel Pineda

Dedicada a mi abuelo Camilo Jurado 
Escencia,presencia,admiración y respeto
Con estas palabras te recuerdo.

RECONOCIMIENTOS

A MIS PADRES: Por su amor incondicional su apoyo y sus consejos, por enseñarme que todo se puede lograr con perseverancia, amor y dedicación, por guiarme con sus ejemplos y enseñarme a valorar las cosas más importantes de la vida, por mantener una familia unida y mi gran admiración por crear un matrimonio sólido y firme, a ustedes, gracias, los quiero mucho.

A MIS HERMANOS: Elizabeth, Adriana y César, por ser tan sencillos y sin complicaciones y sobre todo por ser de un gran corazón, gracias por estar ahí en momentos difíciles para la familia, por alegrarme y animarme en situaciones difíciles y por compartir momentos muy especiales, los quiero.

A mis primos: Luís, Claudia, Isael, Arisbeth y Juan por su cariño, por esas reuniones familiares muy agradables y sus charlas, a mis tíos: Gloria y Juan por ser como mis segundos padres, mi admiración y respeto.

A mis amigos: Hugo, Julio, Edgar, Reyna, Neyret, Alice, Zuhilma, Alejandra e Isaac por su apoyo, por compartir momentos muy agradables, por estar conmigo en las buenas y en las malas, por esas fiestas de la Universidad en su compañía, por su amistad sincera y por mantenerla a pesar de la distancia y de los años.

A Aldo por enseñarme que los obstáculos son fáciles de superar solo con mirar tú interior, muchas gracias por estar conmigo en la etapa más difícil de mi vida, por incluirme en la letra de tus canciones, por tu entusiasmo y por tu apoyo a pesar de saber que algún día me iría.

Gracias a todos mis compañeros de trabajo, Ofelia Gómez, Alejandro Verduzco, Angelica Velasco, Guadalupe Contreras, Marcela Rodríguez y Karla Coatl, quienes con su ayuda hicieron posible la finalización de esta tesis, así como sus comentarios y apoyo en las horas de ausencia en mi trabajo. Especialmente gracias al Lic. Enrique Angulo por darme su gran apoyo en cuanto a los permisos necesarios para los trámites y la confianza que me brindó.

Muy especialmente a Mauricio, gracias por tu apoyo, tu amor sincero e incondicional, por enseñarme otra faceta de la vida, por ser y estar aquí conmigo en el principio y final de este trabajo, por los momentos agradables y los sueños compartidos.

Gracias a mi asesor por todos sus comentarios, su apoyo y las sugerencias para terminar este trabajo.

ÍNDICE

	Págs.
Planteamiento del problema	i
Objetivos.....	ii
Hipótesis.....	iii
Introducción.....	1

CAPÍTULO 1 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Definición de Administración.....	3
2. Concepto de Administración	4
3. Modelo de Proceso Administrativo	5
4. Funciones de la Administración.....	13
4.1 Planeación	13
4.2 Organización	21
4.3 Dirección	30
4.4 Control	40

CAPÍTULO 2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2. Administración de Recursos Humanos	48
2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos	50
2.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos	52
2.3 Importancia de la Administración de Recursos Humanos	60

CAPÍTULO 3 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO
ADMINISTRATIVO

3. Diagnóstico Administrativo	63
3.1 Concepto de diagnóstico	67
3.2 Tipos de diagnóstico	68
3.3 Pasos a seguir para un diagnóstico	71
3.4 Importancia del diagnóstico	78
CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO	79
Metodología.....	84
Resultados y Discusión	111
Conclusiones	116
Recomendaciones	117
Bibliografía	118
Anexos	121



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que hay diversas áreas involucradas en las tareas a realizar en el departamento de Recursos Humanos, no hay una buena organización, comunicación y coordinación en las actividades específicas de los empleados, fomentando así problemáticas tales como: un mal manejo en la distribución de los procesos para cubrir necesidades de capacitación, reclutamiento y selección de personal. Por ello es necesario que se de una revisión constante de las labores de cada sector para delimitarlas y modificarlas, con la ayuda de un diagnóstico administrativo que nos pueda proporcionar la información de cada área y sus debilidades, así como el uso de herramientas que nos ayuden a mejorar los procesos y análisis de actividades.



OBJETIVO GENERAL

Proponer maximizar la eficiencia del departamento de Recursos Humanos mediante el diseño de un diagnóstico administrativo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las deficiencias que existen en el funcionamiento de las actividades del departamento de Recursos Humanos.
- Dar a conocer la utilidad de un diagnóstico para mejorar el desempeño del personal.
- Emitir recomendaciones específicas acerca de qué y cómo mejorar.



HIPÓTESIS

Al analizar y evaluar las actividades y procedimientos por medio de un diagnóstico se conocerán las deficiencias y fallas que existen en el departamento de recursos humanos para mejorar el desempeño del mismo.



INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos se ha escuchado que el ideal de una empresa es el alcanzar la eficiencia, eficacia, buen desarrollo, un clima organizacional donde impere el buen desempeño de los empleados, la planeación de sus objetivos y metas para que sea productiva y pueda sobrevivir en un mundo cambiante lleno de retos.

Teorías de la motivación como la "X" y "Y", de Douglas Mc Gregor, teoría de Maslow, de los factores de Herzberg, Shein, del hombre Complejo, del clima organizacional, de Likert, técnicas como la evaluación del desempeño, entre otras, han aportado grandes avances en conocer la forma en cómo se desarrolla el recurso más importante de una empresa: la gente, la cuál toma tiempo reclutar y capacitar para así formar grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante, así como la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo la administración de este recurso no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Es por ello que toda empresa debe preparar un verdadero equipo además de conjuntar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común. Cada integrante de la empresa contribuye con algo diferente, pero todos deben contribuir a la misma meta.

Los esfuerzos de cada persona deben encajar entre sí, sin fricción, sin duplicación innecesaria del esfuerzo.

En la actualidad se puede ver más claro que la competitividad y eficiencia de una empresa depende de su capacidad para mejorar constantemente y adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados. Saber qué y como mejorar es la clave para la supervivencia de las empresas, precisamente para que una empresa sea eficiente y competitiva es necesario diseñar un análisis de su situación o diagnóstico que permita identificar posibles fallas (causas u orígenes), en la forma en que se realizan actividades y



procedimientos dentro de sus diferentes departamentos o áreas, fomentando la participación de la gente, donde se permita evaluar si se cuenta con el mismo propósito de cómo se realizan las cosas dentro de cada departamento y cómo se han fijado sus objetivos y metas para así determinar la forma en que la empresa enfrenta los retos cotidianos que exigen mejorar día a día para satisfacer al mercado actual.

Por lo tanto una empresa nunca debe de perder de vista los factores claves de éxito de cada área, evaluar identificar y asegurarse de que esos factores permanezcan dentro de la práctica de sus tareas y procedimientos que a largo plazo obtendrá beneficios, sin embargo una empresa que no esté dispuesta a reconsiderar cambiar prácticas arraigadas, incluso ligadas a hábitos, tradiciones o valores que han permanecido por mucho tiempo en la realización de sus tareas y procedimientos, será difícil que pueda llevar con mucha claridad y objetividad la realización de un diagnóstico confiable que permita localizar sus problemas en áreas donde es necesario cambiar.

Varios estudios en administración en recursos humanos mencionan que se debe mantener contento y motivado a los empleados que es el recurso más importante de una empresa y el fin de todas esas teorías es llegar a tener una eficiencia, eficacia, buen desempeño además de un buen ambiente donde las personas desarrollen sus aptitudes y habilidades en cada tarea que les es asignada, pero realmente se puede llegar y mantener una eficiencia y un buen desempeño tomando en cuenta todos esos antecedentes y poder enfrentar la competencia de empresas consolidadas frente a empresas que apenas y dan pasos para mantenerse en el mercado.

En el presente trabajo se pretende hacer un análisis del departamento de Recursos Humanos de una empresa farmacéutica 100 % mexicana, por medio de un diagnóstico que dé a conocer cómo va o cuál es la marcha de lo que se está haciendo, conocer en que medida se están alcanzando los objetivos, las tareas, los procedimientos y evaluar si se está dando un buen servicio al personal es decir, como se está modificando una situación-problema, llegar a plantear recomendaciones específicas, dar a conocer la importancia de un diagnóstico y fomentar este hábito en las diferentes áreas de la empresa.

Capítulo 1



Funciones de la Administración



1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La definición etimológica es usada para describir el origen de una palabra, de tal manera que se puede encontrar su significado y el concepto que esta misma palabra expresa.

La palabra administración se forma del prefijo ad, hacia, y de ministratio. Esta palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es enteramente opuesta a la de magister: de magis, comparativo de superioridad, y de ter.

Así magister, indica una función de autoridad, minister expresa precisamente lo contrario; subordinación: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

"Administración, AD= hacia/ para, Ministrativo= Minister = Servicio.

La etimología nos da la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

Diversos tratadistas han aportado puntos de vista para definir a la administración sin embargo, todas éstas han incluido los aspectos más importantes del origen de esta palabra.



2. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

“Proceso de Planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos”.¹

Dentro de los principales pioneros de la administración, podemos nombrar a los siguientes, los cuales consideran a la administración como:

E.F.L. Brech. Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

J.D. Money: Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

Peterson y Plowman: Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

Koontz y O’ Donnell: Consideran a la Administración como: La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Henry Sisk Mario. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

George R. Terry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

¹ Stoner James, Administración, 5ª. ed., Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1994, pág. 4.



Guzmán Valdivia: Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

Reyes Ponce: Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.

De acuerdo a los autores antes mencionados nuestro concepto de administración es el siguiente:

Es el proceso para conseguir que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización y delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, mostrando su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados.

3. MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad.

Por lo tanto el proceso administrativo se define como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas que cumple la empresa para alcanzar sus objetivos en forma eficiente y eficaz, a través del esfuerzo humano.

Ventajas del Proceso Administrativo

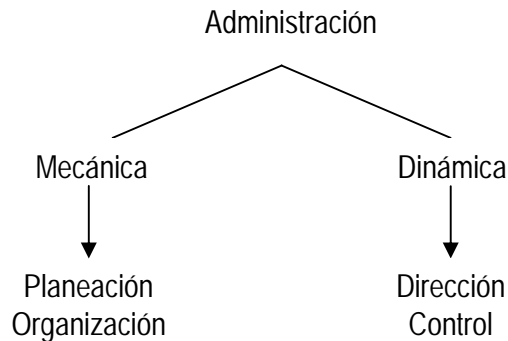
- ✓ Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- ✓ Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.



- ✓ Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- ✓ Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- ✓ Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- ✓ Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- ✓ Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- ✓ Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

Recordemos que existen dos autores que dieron las bases para la creación de la administración como ciencia estos son: Frederick W. Taylor, con su estudio de tiempos y movimientos y Henry Fayol, con el primer modelo del proceso administrativo. A partir de Fayol ha habido gran variedad de modelos propuestos por diferentes autores.

Uno de estos es el de Lyndall F. Urwick y menciona en su modelo dos fases: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir se dirige hacia el futuro. Mientras que la dinámica se refiere a como manejar el organismo social.



La parte mecánica es estructural ¿Qué debe hacerse? Se contemplan los aspectos de estructuración, se trata de “como han de ser las relaciones”. Mira siempre hacia el futuro inmediato y remoto, pero siempre hacia algo que “debe hacerse”.

Por lo tanto la parte dinámica es operativa ¿Cómo manejar de hecho el organismo social? Lo que ya es operacional se busca “como manejar de hecho los hombres y los bienes”, que forman un organismo social. Mira hacia lo inmediato y actual.

En 1951, William Newman y R.C. Davis le hacen algunos cambios; el primero adopta sólo el término planeación, eliminando la previsión; después de ésta, quedan la organización, obtención de recursos, dirección, elimina el de comando o coordinación y concluye con control.

Por obtención de recursos se refiere a la recopilación de dinero, equipo y elemento humano, que permitirán lograr los objetivos propuestos.

Para R. C. Davis, el proceso administrativo solamente está integrado por tres elementos: planeación, organización y control.



Hacia 1955, Koontz y O'Donnell modificaron el modelo de Newman, en cuanto a término, pues la obtención de recursos la definen como integración, que viene a sugerirnos un significado más complejo de lo que implica este elemento administrativo: la obtención, reunión y combinación adecuada de los elementos que se utilizan dentro de la empresa.

Para John F. Mee y George R. Terry (1956) la organización es un solo elemento que lleva implícito el de integración. Para el primero, la función dirección se convierte en motivación, puesto que saber dirigir implica una buena dosis de motivación hacia la gente para que se realice lo que se ha planeado. Para Terry dirección es ejecución, es decir, llevar a cabo, realizar lo estipulado en los planes y políticas.

En 1958, Louis A. Allen y Dalton MacFarland conciben el proceso administrativo de otra manera. Allen reúne el concepto motivación de Mee, con el concepto coordinación que inicialmente incluyera Fayol, y los deja en un solo elemento. De esa manera, su proceso administrativo queda constituido por cuatro elementos: planeación, organización, motivación-coordinación y control. MacFarland, en cambio, vuelve a retomar el proceso de Davis (1951) y sólo lo compone de planeación, organización y control.

En 1961 Isaac Guzmán Valdivia menciona un nuevo modelo del proceso administrativo integrado por cinco elementos: planeación, organización, integración, dirección, ejecución y control.

En 1967, José A. Fernández Arena nos presenta otro, compuesto tan sólo de tres elementos: planeación, implementación y control.

De acuerdo con las semejanzas y diferencias de estos modelos, se concluye que todos inician y terminan con el mismo elemento: planeación y terminan con el elemento control. Aunque todas las variantes se encuentran en los elementos intermedios se puede observar que sólo son cambios en los términos, puesto que la intención o el contenido en todos ellos es semejante, algunos autores llaman obtención de recursos y otras integraciones, pero al fin es lo mismo. Algunos otros se refieren a la dirección y otros a motivación o ejecución, pero implican la misma acción.



MODELOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

MODELOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Henry Fayol	1886	Previsión	Organización		Comando Coordinación	Control
Lindall Urwick	1943	Previsión Planeación	Organización		Comando Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización	Obtención de recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización			Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización	integración	Dirección	Control
John F. Mee	1956	Planeación	Organización		Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización		Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización		Motivación coordinación	Control
Dalton McFarland	1958	Planeación	Organización			Control
Agustín Reyes P.	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección y Ejecución	Control
J. Antonio Fdez. A.	1967	Planeación	I m p	l e m e n	t a c i ó n	Control



Otro de los modelos del proceso administrativo es el de Reyes Ponce que al igual que Urwick, divide al proceso administrativo en dos fases:

La mecánica administrativa, compuesta por tres elementos:

Previsión: Se refiere a todo aquello que tiene que fijarse hasta determinar lo que podemos hacer. Consiste en determinar, técnicamente lo que se desea lograr por medio de un organismo social. Para su comprensión debemos partir de tres indicadores que debe poseer: objetivos, investigaciones y las alternativas; importantes ya que significan las posibilidades a elegir en la toma de decisiones.

Objetivos. La importancia de este aspecto, es obviamente la máxima dentro de un sistema de administración que, precisamente toma ese nombre como calificativo porque todo el resto de los elementos habrá de iluminarse y orientarse por esos objetivos.

Las investigaciones; no hay empresa moderna que no las realice para saber con que elementos cuenta, y, cuales les estorban para alcanzar los objetivos. Así, se investigan los mercados, los créditos, los nuevos productos, los avances técnicos, al personal que se contratara, entre otras.

Las Alternativas: todo administrador, en todos sus actos, esta vinculado, fatal y necesariamente, con la toma de decisiones. Y toda decisión, implica necesariamente elegir entre dos o más alternativas. El éxito del Administrador moderno radica en gran parte en su capacidad para presentar diversas alternativas, señalando a cada una sus ventajas y limitaciones.

Planeación: Es determinar el curso concreto de acción que se habrá de seguir. Para su implementación cuenta con:

Programas: Fijación del factor tiempo conjuntamente con la lista de funciones y actividades que deben realizarse.



Procedimientos: fijación de los pasos y secuencias, es decir, el "como" concreto de cada actividad.

Presupuesto: planes estimados en cantidades. Generalmente en números.

Políticas: contiene no solo el orden de alcanzar el objetivo, sino inclusive marca los grandes caminos o criterios para hacerlo, en forma de que pueda existir una delegación adecuada.

Se ha de señalar que estos elementos tienen gran relación con las llamadas "tres P de MacNamara" determinadas como Plan, Programa y Presupuesto, solo que Reyes Ponce las desglosa y las hace mucho más operativas.

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

Ésta comprende:

Funciones: con su determinación y división.

Fijación de niveles jerárquicos: determinándose la cantidad de autoridad y responsabilidad que corresponda a cada nivel en el organigrama.

Análisis de puestos: Entendidas como las funciones y labores concretas que se encomiendan a cada jefe y a cada trabajador.

La dinámica administrativa, que se divide en:

Integración: Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento. Ésta función comprende:



Reclutamiento y selección del personal adecuado.

Introducción: Son las técnicas que buscan que un nuevo trabajador o jefe sean adecuados para las tareas que se le encomienden.

Desarrollo: que comprende el adiestramiento práctico, la capacitación teórica y la formación en general.

Dirección: comprende elementos tales como:

Autoridad: constituye el verdadero pilar de la administración.

Delegación: Es impulsar, coordinar y vigilar las actuaciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que, en conjunto, se realice de modo más eficaz los planes señalados.

Control: Investiga en concreto ¿Cómo se ha hecho? Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Se dirige en lo fundamental a los procedimientos y no a los aspectos formales, contando con los elementos siguientes:

Fijación y establecimiento: selección del tipo de control más adecuado de acuerdo a la actividad concreta a evaluar.

Operación: acción de efectuarse el control como tal.

Es importante reconocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque de hecho para la mayoría de los autores los elementos esenciales son los mismos.



4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

Ernest Dale propone las siguientes funciones:

- ❖ Planeación.
- ❖ Organización.
- ❖ Dirección.
- ❖ Control.

Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento.

4.1 Planeación

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Importancia de la planeación:

En las organizaciones, la planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no



pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando ni donde se desvían del camino.

Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que ésta:

1. Permite que la empresa este orientada al futuro
2. Facilita la coordinación de decisiones
3. Resalta los objetivos organizacionales
4. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
7. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
8. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
9. Facilita el control permite medir la eficiencia de la empresa.

Propósito de la planeación:

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a donde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con



otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zigzagueo y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce el desperdicio de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia.

Además cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias. En resumen los propósitos son:

1. Disminuir el riesgo del fracaso
2. Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
3. Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
4. Asegurar el éxito en el futuro.

Principios de la planeación

Precisión:

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

Flexibilidad:

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

Unidad de dirección:

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.



Consistencia

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

Participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Pasos en la planeación

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación.

1. Detección de las oportunidades aunque precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Prelimita las posibles oportunidades futuras y verla con claridad y de manera compleja, saber donde se encuentra los puntos débiles y fuertes, comprender que problema se desea resolver y porque, así como saber lo que se espera ganar. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.
2. Establecimiento de objetivos. El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas,



lo cual debe realizarse tanto para corto como a largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr apoyándose de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

3. Desarrollo de premisas. El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía.
4. Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una alternativa que no es obvia resulta ser la mejor.
5. Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas. Quizás un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; otro quizás se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.
6. Selección de un curso de acción. Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar de uno solo.
7. Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación esta completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.
8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.



Elementos de la planeación:

1. Los propósitos. En toda empresa se tienen propósitos o misiones; además de tener una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna, y el propósito de un negocio generalmente es la producción de bienes y servicios.

Dichos propósitos:

- Se expresan de manera genérica.
 - Su determinación es una función reservada de mayor jerarquía.
 - La mayoría de los propósitos tienden a permanecer durante el todo ciclo de vida de la empresa.
 - Algunos se modifican al sufrir alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.
 - Toda organización debe establecer los propósitos como base para la reformulación de un plan.
 - De los principios parte la acción inicial de un organismo social.
2. La investigación. Aplicada a la planeación, la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
 3. Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

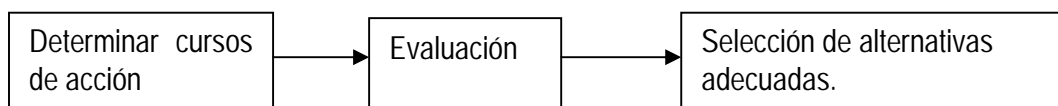
Toda empresa tiene objetivos, que en términos generales, se relacionan con la cantidad de productos y servicios que se cubrirán con la competencia, el crecimiento, las utilidades, el bienestar de empleados y trabajadores. Estos pueden ser a corto, mediano y largo plazos.



En función del área o nivel que abarquen, los objetivos pueden ser:

- Estratégicos o generales.
 - Tácticos o departamentales.
 - Operacionales o específicos.
 - Individuales.
4. Las estrategias. Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Las estrategias son cursos de acción general porque se establecen a nivel estratégico, muestran la dirección o el camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente cómo emplear los recursos, puesto que esto se efectúa en otras etapas de la planeación, tales como programas, presupuesto y procedimientos. Contar con una gama amplia de estrategias o alternativas, ayuda a seleccionar la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

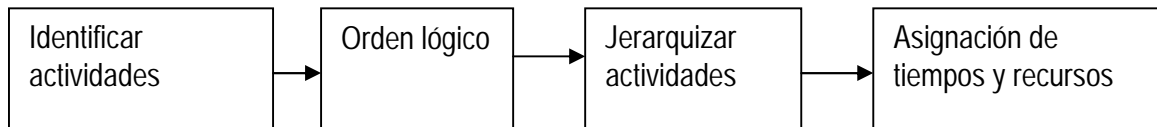
Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:



5. Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
6. Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.



La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:



7. Presupuestos. En esencia , los presupuestos son programas en donde se asignan cifras a las actividades que, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización, implican una estimación del capital, de los costos, de los egresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
8. Procedimientos. Establecen la secuencia para efectuar las actividades rutinarias o específicas, se implantan de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, inventivos, entre otros factores.

Técnicas de planeación:

Las técnicas para formular planes, presentarlos, explicarlos, discutirlos, suelen ser las más abundantes y diversificadas y la razón es obvia, ya que hay tantas técnicas como formas diversas de planes existen. Las más utilizadas son las siguientes:

1. Manuales de objetivos y políticas departamentales
2. Diagramas de proceso y flujo que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
3. Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.



4. Programas de muy diversas formas, pero especialmente lo que se presentan bajo características específicas como son: los presupuestos no financieros y pronósticos.
5. Los sistemas conocidos con el nombre de PERT (Program Evaluation and Review Technique), CPM (Critical Path Method), identificado comúnmente como método de ruta crítica y RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Sheduling), que se conocen con el nombre genérico de técnicas de trayectoria crítica, porque buscan planear y programar, en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas que tienen el mismo fin y origen, poniendo énfasis, principalmente, en la duración y costo de aquella secuencia de operaciones que resulta ser la más larga y costosa.

❖ 4.2 Organización

Una vez establecido los objetivos por alcanzar durante la etapa de planeación, es necesario determinar cómo hacerlo y qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, lo cual es posible a través de la organización.

La organización es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades; evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad, y suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo.

Propósitos de la organización

- ✓ Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- ✓ Eliminar duplicidad de trabajo.
- ✓ Establecer canales de comunicación.
- ✓ Representar la estructura oficial de la empresa.



Principios de organización

Unidad de mando

Un subordinado sólo deberá recibir ordenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

Principio de excepción.

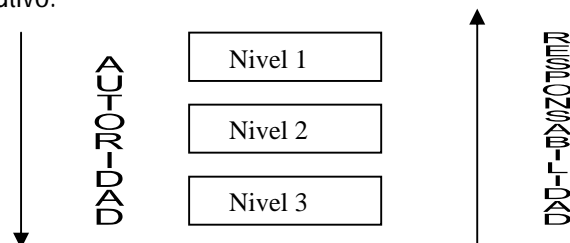
Gracias a este principio el ejecutivo puede enfocar su atención en aquellos aspectos de primordial importancia. Aplicable a todos los niveles, ya que el directivo puede concentrarse en los problemas concretos, inmediatos y a detalle a expensas de los aspectos más fundamentales, difíciles y abstractos, es decir las decisiones cotidianas pueden fácilmente delegarse, mientras que las no cotidianas por lo general requieren la atención de un superior.

Principio de extensión de control (tramos de control).

Establece que hay un límite en cuanto al número de subordinados que un superior debe supervisar. Se recomiendan tramos cortos para evitar sobrecargar al gerente, ya que no deben responsabilizarse de más de tres a seis subordinados, puesto que en la atención al tramo, su energía y tiempo son limitados.

Principio de jerarquización.

La autoridad y responsabilidad deben fluir en una línea clara e interrumpida desde el más alto hasta el más bajo ejecutivo.





Principio de especialización

La forma en que las actividades se deben separar y formar en grupos especializados usualmente se denomina división departamental, cuyo propósito es especializar las actividades, simplificar las tareas de los gerentes y mantener el control.

Pasos básicos para organizar

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

Elementos de la organización:

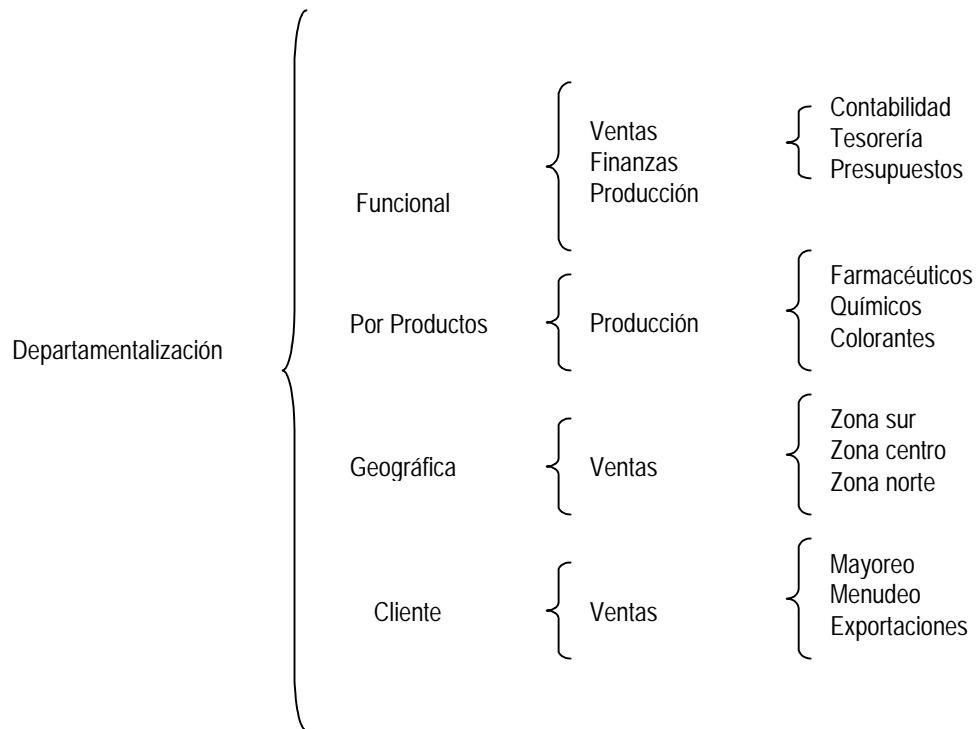
División del trabajo: Es la separación y delimitación de actividades con el objeto de efectuar con mayor precisión, eficiencia y menores esfuerzos las funciones de la empresa por medio de la especialización y el perfeccionamiento en las labores. Se logra a través de tres etapas:

Jerarquización: Implica la definición de la estructura de la empresa a través del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

Departamentalización: Es la división y el argumento de funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.



Se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades, siendo los tipos de departamentalización más comunes los siguientes:



Descripción de funciones: Después de establecer los niveles jerárquicos y departamentales de la empresa es necesario definir claramente las labores y actividades que habrán que desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza principalmente a través de las técnicas de análisis de puestos.

Coordinación: Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos de los individuos para realizar eficientemente una tarea. Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que esta se complete con la coordinación que no es más que lograr la unidad de esfuerzos , es decir, que las funciones y resultados



se desarrollen e interrelacionen con facilidad y que se sincronicen. La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

Tipología de la organización: Son diversas las combinaciones, sistemas o modelos presentes en la estructura orgánica que pueden llevarse a cabo en una empresa; se expresan en los organigramas y se complementan con la descripción de puestos.

Organización lineal. Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativa se transmiten integralmente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo no tiene si no un solo jefe para todos los aspectos, por consiguiente, no recibe órdenes, más que de él y a él solo reporta.

Organización funcional. Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Organización Staff. Surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de ayuda en el manejo de detalles a través de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos en línea. Este tipo de organización no disfruta de línea o de poder para imponer sus decisiones.

Organización por comités. Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen, para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan. Los comités más usuales son:

1. Directivo. Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
2. Ejecutivo. Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos que ellos toman.
3. De vigilancia. Personal que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.



4. Consultivo. Integrado por especialistas que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que los consultan.

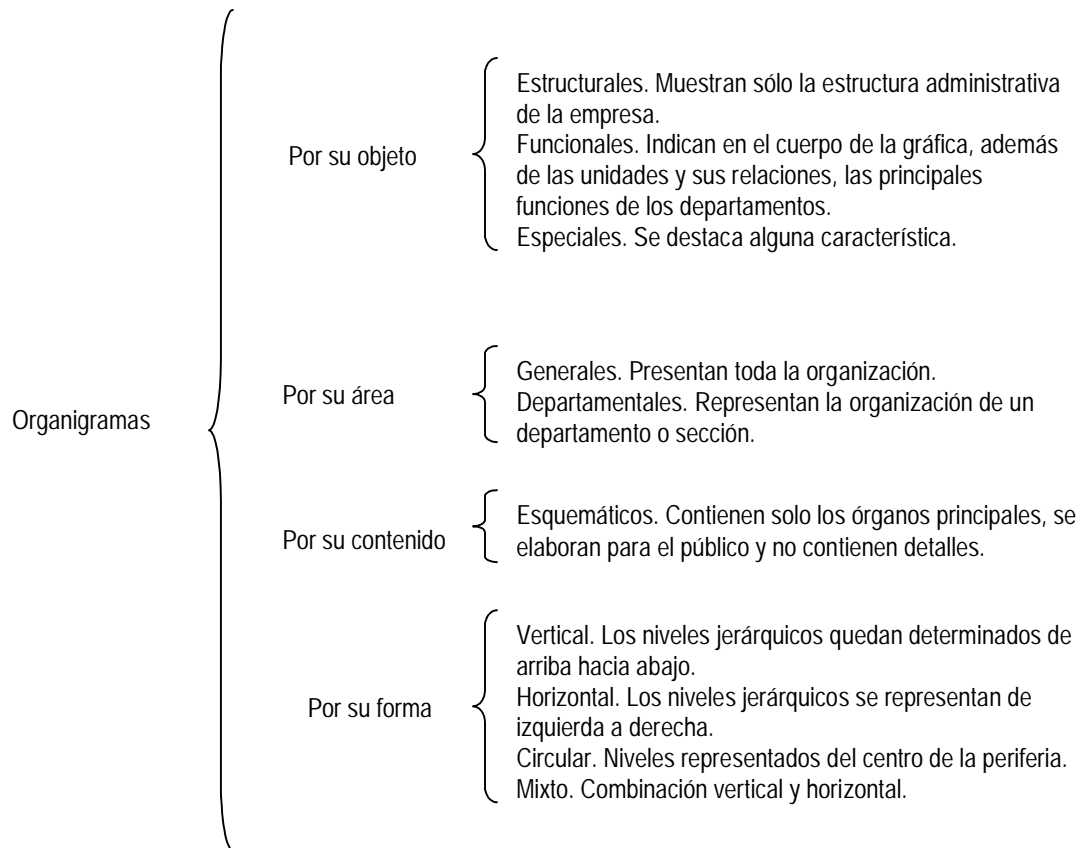
Técnicas de organización. Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son los organigramas, manuales, diagramas de flujo y el análisis de puestos.

Organigramas. Representan gráficamente la estructura organizacional en que pueden observarse las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos y la autoridad existentes en una empresa determinada. Son instrumentos de organización y muy útiles que nos revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.



Los organigramas pueden clasificarse en:





Manuales. Son documentos detallados que contienen, en forma ordenada y sistemática, información de la organización de la empresa, los manuales de acuerdo a su contenido, pueden ser:

1. De políticas
2. Departamentales
3. De bienvenida
4. De organización
5. De procedimientos
6. De contenido múltiple
7. De técnicas
8. De puestos.

Los manuales son de gran utilidad ya que reducen costos al incrementar la eficiencia, son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa, delimitan actividades, responsabilidades y funciones y son una de las bases para el mejoramiento de sistemas.

Diagramas de procedimientos de Flujo. Permiten:

- Una mayor simplificación del trabajo.
- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la operación para una mejor circulación física.
- Mejorar alguna operación, combinada con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras.
- Una mejor distribución de planta.

Existen diversos tipos de diagramas de procedimiento:

- Gráfica de flujo de operaciones
- Gráfica esquemática de flujo
- Gráfica de ubicación de formas.



Análisis de puestos: Es un método de investigación mediante el cual se conocen los elementos que integran un puesto de trabajo. Su objetivo es especificar, ¿Qué debe hacerse en el puesto? ¿Qué hace falta para hacerlo bien?

En términos generales las partes que componen un análisis de puestos son:

- Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional.
- Descripción analítica
- Descripción genérica.

Requerimientos:

- Capacitación.
- Experiencia.
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo.
- Perfil

Factores que influyen en la estructura organizacional

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

Factores internos

1. Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

Factores externos

1. Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
2. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).



3. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero).

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

❖ 4.3 DIRECCIÓN

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

Principios de Dirección:

De la rama de objetivos o coordinación de intereses.

La dirección es eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Éstos sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.



Impersonalidad del mando

Señala que la autoridad y su ejercicio (el mando) surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados. Por lo tanto, emana de los dirigentes, surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitraria.

De la supervisión directa.

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica.

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que el emitir una orden sea a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad debilitamiento de autoridad de los superiores inmediatos, así como pérdida de tiempo.

De la solución de conflictos.

Se preocupa por que los conflictos se resuelvan "lo más pronto posible" y de manera que no se lesione la disciplina ni que provoque el disgusto de las partes, evitando que un pequeño problema se convierta en otro de gran magnitud.

Del aprovechamiento del conflicto.

Emplear útilmente el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Éste puede ser constructivo porque tiene la virtud de obligar a la mente a buscar soluciones ventajosas en ambos aspectos.

Elementos de Dirección

Toma de decisiones. Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Aunque inicialmente tomar decisiones dependía de un suceso fortuito, su importancia es tal que en los altos niveles se han desarrollado numerosas técnicas, fundamentalmente con base en



herramientas matemáticas y de investigación, para llevarlas a cabo. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Al tomar decisiones es necesario:

1. Definir el problema
2. Analizar el problema
3. Evaluar las alternativas
4. Elegir entre varias alternativas
5. Aplicar la decisión.

Integración: Es la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales y humanos, estos últimos son los más importantes para la dirección. Existen ciertas reglas de administración necesarias para lograr efectividad en la integración:

6. El hombre adecuado para el puesto adecuado. Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no a las funciones a los hombres.
7. De la provisión de los elementos necesarios. A cada miembro de una organización se le deben dar todos los elementos administrativos necesarios para cumplir efectivamente con las obligaciones de supuesto.
8. De la importancia de la inducción adecuada. Se refiere al momento en que se introduce en la empresa un nuevo recurso humano.

Motivación. Es concepto se designa como los factores que mueven a los seres humanos a alcanzar sus objetivos, aunque éstos sean establecidos por un grupo. Para un gerente es difícil que la mayoría de los empleados no estén motivados para un desempeño elevado de utilidades y los objetivos de producción de la compañía. De hecho éstos pueden ser diferentes e incluso hostiles hacia los objetivos de la empresa. En consecuencia, la responsabilidad del gerente es conocer los aspectos que motivan a sus empleados para alcanzar los objetivos de la organización. Estos motivadores serán efectivos solo hasta el grado en que aquellos,



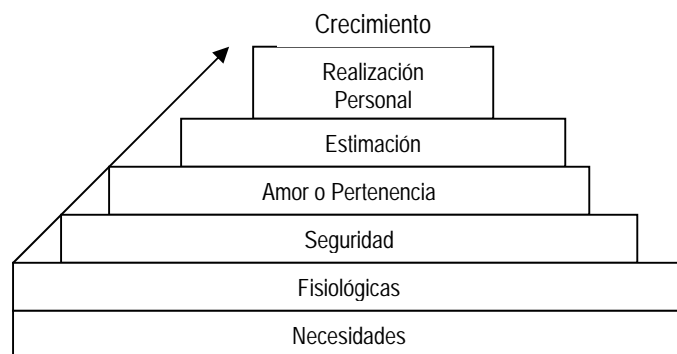
individualmente, puedan satisfacer sus propias necesidades, trabajando hacia los objetivos del grupo.

Son múltiples las teorías que existen en relación con la motivación, pero estas se pueden agrupar en dos grandes tendencias: teorías del contenido y teorías del aprendizaje o del enfoque externo, las dos son de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan valiosos datos para mejorarla.

Todo administrador debe conocer las teorías de motivación, pues con ello contará con una herramienta fundamental para guiar y estimular los recursos humanos.

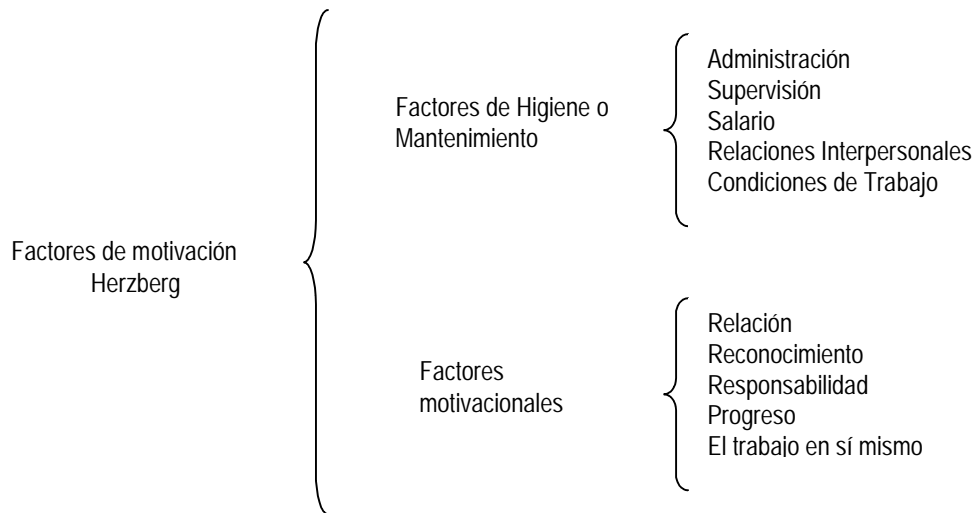
Teorías del contenido. Son aquellas que ubican los factores motivacionales en un trabajador, e incluyen teoría clásica de Taylor, jerarquía de necesidades de Maslow, teoría de los factores de Herzberg, teoría de las necesidades de McClelland y teoría de las relaciones humanas de Likert.

1. Teoría clásica de Taylor. Supone que los trabajadores aumentarían su producción a cambio de beneficios económicos. Utilizando un cronómetro midió tiempos, determinó estándares o promedios de producción; introdujo un sistema de incentivos en el cual los trabajadores que excedían la cuota (o promedio) eran compensados con un bono en efectivo.
2. Jerarquía de necesidades de Maslow. En 1940, Abraham Maslow formuló un conjunto de relaciones jerárquicas representadas en una pirámide. Esta teoría plantea que un individuo no puede satisfacer necesidades de orden superior, sino hasta que ha satisfecho las necesidades de orden inferior.





3. Teoría de los factores de Herzberg. Propone dos niveles de necesidades:
 - a) Factores de higiene y mantenimiento. Son aquellas que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salario, entre otras.
 - b) Motivadores. Son los que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.



Teorías del enfoque externo. Tiende a destacar el poder que tiene el gerente para motivar a los trabajadores. Existen tres teorías representativas; la clásica de condicionamiento de Pavlov, la operante de condicionamiento de Skinner y la de preferencia –expectación de Vroom.

1. Condicionamiento clásico de Iván Pavlov. Observó que los perros salivaban en presencia de alimento, después mostraba alimento y hacia sonar una campana logrando la salivación del perro con el sonido de la campana, sin presencia de ningún alimento. A esto se le llamó respuesta condicionada de un estímulo dado.



2. Teoría operante de condicionamiento de Skinner. Se basa en el principio de que la gente busca planear (recompensa) y evita el dolor (castigo). Investiga el entrenamiento de los individuos con base en tres tipos de reforzadores:
 - a) Positivos. Son recompensas que estimulan al individuo para que tenga el comportamiento deseado.
 - b) Negativos. Son los castigos que desaniman el comportamiento no deseado.
 - c) Neutros. Estos reforzadores no estimulan, ni desaniman.
3. Teoría de preferencia- expectación de Víctor Vroom. Explica por qué hay tanta variación en los factores motivacionales y en las respuestas individuales a ellos; es decir, que cada individuo al ejecutar un trabajo espera recibir una recompensa, que varía según el individuo de que se trate. En resumen, no se puede motivar a todas las personas con un mismo reforzador.

Comunicación. Otro de los elementos de la dirección es la comunicación, que se define como el proceso a través del cual otros conocen y aceptan nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos. Sus elementos son:

1. Fuente de la comunicación. Es la persona o grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso; también se llama emisor.
2. Receptor de comunicación. Es la persona o grupo a quien va dirigida. Reviste gran importancia, pues todo el proceso de comunicación debe adaptarse al nivel del receptor, y no al de la fuente.
3. Canal de comunicación. Toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual transmite la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos y aun algunas acciones y omisiones.
4. Contenido de comunicación. Es lo que se va a comunicar, el mensaje que queremos transmitir. Este proceso debe realizarse de forma tal, que el contenido vaya íntegro y fielmente de la fuente al receptor, ya que éste es el fin de la comunicación.
5. Respuesta. Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta, por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral, pues se considera como retroalimentación.



6. Ambiente de comunicación. En gran parte la claridad, fidelidad y la reacción dependerá del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor.

Clasificación. Con el fin de facilitar el conocimiento de los tipos de comunicación se menciona su clasificación más sencilla.

1. Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales de la organización.
2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización, como comentarios u opiniones.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

3. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior o uno inferior, o viceversa.
 - a) Vertical ascendente. De un nivel inferior a uno superior.
 - b) Vertical descendente. De un nivel superior a uno inferior.

Ejemplos de comunicación vertical son. Reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas (de ingreso, de ajuste de salida), encuesta de actitud, entre otros.

4. Horizontal. Se da entre individuos del mismo nivel jerárquico, estructuralmente considerados, como son juntas, comités, consejos, mesas redondas y asambleas.
5. Interna. Son todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura organizacional.
6. Externa. Tiene lugar hacia fuera de la organización.

Liderazgo- Supervisión. Supervisar es "ver que se hagan las cosas como fueron ordenadas". Esta acción la realizan los jefes, en todos los niveles, aunque por lo general este término se aplica a los niveles inferiores; por consiguiente, un supervisor no tiene bajo sus órdenes a otros jefes, sino a empleados u obreros. La supervisión implica varios aspectos:



1. Mando. Al ejercitar la autoridad o el mando, se realiza mediante dos formas:
 - a) Órdenes. Es transmitir a un subordinado la realización de una acción o actividad. Para que ésta sea efectiva debe existir una transmisión adecuada; utilización de aspectos motivacionales, explicación y fundamentos para que la orden se cumpla y oportunidad, es decir dar la orden en el lugar y momento oportunos.
 - b) Instrucciones. Son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo. Las herramientas para transmitir las se dan a través de instructivos y circulares, utilizando los mismos aspectos que para las ordenes.
2. Autoridad. Es la facultad que tiene una persona dentro de la organización para dar órdenes y elegir que sean cumplidas por sus subordinados, para realizar acciones que considere como apropiadas para el logro de los objetivos del grupo. "Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer". Sus elementos son:
 - a) Mando. Es el ejercicio de la autoridad.
 - b) Delegación. Es conceder a otros autoridad y responsabilidad para actuar.

Ventajas de la delegación:

- Cuando las funciones detalladas y rutinarias se delegan, permiten al directivo dedicarse a las actividades más importantes.
- Es muy significativo tener responsabilidad compartida entre los subordinados.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- Da capacidad a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

Tipos de autoridad:

- a) Autoridad de línea. Es la que ejerce un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Esta relación de autoridad superior-subordinado se extiende de la cima de la organización al escalón más bajo, siguiendo la llamada cadena de mando. Como eslabón en la cadena de mando, un administrador con autoridad de línea tiene el derecho de dirigir el trabajo de los subordinados y tomar ciertas decisiones sin consultar



- a otros. Por consiguiente, en la cadena de mando todo administrador esta también bajo la dirección de un supervisor.
- b) Autoridad de personal o de asesoría. Conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de línea encuentran que no tienen tiempo, experiencia ni recursos para realizar sus trabajos. En respuesta, crean funciones de autoridad de personal para apoyar, ayudar, aconsejar y en general reducir algunas de sus cargas informacionales.
 - c) Autoridad funcional. Es la que se tiene sobre individuos o unidades fuera de las propias áreas directas de mando. Esto no quiere decir separación geográfica, pues en algunas organizaciones se asigna responsabilidad al departamento de personal por el proceso de terminación del empleo.

Lo anterior permite a los especialistas de personal el manejo de esta delicada tarea y minimizar las compensaciones legales. Cuando el departamento de personal actúa bajo la recomendación de otro departamento llamando a un empleado y le informa que su contrato ha sido rescindido, está usando autoridad funcional.

- 3. Liderazgo. Cualquier grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible frente a otro que es hábil en el arte del liderazgo. Esta característica se integra, cuando menos cuatro factores importantes:
 - a) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
 - b) La habilidad de comprender que los seres humanos tienen fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.
 - c) La habilidad de inspirar.
 - d) La habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a las motivaciones y promoverlas.

Técnicas de Dirección.

Son los medios que ayudan a mandar con más eficacia y, de acuerdo con los avances actuales, las técnicas que se consideran como principales son las siguientes:

Disciplina. Se refiere al mantenimiento y restitución del orden por medio del convencimiento o anuncio de una sanción. Es por ello que surgen dos tipos de disciplinas: positiva y negativa.



Disciplina Positiva. Es el orden que se tiene para la obediencia espontánea de las reglas, debido a los sistemas que facilitan y favorecen el autocontrol. Para efectos de llevarse a cabo una disciplina positiva deben considerarse los siguientes medios:

1. Promulgación clara y permanente de las normas que deben observarse, (difusión de políticas, manuales de organización) etc.
2. Instrumentar los medios que impiden físicamente la violación de una norma, en lugar de prohibir, que incita a infringirla.
3. La participación de quienes han de obedecer la orden.
4. El involucrar en la orden el porque de la misma, no como solicitud de aprobación, sino como factor que muestre su importancia.
5. La estabilidad y permanencia en las órdenes y normas establecidas favorecen la actuación porque se hacen hábito, el cambio ayuda a romperlo.

Las recompensas son los estímulos positivos con el fin de obtener la colaboración debida y actúan como medios para buscar la cooperación, como incentivos, gratificaciones, bonos entre otras.

Disciplina negativa. Son los medios auxiliares del mando menos recomendables pues implican que la disciplina positiva ha fallado, por lo que sólo será necesaria si no existe otra alternativa; como son las sanciones, castigos u otros. Desgraciadamente son los más usados o los únicos medios empleados, más para que se eviten en lo posible sus defectos, deben hacerse las siguientes consideraciones:

- Que los castigos no lesionen la dignidad del personal.
- Que en su aplicación se procure la impersonalidad.
- Que se busque el efecto preventivo.
- Que se apliquen gradualmente, empezando por los más leves, dejando para el último los más graves.
- Que se medite mucho antes de aplicar una sanción, pues una vez notificada no debe retractarse.



Clasificación de méritos. Es la apreciación analítica y sistemática de la calidad de realización personal del trabajo por cada empleado. No puede hacerse una apreciación global, sino más bien técnica; es necesario analizar detalladamente características como calidad, rapidez, puntualidad, desempeño, capacidad entre otras. Los sistemas básicos de calificación son:

1. De comparación. En este sistema se trata de señalar para cada característica el trabajador óptimo y el mínimo.
2. Escalas. Consiste en la elaboración de hojas en las que cada característica y sus grados están bien definidos, con el fin de colocar a cada trabajador en el lugar correspondiente.
3. Listas checables. Son procedimientos más complejos que principalmente buscan evitar que las amistades o enemistades del trabajador puedan influir en su calificación.

Sistemas de sugerencia: Las sugerencias de obreros, empleados, jefes, no sólo tienen importancia porque estando en contacto directo con la realidad pueden tener ideas de gran valor si se aplican, si no además por el estado o ambiente que crean. Cuando el trabajador sabe que podrá ser tomado en cuenta se observan dos aspectos:

1. Realizará su trabajo con mayor interés y entusiasmo, debido a la espontaneidad será más agradable y ameno; lo contrario de un trabajo impuesto, que resulta penoso y desagradable.
2. Al tener la posibilidad de no repetir en forma rutinaria las actividades, adopta una actitud analítica de investigación, de concentración, que implica el hecho de actuar para buscar algo que se pueda mejorar o cambiar, porque existe un interés económico, moral o de prestigio.

En estas condiciones el trabajador se transforma, se nota más atento y cuidadoso en sus labores.

Estímulos para las sugerencias: El solo hecho de saber que su nombre será citado en la revista interna representa un estímulo de prestigio, el reconocimiento a la labor, un estímulo moral, pero también existen estímulos económicos, dentro de los cuales tenemos los siguientes:



1. Premios por cantidad fija a toda sugerencia.
2. Premios con monto gradual, según la importancia y beneficios que reporte.
3. Premios por porcentaje, según sea el ahorro que reporte.

❖ 4.4 Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Propósito y función del control

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- ✓ Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- ✓ Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- ✓ Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- ✓ Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.



Principios de Control

De equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele el grado de control correspondiente.

De los objetivos. El control existe en función de los objetivos; es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

De la oportunidad. Para ser eficaz, el control necesita ser oportuno, o sea aplicarle antes de que se cometa el error.

De las desviaciones. Todas las desviaciones o variaciones que se presenten con respecto a los planes deben ser analizadas detalladamente de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

De excepción. El control preferentemente debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempos, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controlada. Por ningún motivo debe comprender la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, pues significa que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Elementos de Control

Establecimiento de estándares. Se define como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, y de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. Se dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, si no que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas de resultados.

Fundamentalmente podemos contar con dos clases de estándares, los cuales se aplicarán según sea necesario:



1. Clasificación de acuerdo con el método
 - a) Estándares estadísticos. Son llamados también históricos y se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de la competencia.
 - b) Estándares fijados por apreciación. Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador en áreas donde la ejecución es muy importante.
 - c) Estándares técnicamente elaborados. Se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específico.

2. Clasificación de acuerdo con sus características:
 - a) Cuantitativos. Si son susceptibles de medir numéricamente.
 - b) Cualitativos. Cuando se establecen subjetivamente y se evalúan ciertas cualidades.

Medición de Resultados

Consiste en medir la ejecución de los resultados previstos en el momento de efectuar la planeación (estándares). Estos se aplican en todas las áreas de la empresa. Una vez efectuado esto y obtenido la información es necesario comparar los resultados medidos con respecto a los estándares preestablecidos concluyendo así con las desviaciones obtenidas.

Corrección. Es el momento de integrar las desviaciones en relación con los estándares y de tomar acción correctiva, dependiendo del nivel donde se aplicará la corrección, ya sea a nivel directivo, ejecución u operacional. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, donde se encuentra la relación más estrecha entre planeación y control.

Retroalimentación. Este elemento nos permitirá hacer llegar las modificaciones o ajustes en los planes. Dentro del control implica que después de reunirse y analizarse algunos datos, se regresan los resultados a quien lleva a cabo el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. La retroalimentación es básica dentro del control, pues a través

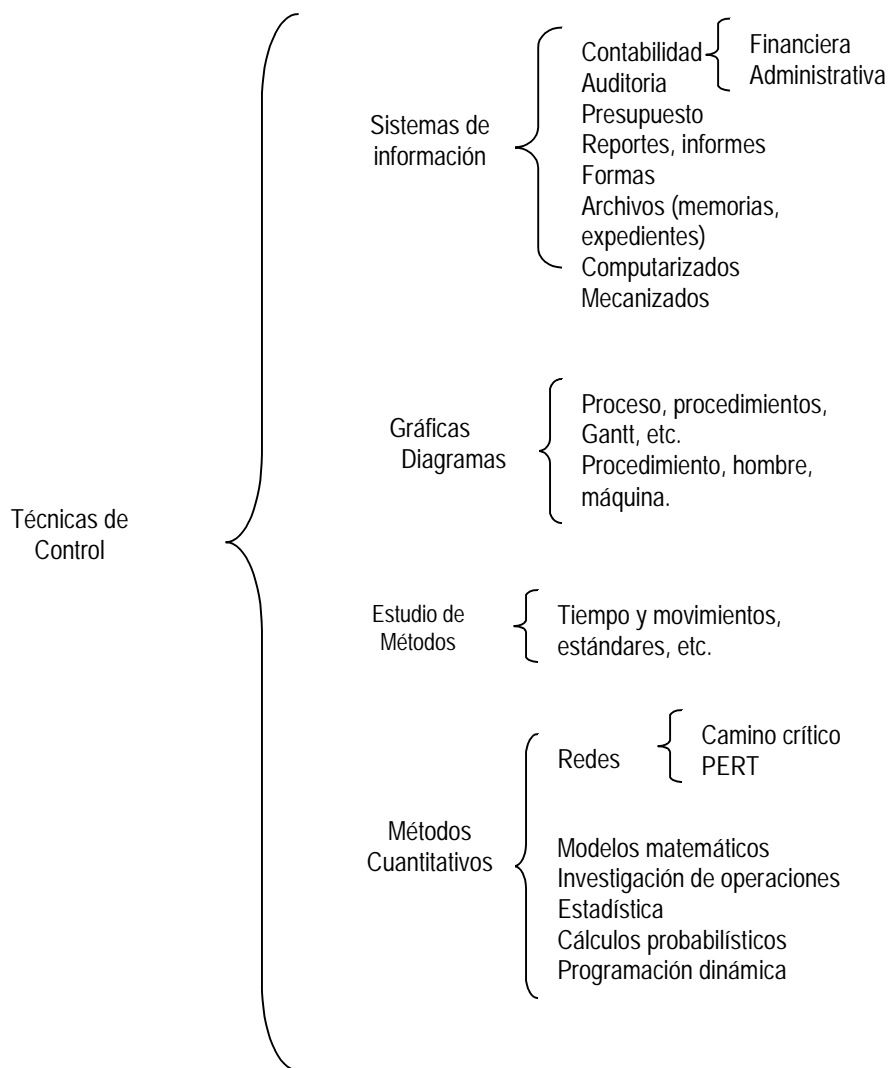


de ella se ajusta la información obtenida al sistema administrativo; por consiguiente, de la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

Los factores que comprenden la etapa de control son cantidad, tiempo, costo y calidad. La cantidad se refiere al volumen de producción, en función del tiempo de realización, considerando con ello los costos que se erogan para la elaboración de un bien o prestación de un servicio; por último, la calidad que se obtiene en función a las especificaciones de los estándares establecidos por la planeación.

Técnicas de Control

Debido a la estrecha relación entre control y planeación muchas técnicas de esta última son a su vez de control, pues en esencia un control no es más que un sistema de información.





La esencia del control administrativo

El control es el eslabón final en la cadena del proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

<p>1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada)</p> <p>2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)</p> <p>3. Control por retroalimentación</p>	<p>Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.</p> <p>Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha</p> <p>Acción a posteriori (replaneación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replaneación.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro.



El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

- 1 La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción
- 2 La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replaneación.

Capítulo 2



Administración de Recursos Humanos



2. Administración de Recursos Humanos

No se sabe exactamente el momento en que surgieron las técnicas de la administración de un personal, sin embargo la existencia de esta acción es necesaria para que la civilización éste en constante orden y que haya cooperación mutua en el área laboral, además de la vida diaria.

En la antigüedad se requería de cierta rudeza para administrar al personal, se elegían a personas fuertes para realizar la tarea pesada, enseñaban a jóvenes, hábiles métodos para mejorar el trabajo y los motivaban hablándoles de los dioses religiosos de aquel entonces.

En el siglo XVIII había grandes organizaciones dedicadas a muchas actividades y debido a que surgieron nuevas máquinas requirieron establecimientos cada vez más grandes y de coordinarse en las tareas, esto trajo como consecuencia el traspaso a otros grupos de personas lo cual significo que el trabajo resultará rentable como una fuente de obtención de ganancias.

La revolución industrial también se caracterizó por un nivel alto de mecanización de labores y es por eso que no había coordinación entre los trabajadores además de poco salario; todo esto produjo un amontonamiento, peligro e insatisfacción entre individuos. Para el siglo XIX surgieron los departamentos de personal, estos se diferenciaban porque los departamentos de bienestar eran creados para velar por las determinadas necesidades de los trabajadores tales como la vivienda, educación, salud, así como la formación de sindicatos y ayudaba para mejorar las condiciones laborales de los empleados, mientras que los capataces y superiores de los obreros solo cumplían con su trabajo y fijarse que todo se hiciera a la perfección y se cumpliera con sus órdenes, además de que estos últimos solo ven por su trabajo y delegan autoridad. Con la influencia de la "Administración Científica" de Taylor la necesidad de aumentar la eficiencia impulsó al surgimiento de nuevos departamentos de personal o de bienestar.

En los primeros departamentos de personal se contribuía a la eficiencia de la empresa pues en ellos se sostenían los factores que surgen del personal, además de tener un carácter informativo para la toma de decisiones de los ejecutivos y esto traía como desventaja de que el



departamento no tenía el poder de autoridad puesto que solo se dedicaba a informar a los ejecutivos, debido a que su responsabilidad y aportaciones a la empresa crecieron, se elevó la importancia de este departamento.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complejas las tareas y que no bastaba con el jefe de personal para poder atender las necesidades de toda la gente.

El cambio drástico en el avance de la tecnología que a dado grandes pasos, los cambios en la estructura social obligó hacer modificaciones a la Administración de Personal lo que trajo como consecuencia una mayor presión para cumplir con su respectivo trabajo orientado a los trabajadores, a esto se adjunto una gama de desafíos internos y externos. Las necesidades humanas tales como las fisiológicas y requerimientos que necesitamos para desenvolvernos normalmente, como la alimentación, vivienda, educación, vestido, salud y las de autorrealización, cuando no están presentes en el individuo se frustra por lo tanto hay enojo y trae como consecuencia de que los individuos no rinden al cien por ciento en el trabajo y no ayuda a cumplir con los objetivos de la empresa, además de que entorpece la eficiencia de la misma.

Los desafíos de la administración de recursos humanos son de carácter histórico, externos; como los avances en la tecnología, la economía, lo cultural y los propios del sector público y lo que le corresponde a la RH y a la empresa es adaptar al personal a la maquinaria nueva que posee en ese momento, así como la modificación de la conducta y creencias del personal y las sociedades conjuntamente para satisfacer las necesidades del sector público, e internos; como



las negociaciones correspondientes entre el sindicato y la empresa, también como los son negociar paquetes de vivienda, seguros y todo aquello que tenga que ver con el trabajador, si todos estos retos se enfrentan y concluyen con éxito se puede colaborar eficazmente con los objetivos de la empresa y de los individuos ya que esta es la razón de ser del departamento de recursos humanos.

2.1 Concepto de Administración de Recursos Humanos

Es la función administrativa en la que se maneja el reclutamiento, la asignación, la capacitación y el desarrollo de los miembros de la organización o empresa. (Stoner, 1994).

La administración de recursos humanos se auxilia de otras disciplinas del saber, como:

La Ingeniería Industrial. Ya que prácticamente en esta surgió el movimiento llamado Administración Científica encabezado por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia. Desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tienen una gran validez y dejaron abierto el camino para lo que es la moderna administración.

La Psicología. Ésta utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración entre otras. Uno de los pasos en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia de Binet, al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección de las fuerzas armadas.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos como:

- Selección de personal
- Entrenamiento y capacitación
- Orientación profesional
- Test Psicológicos



- Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- Reducción de conflictos

La Sociología. Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos del fenómeno social surgen sus ramas particulares; así, cuando se aplican a la organización, aparecen la sociología de la empresa, la psicología industrial, o la sociología de la administración.

La Antropología. Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, imperantes en diversos grupos sociales.

El Derecho. Básicamente el derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones a hecho necesario el uso de técnicas administrativas; es de esperarse que la actualización sea constante con objeto de que marche paralelamente al desarrollo de la administración.

La Economía. La administración de recursos humanos se ha enriquecido con términos tales como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo. Igualmente los estudios sobre demando de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación.

Las Matemáticas. Los modelos de estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresión a la curva de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos estadísticos, como los modelos de programación lineal y transportación.



2.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que éste pertenezca.

Entre las funciones esenciales podemos destacar las siguientes.

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividades que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función del mantener la armonía entre éstos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums, o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Por lo tanto, todo el proceso de gestión de recursos humanos se deduce a través de los objetivos y tareas que este departamento tiene que desarrollar y cumplir.

A continuación se describen las principales funciones del departamento de recursos humanos, descritas con su objetivo principal y subfunciones correspondientes a cada una de ellas:



Función de Empleo. Su objetivo Principal es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos.

De forma más amplia, se puede decir que la planeación de recursos humanos es una técnica que se utiliza para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más, es decir tiene como tarea suministrar a toda la organización del personal adecuado en el momento adecuado.

El proceso de planificación de los recursos humanos consta de las siguientes etapas.

- ✓ En la primera se estudia la situación actual, determinando si el personal existente es apropiado para las necesidades actuales de la empresa y se le utiliza adecuadamente.
- ✓ En la segunda se efectúa una previsión de las futuras necesidades de recursos humanos, en función de los planes de crecimiento de la empresa, de los cambios en la tecnología y de las bajas que han de irse produciendo por motivos tales como abandonos, muertes, retiros o finalización de contratos.
- ✓ Finalmente, se desarrolla un programa para afrontar las futuras necesidades de recursos humanos. En función de las necesidades previstas, se desarrolla un programa de formación de los empleados actuales y de selección de otros nuevos.

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

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



El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una plaza vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las plazas vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. A partir de ahí, el proceso de reclutamiento debe seguir la línea de las dos áreas anteriores y buscar el personal que reúna las características que se definieron en esas dos áreas. Debe reclutar un personal que tenga el nivel de preparación acorde a las descripción del puesto y a las necesidades de la empresa.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse, los elementos más importantes que influyen en el entorno son: la disponibilidad interna y externa de recursos humanos, políticas de la compañía, planes de recursos humanos, prácticas de reclutamiento, y requerimientos del puesto.

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

Existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección, se mencionan las que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos.

Primero, se establecen los criterios de selección, con base usualmente en los requisitos vigentes (aunque en ocasiones en los futuros) del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud (paso que puede omitirse si el aspirante ya es miembro de la empresa). Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores. Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de la aptitud de los aspirantes para ocupar el puesto. Quinto, el administrador directamente involucrado, su superior y otras personas de la



organización realizan entrevistas formales. Sexto, la información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada. Séptimo, se aplica, en caso de requerirse, un examen físico. Octavo, con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que no ha sido seleccionado.

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

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

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

La estimulación al trabajo o la compensación como sistema trasciende la estimulación salarial, aunque ésta ocupa un lugar relevante siendo decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. La compensación comprende a todas las acciones de la organización que afectan a sus empleados, de ahí que se identifique como el sistema de Gestión de Recursos Humanos. Por eso es tan importante que se planeen y regulen esas acciones para hacerlas efectivas en aras de cumplir con los objetivos de la organización.

Se entiende por sistemas de estimulación al trabajo o compensación laboral efectiva a las acciones de Gestión de Recursos Humanos dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño.



Análisis y descripción del puesto de trabajo. El objetivo del análisis y descripción del puesto de trabajo no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

William B. Werther, y Keith Davis (1991) sostienen que “cuando el especialista considera los elementos conductuales que influyen en el diseño de puestos, se inclina por añadir más autonomía, variedad, identificación, significado de la tarea y retroalimentación. La eficiencia, en cambio, exige más especialización y menos variedad y que se conceda un mínimo de autonomía. Así, llevar al máximo posible los elementos que conducen a un alto nivel de eficiencia puede ocasionar el detrimento del nivel de satisfacción que buscan ciertos puestos y viceversa”.

Se considera que debe existir un balance que tenga en cuenta todos estos factores y que los sopesen según la posición de la organización de que se trate. Para que el empleado se sienta bien en su puesto de trabajo y opere con el mayor rendimiento para la organización se deben definir bien dos aspectos: las capacidades de los empleados y la naturaleza del puesto de trabajo. Un buen análisis del puesto de trabajo debe tratar de ajustar las capacidades de los empleados a las características del puesto de trabajo y compatibilizarlas al máximo.

Aunque existen modelos de estándares de análisis y descripción del puesto de trabajo, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización.

El establecimiento de un análisis y descripción de puestos de trabajo sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización. Un correcto análisis y descripción de los puestos de trabajo determinará en gran medida que todos los demás procesos de la administración de recursos humanos fluyan de la manera más adecuada.



Evaluación del desempeño del recurso humano. La evaluación del desempeño se define como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral del empleado. Se realiza con el fin de brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. La evaluación del desempeño es la forma de comprobar que todas las áreas de recursos humanos están funcionando correctamente. Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- ❖ Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- ❖ Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- ❖ Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- ❖ Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- ❖ Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- ❖ Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

También se debe señalar que este proceso busca establecer las brechas de desempeño de cada trabajador con respecto al trabajo que debe realizar en el puesto que se desempeña, para así poder definir las necesidades de capacitación que este tiene para poder subsanarlas y cerrar así la brecha existente.

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

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



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

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad con una tecnología de punta para que la organización siga siendo competitiva, es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. La capacitación repercute en el individuo de dos maneras diferentes:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que éste pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Motivación. Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad de personal.

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento, es difícil definir el concepto de motivación que se ha utilizado en diferentes sentidos. De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma. Ahora bien, ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo



(que proviene del ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

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

A pesar de todas estas diferencias, existe un modelo básico de comportamiento similar para todas las personas, ya que aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo:

Ahora bien, aunque este modelo básico sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad, desequilibrio. Ese estado conduce al individuo a un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad, y por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior.

Prestaciones y servicio de personal. Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

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

Seguridad e higiene en el trabajo. Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que previenen del trabajo



y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Relaciones laborales. Parte de la administración de recursos humanos que se ocupa del estudio de las relaciones existentes entre los trabajadores de diferentes áreas que interactúan entre sí como consecuencia del trabajo que realizan, así como las relaciones de estos con la organización.

Protección y vigilancia. Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuero y otros riesgos similares.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que se cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

2.3 Importancia de la Administración de Recursos Humanos.

Las claves del éxito de las empresas en la nueva economía son la capacidad de adaptación a los cambios, la rapidez y la innovación permanente. Para conseguirlo es fundamental la confianza en las personas, a las cuales se debe tratar como fines en sí mismas, no como medios de producción.

Las empresas y las organizaciones en general están cambiando sus procesos de toma de decisiones: antes la iniciativa partía de un grupo muy reducido; ahora las decisiones se adoptan de una manera mucho más participativa, aprovechando la iniciativa, la opinión, de todo el personal de la empresa. Es por eso que se considera primordial la inclusión de los trabajadores en los problemas de la empresa, ya que la intervención de cualquier trabajador, por poco importante que parezca, puede resolver un problema existente.



Es a partir de la década de los 70 cuando las turbulencias y la variabilidad de los mercados, los avances tecnológicos por un lado, y por otro, el valor que alcanza el factor humano (sus capacidades, motivaciones, valores y la dinámica de grupos) como clave del buen funcionamiento empresarial, abren una nueva visión dentro de las tesis organizativas.

Por ello, ahora se habla de enfoques de estructuras planas, de motivación para maximizar el desempeño laboral y de un sin fin de tendencias que tienen su epicentro en el factor humano.

En este nuevo siglo, donde las nuevas aperturas económicas y las nuevas alianzas se manifiestan en pro del logro de la conquista de nuevos mercados y en donde el sector empresarias debe desempeñar un rol determinante a fin de satisfacer la demanda de las necesidades que los consumidores exigen, el factor humano ha ocupado un papel primordial en las organizaciones.

Por supuesto, es necesario contar con los conocimientos que las condiciones actuales demandan para ser competitivos, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la empresa, ya que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos que se ven de forma cotidiana en nuestros días.

Saber utilizar además, de forma eficiente, todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las organizaciones, todo aquello que ha originado el desarrollo tecnológico, la exigencia de la calidad, competitividad y el logro y cumplimiento de un mejoramiento continuo, como estar atenta ante los cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, a fin de que de esa manera se pueda responder a la misión y visión que se ha establecido, y orientar el comportamiento de los individuos de tal forma que logren la máxima calidad y productividad.



Por último se debe agregar que el factor humano en los tiempos actuales se puede considerar como el recurso más importante que posee la organización, pues es el factor, que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia.

Los trabajadores son la razón de ser de una empresa, ocupan o deben ocupar el lugar central en las organizaciones. Mediante una buena gestión de los recursos humanos, las organizaciones logran sus objetivos. La calidad del equipo humano es clave para alcanzar el éxito de la empresa y la contratación y retención del personal tiene que ser un objetivo básico de cualquier organización.

Hoy en día, el primer "mercado" de una organización son sus trabajadores. Las empresas, antes de preocuparse por tener o ganar clientes, deben centrarse en tener las mejores personas y aprovechar su capacidad. Para conseguirlo hace falta que el personal esté motivado y/o satisfecho.

Capítulo 3



Proceso para la elaboración de un Diagnóstico



3.- Diagnóstico Administrativo

El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del diagnóstico es que las organizaciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Una de las ideas fundamentales en que se basa el diagnóstico es que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema y de que es necesario un proceso de síntesis para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones.

Existen tres factores en un diagnóstico que son importantes tanto para determinar la problemática como para dar soluciones:

1. La situación de la empresa dentro del contexto de su rama industrial.
2. La posición de las empresas en el ciclo de vida de las organizaciones.
3. El estilo organizacional que prevalece en el sistema social de la empresa.

Son muy pocas las organizaciones en las que se aplica un diagnóstico, ya que éste implica la detección de una serie de problemas relacionados con diferentes intereses de quienes participan en la organización.



El diagnóstico puede definirse como:

- Un instrumento de decisión (conciencia de eficiencia).
- Un instrumento de la estrategia de la supervivencia o reproducción de la organización (conciencia de la ideología).
- Un documento, que puede o no llevar a tomar medidas prácticas a partir del contenido, en el que puede distinguirse lo que se busca, lo que se encuentra y lo que se presenta en realidad.

El compromiso de mejorar una organización que se encuentra en estudio de diagnóstico puede consolidarse únicamente con la participación de todos los que la integran. El factor principal de desarrollo o deterioro de una organización es el personal, esto sirve de base para profundizar y conocer con certeza las causas y los efectos de la problemática desde la raíz de la organización, con el fin de aplicar las herramientas del diagnóstico administrativo y establecer con objetividad parámetros claros y acordes con la realidad que se va a diagnosticar.

Cada vez que se estudia y se diagnostica una organización, se detecta cuáles son sus males y la prioridad que tiene para salir adelante con base en el conocimiento de la causa y mediante el logro de la transparencia de la problemática integral que atañe a la acción individual o en conjunto. Cuanto mayor sea la oportunidad y la aplicación del diagnóstico administrativo, mayor será la captación de la causa por la cual esté funcionando mal la organización. El diagnóstico administrativo es la acción objetiva, clara y concreta que debe aplicarse en las organizaciones con el fin de lograr un análisis y una crítica constructiva del objeto de estudio. En su aspecto más integral, el diagnóstico proporciona las pautas, orientaciones generales que incluyen los puntos principales de la estrategia y los objetivos.

Muchos de los problemas que enfrenta una organización en su reestructuración, transformación, modernización o mejoramiento administrativo se debe a la carencia de una metodología aplicativa acorde con la realidad de la organización en estudio, de ahí la necesidad de establecer el seguimiento ordenado y sistematizado del diagnóstico administrativo de la organización.



Al realizar un diagnóstico se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- a. La organización en estudio debe abordarse de manera integral con el fin de analizar y comprender con claridad los componentes (personal, recursos: financieros, materiales y otros).
- b. Tiene que existir una visión coherente de la estructura y respetar las orientaciones establecidas por el órgano responsable, con el fin de que exista un reconocimiento de los hechos administrativos y se comprenda la realidad de la organización.
- c. Hay que considerar el orden analítico y tratar de señalar las etapas esenciales del proceso metodológico aplicado para el diagnóstico administrativo.
- d. Debe detectarse y justificar la problemática captada en la organización en estudio de diagnóstico.

Lo anterior es de gran importancia, sobre todo lo correspondiente al ámbito de estudio definido y claro, pues así es como la organización debe lograr el mejoramiento administrativo de su organización con el fin de cumplir con sus objetivos fijados. Para tener éxito en el cumplimiento de los objetivos es necesario reformar, racionalizar, cambiar, modernizar, optimizar y perfeccionar conforme a las necesidades de la organización con el fin de proyectar un mejoramiento administrativo con estrategias adecuadas.

Por todo lo dicho anteriormente, la realización de un diagnóstico administrativo trae ciertas ventajas a la empresa, las cuales son las siguientes:

- ✓ Se aplica en un corto tiempo en forma general o específica de acuerdo con las necesidades de cada empresa o negocio.
- ✓ Al aplicarlo despierta un espíritu de grupo.
- ✓ Permite conocer la situación financiera de la empresa y priorizar sus riesgos para su análisis.
- ✓ La gente se siente comprendida con las soluciones.
- ✓ Se elabora por el propio personal de la empresa, lo que evita la dependencia de asesoría externa.



- ✓ Da una estructura lógica a la problemática.
- ✓ Su valor agregado del cambio se desarrolla desde la perspectiva de los que dirigen y operan la empresa.
- ✓ Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.
- ✓ Permite conocer los procesos operativos por donde hay que empezar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
- ✓ Proporciona datos para estructurar un programa emergente, en tanto no se fijen los nuevos rumbos y cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- ✓ Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.
- ✓ Permite capacitar al empresario o negociante respecto a una nueva cultura empresarial de conocimiento de sus fuerzas y debilidades para ubicarse en la economía abierta.
- ✓ Promueve una mayor riqueza creativa en los niveles directivos y operativos, en virtud de que ellos son los responsables de estructurar el diagnóstico y los cambios requeridos en la mejora de los servicios que el cliente requiere para operar con productividad.

Sin embargo al realizar un diagnóstico es probable que también se llegue a caer en errores si éste no es llevado a cabo con el compromiso de que se debe establecer con objetividad y claridad, puede traer ciertas desventajas, como:

- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser manipulado.
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.



3.1 Concepto de Diagnóstico

El diagnóstico administrativo es “el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución”.¹

El concepto de Diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión proactivo y estratégico. Es la identificación participativa de una problemática, de las causas que la originan y de las interrelaciones e implicaciones o efectos.

Los problemas como tal, no necesariamente tienen que concebirse como situaciones negativas, el término se puede referir a “una situación específica que requiere la toma de una decisión que presenta síntomas o señales con repercusiones tanto favorables, como desfavorables y que pueden identificarse mediante hechos y/o datos”. Pueden expresarse como la diferencia entre la situación ideal y la real, cuya afectación recae en las personas.

La realización de un diagnóstico administrativo, contempla la indagación tanto del medio externo como el interno. En el externo se contempla la identificación de factores no controlables por la organización, las cuales la pueden afectar positiva o negativamente. En el medio interno, indaga sobre la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros, métodos de control y sistemas de gestión que posibilitan el desempeño desde sus áreas misionales y de apoyo.

Metodológicamente el proceso del diagnóstico se apoya en la indagación de diferentes fuentes de información, tanto externas (generalmente secundarias) como internas (resultados, métodos y medios).

En la aplicación de los instrumentos deben de participar los actores involucrados tanto en la identificación de las causas como la de las posibles soluciones.

¹ Coordinación general de estudios administrativos, Glosario de términos administrativos, página 70.



3.2 Tipos de Diagnóstico

Cada organización tiene requerimientos distintos de diagnóstico debido a que cada problema depende de diferentes variables que se ajustan de acuerdo al tipo, tamaño y funciones de cada organización, por esta razón se han diferenciado tres tipos de diagnóstico que serán aplicados de acuerdo a los requerimientos de cada empresa, estos son: Diagnóstico general, Diagnóstico Específico (también denominado diagnóstico Operativo) y Diagnóstico Estratégico.

Diagnóstico General: Se determinan en forma macro los puntos débiles financieros y los procesos operativos que requieren una atención inmediata.

El primer aspecto que se debe tomar en cuenta para aplicar este tipo de diagnóstico es informar y capacitar a los directivos y ejecutivos de la empresa respecto al plan de diagnóstico, luego se estructura un grupo de trabajo en el que participan empleados claves de la áreas de la empresa dirigidos o coordinados por asesoría externa. Al haber conformado los grupos de trabajo se evalúa la información financiera de la empresa y de cada área operativa de la misma, para determinar el método de análisis a aplicar y emitir un diagnóstico por cada grupo de trabajo. La información aportada por los grupos de trabajo será analizado por el elemento auditor e indicará las medidas a tomar para solventar los problemas que se evidencien luego del diagnóstico preliminar, generalmente se labora un reporte periódico de evaluación de los resultados de la empresa en forma permanente para controlar sus avances y cumplir con los programas establecidos.

De manera general se puede definir con un simple esquema los pasos que se deben seguir para aplicar el Diagnóstico general a una organización:

1. Obtención de datos.
2. Depuración de datos.
3. Jerarquización de problemas
4. Priorización de problemas jerarquizados.



CAPITULO 3 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

5. Determinación de áreas críticas.
6. Secuencia para reingeniería.

Diagnóstico específico: En este se analiza pormenorizadamente la problemática financiera y operativa prioritaria que necesita atención inmediata.

Se implementan tableros indicadores de productividad en las áreas de la administración empresarial de:

- Control de gestión.
- Gerencia de Producción.
- Administración de operaciones, entre otros.

Basándose en la comparación de indicadores se puede evidenciar la situación productiva de la empresa y determinar de forma rápida y efectiva una planeación adecuada para alcanzar los estándares de producción que beneficien a la organización, los pasos a seguir para realizar el diagnóstico operativo son:

- 1) Los directivos de la empresa seleccionan los procesos prioritarios para el diagnóstico.
- 2) Se difunde y capacita al personal con respecto a los objetivos y pasos del diagnóstico operativo.
- 3) Se estructura un grupo de trabajo para elaborar el diagnóstico. Estos grupos de trabajo deben estar conformados por los responsables de la operación de los procesos y sistemas que requieren cambios.
- 4) Se ejecute el método de diagnóstico utilizando las herramientas necesarias de acuerdo con la información con la que cuenta la empresa.
- 5) Se seleccionan y se aplican los indicadores necesarios para elaborar el diagnóstico específico, así como para medir los resultados y compararlos con lo buscado.



- 6) Se elabora y se presenta en forma permanente ante los directivos el reporte periódico de evaluación de los resultados de la empresa para tomar decisiones, controlar sus avances y cumplir con los programas establecidos.
- 7) Se evalúan los avances de los cambios de acuerdo con los estándares establecidos para retroalimentar el diagnóstico.

Diagnóstico estratégico: En el cual se fijan las soluciones integrales definitivas para establecer el plan estratégico y operar con alta productividad.

En momentos de crisis se debe trabajar más y los temas se tornan más urgentes. Esto puede hacer perder la perspectiva sobre el estado de la empresa. El actuar exclusivamente sobre los problemas del día, provoca trabajar sin visión de futuro. En los momentos más difíciles es cuando es más necesario observar las fortalezas y debilidades de la situación para fijar objetivos claros donde concentrar todos los esfuerzos posibles. El diagnóstico estratégico se encarga de realizar este análisis sin entorpecer las actividades de la organización de manera rápida y objetiva para así definir las áreas que deben reforzarse para obtener una ventaja sobre los competidores.

Características:

- El trabajo se realiza en un plazo máximo de 20/25 días corridos.
- El método incluye entrevistas personales, cuestionarios y análisis de documentación formal de la organización.
- El objetivo es determinar en que áreas o sectores se deben concentrar sus recursos para mejorar su eficiencia y competitividad.
- Definiendo el estado actual y los objetivos en el corto y mediano plazo, ayuda a fijar las estrategias a seguir.



CAPITULO 3 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Ventajas clave:

- a) Evaluación completa de la gestión actual.
- b) Oportunidades para aprovechar.
- c) Debilidades a superar.
- d) Objetivos posibles en el corto y mediano plazo.
- e) Posibles estrategias.

3.3 Pasos a seguir para un diagnóstico.

Como en todo sistema participativo el proceso es tan importante como el resultado ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización son beneficios casi tan importantes como el de identificar y resolver problemas.

Los pasos a seguir para la elaboración del diagnóstico comprende tres fases:

- a) Inicia planeación y captación de información.
- b) Continúa el análisis de la información básica para estudio.
- c) Termina con la presentación del diagnóstico de la organización.

Primera Fase: Inicia

Planeación

1.1. Definir el propósito del estudio

1.2. Comprender plenamente el propósito del estudio

1.3. Planear las fases y el volumen de trabajo

Listado de personal
Listado de procedimientos
Observación directa o indirecta



1.4 Determina el tiempo disponible para la investigación	Programa de trabajo Presupuesto por áreas Gráfica de Gantt Gráfica de redes Encuestas
1.5 Determinar los medios de investigación e información Y la facilidad para obtenerlos	Cuestionarios de funciones, procedimientos, estadísticas, tiempos hombre-actualidades, medicina del trabajo.
1.6 Obtener la autorización del "programa de trabajo" a que se sujetará la investigación y los medios para obtener la información	Análisis de costo-beneficio
1.7 Realizar la presentación con las autoridades participantes y con los trabajadores	Juntas, reuniones, acuerdos en conjunto
1.8 Determinar la información mínima necesaria: válida correcta, completa e integrar formularios, informes y archivos.	
1.9 Recopilar la información (leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, estadística, informes sobre estudios anteriores de organización y métodos, anuarios, esquemas de organización, lista de puestos, manuales y reglamento interior)	Aplicación de cuestionarios a los participantes; procedimientos, estadísticas; tiempo-hombre-actividad; entrevistas, investigación documental; observaciones directa e indirecta Recopilar formas y reportes en uso.



CAPITULO 3 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Observar leyes, reglamentos, duplicidad de funciones, falta de coordinación, determinación, campos de actividad, sistemas de comunicación, problemas de eficiencia, niveles jerárquicos, líneas de mando, control administrativo, entre otros.

1.10 Verificar la información

1.11 Asegurarse de que la información se encuentre completa

1.12 Elaborar gráficamente el resultado de la investigación

Organogramas por función y departamentales.

Cuadros de distribución de funciones y de distribución de áreas.

Gráficas de procedimiento, de operaciones, de formas y reportes, de estadística y de la disposición del mobiliario y equipo.

Flujo de la documentación.

SEGUNDA FASE: CONTINÚA

Análisis de la información básica para el diagnóstico

2.1 Estudiar la información para diagnosticar deficiencias actuales, como:

2.1.1 Existencias de invasión y duplicidad de funciones, procedimientos y procesos



2.1.2 Funciones innecesarias o que corresponden a otra área

Tramos de control excesivo

Coordinación deficiente

Comunicación deficiente

Falta de autoridad para cumplir con las funciones asignadas

Falta de especialización en los puestos

Realización de trámites innecesarios

Formas y reportes con diseños deficientes

o innecesarios

2.1.10 Inexistencia de informes periódicos a las autoridades superiores

2.1.11 Mobiliario y equipo deficientes para las actividades del personal

2.1.12 Espacio insuficiente

2.1.13 Deficiente productividad o responsabilidad del personal en las actividades designadas

2.2 Realizar un balance analítico de la importancia y valor de cada elemento y unidad y considerarlo en relación con el todo (¿Qué debería hacerse? ¿Cuándo debería hacerse? ¿Quién debería hacerlo? ¿Cómo debería hacerse?)

2.3 Establecer las opciones que se ofrecerán para la solución del problema (al eliminar, combinar, cambiar o simplificar)



TECERA FASE: TERMINA

Presentación del diagnóstico

3.1 Preparar los documentos para su análisis

Organigramas funcionales; diagramas de procedimientos, formas o informes nuevos o rediseñados; ventajas

3.2 Señalar qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las autoridades responsables de la ejecución de las operaciones que se investigaron

Exposición de objetivos; explicación descriptiva de las gráficas y mejoras que se aprecien; conclusiones.

3.3 Exponer a las autoridades el desarrollo de la información recopilada y su diagnóstico (propuestas)

3.4 Obtener el acuerdo de las diferentes autoridades Sobre cada propuesta, no perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa del personal responsable de la ejecución o dirección

3.5 Estimular las decisiones

Recomendaciones y observaciones

4. Realizar las modificaciones necesarias en los organigramas, funciones, diagramas de procedimientos y procesos, formas, entre otras.

Conclusiones de la última presentación.

4.1 Exponer nuevamente a las autoridades la información hasta obtener su aprobación definitiva



4.2 Elaborar las gráficas, formatos, instrucciones,
que se deberán presentar en la aplicación

Preparar el acuerdo de la autoridad ejecutiva
para su aplicación

4.4 Obtener las antefirmas en el acuerdo y firma de
la autoridad ejecutiva



Aplicación

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Reunir al personal necesario y/o materiales para realizar la aplicación | Estadísticas de volumen de trabajo |
| 5.1 Planear las etapas en que se llevará a cabo la aplicación | Programa de trabajo |
| 5.2 Realizar reuniones previas con los servidores públicos con objeto de informarles sus funciones o procedimientos a seguir | Juntas, cursos, seminarios etc. |
| 5.3 Llevar a cabo la aplicación por medio de los directivos responsables | |
| 5.4 Realizar los ajustes que sean necesarios en materia de sistemas | |
| 5.5 Elaborar los manuales y presentarlos a los funcionarios responsables para su aprobación | Manual de Organización
Manual de Administración
Manual de Procedimientos
Manual de Servicios
Manual de Procesos |
| 5.6 Realizar las modificaciones necesarias | |
| 5.7 Entregar el manual a las autoridades responsables, previo acuerdo. | |



3.4 Importancia del Diagnóstico

La importancia del diagnóstico radica esencialmente en el grado de veracidad de una realidad determinada. El diagnóstico administrativo, está encaminado a lograr tanto la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar los obstáculos principales de la organización; además, debe manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad de la organización en donde desean aplicarse estrategias y políticas de un plan de mejoramiento administrativo. Sin tales conocimientos, las estrategias, políticas y en sí el plan mismo, responderían a consideraciones teóricas, que pueden tener valoración general pero no empírica, lo cual limitaría cualquier posibilidad de ejecución.

El diagnóstico administrativo debe contener una descripción de la organización de acuerdo con un amplio conocimiento sistematizado de la situación actual y de su trayectoria histórica, así como una explicación de las causas que las determinaron. Esta descripción y fundamentación deberá concluir con la formulación de una propuesta interpretativa, o modelo analítico, de la realidad y de las tendencias de la organización a corto y mediano plazos.

El diagnóstico administrativo es importante porque ayuda a:

- a) Tomar con seguridad decisiones para cuidar los empleos y generar bienestar social.
- b) Señala los peligros y oportunidades de la empresa o negocio.
- c) Ayuda a incrementar la productividad de la empresa o negocio administrando mejor los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- d) Señala la situación de la empresa e indica los procesos que requieren una modificación inmediata.
- e) Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- f) Ayuda a calificar comparativamente las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.
- g) Ayuda a crear los elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- h) Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.

Capítulo 4



Caso Práctico

“Diseño de un diagnóstico para incrementar la eficiencia en el departamento de Recursos Humanos de una empresa farmacéutica”.



CASO PRÁCTICO

Para nuestro caso de estudio se toma como referencia una empresa farmacéutica 100 % mexicana fundada desde 1956, comenzó por ser una compañía familiar la cual consiguió por algún tiempo mantenerse en el mercado como líderes en la elaboración de anorexígenos.

Obligada a competir en el mercado, adquirió equipo más moderno y sofisticado, esto posibilitó en poco tiempo encapsular y embalsamar el producto importado; incluso lograron fabricar productos que antes sólo se comercializaban en el país. Este crecimiento se tradujo en la creación de nuevos puestos y empleos, así que esta compañía fue creciendo en un sano clima empresarial.

En 1967 se trabaja junto con científicos e investigadores mexicanos con la asesoría de técnicos extranjeros, y posteriormente lograron fabricar en sus instalaciones un gran número de fármacos, los cuales gozaban de reconocimiento entre los médicos mexicanos.

En la década de 1970 experimenta una innovación al plantearse la posibilidad de elaborar productos propios, es decir, sacar a la venta medicamentos totalmente desarrollados y diseñados por su personal científico.

Al inicio de 1980 las ventas fueron incrementándose y no solo fabricaba medicamentos de liberación prolongada (pioneros), sino también jarabes, tabletas, grageas, cremas soluciones, entre otros.

Sus principales proveedores son: Estados Unidos, Francia, Alemania, España, Suiza y Brasil.

Esta compañía farmacéutica trabaja arduamente con el propósito de planear y desarrollar nuevos negocios, proyectos especiales y estrategias que contribuyan al funcionamiento adecuado así como a su crecimiento y competitividad en el mercado, sin perder de vista que es una empresa orgullosamente nacional.

Vende y distribuye a gran parte de Centro y Sudamérica como: Argentina, Chile, Rep. Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, El Salvador, Uruguay, Venezuela y sólo a un país Europeo que es el caso de España.

Actualmente es un grupo de empresas conformada alrededor de 496 empleados entre personal administrativo y operativo, ésta consiente que su recurso humano es el pilar principal para poder mantenerse en el mercado y garantizar un sano desarrollo empresarial.



CASO PRÁCTICO

De manera que en el presente trabajo se diseñará un diagnóstico administrativo para el departamento de Recursos Humanos.

El cual en sus inicios fue un departamento de personal conformado por:

- Jefe de personal
- Secretaría
- Jefe de nómina
- un auxiliar, y
- un mensajero.

En ese entonces en este departamento de personal se realizaba el reclutamiento y selección de acuerdo a las necesidades de la empresa, se realizaban los contratos, expedientes del personal, se calculaba la nómina y se brindaba en general servicio al personal.

Dos años después conforme el trabajo se intensificaba se tuvo la necesidad de formar la Dirección de Desarrollo Organizacional, así como también la gerencia de Desarrollo Humano quien se encargaría de la capacitación.

Posteriormente se contrato a un auxiliar más para la elaboración de contratos y el proceso de la selección con respecto a la solicitud de referencias laborales, convirtiéndose así en un grupo de empresas.

Tres años después se contrato a un auxiliar más para la elaboración de nómina quedando formado de la siguiente manera:

- ✓ Dirección de Desarrollo Organizacional
- ✓ Gerencia de Desarrollo Humano
- ✓ Gerente de Personal
- ✓ Secretaria
- ✓ Auxiliar
- ✓ Auxiliar
- ✓ Jefe de nómina
- ✓ Auxiliar
- ✓ Auxiliar
- ✓ Mensajero



CASO PRÁCTICO

Conforme la empresa crecía a un nivel acelerado, para el año de 2001 se creó el departamento de Integración y Estructura de Recursos Humanos el cual se encargaría de la contratación de personal, así como la descripción y análisis de puestos y este dependía de la Dirección de Desarrollo Organizacional.

El objetivo de la creación del departamento de Integración y Estructura de Recursos Humanos es cubrir las vacantes y puestos nuevos a través de un proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal congruente con las políticas y necesidades de la organización.

Formado por:

- Jefe de Integración y Estructura de Recursos Humanos
- Y un Auxiliar administrativo.

Para el año 2004 cambia el nombre de la Dirección de Desarrollo Organizacional a Dirección de Recursos Humanos así mismo el nombre de la Gerencia de Personal, cambió por Gerencia Administrativa de Recursos Humanos el cual también se encargaría de llevar el control del servicio de comedor para los empleados. Y en el departamento de Integración de R.H. lo ocuparía una sola persona quien se encargaría del reclutamiento y selección de personal.

También es importante mencionar que para el control de asistencia del personal se utilizaba un reloj checador utilizando tarjetas y esto era muy laborioso y tardado.

En Octubre de 2004 se implementó un nuevo sistema de asistencia llamado Timeblock el cual se adaptaría a las necesidades de la empresa y un mejor manejo del control de asistencia del personal, éste sistema consiste en la utilización de una tarjeta con chip, terminales de asistencia, un software de diseño de credenciales y la utilización de huellas digitales para el registro de cada empleado, además de conectarse con la interface para la elaboración de la nómina y conteo de boletos de comedor.

Por lo tanto la gerencia de recursos es la responsable de administrar, mantener y controlar el sistema de asistencia, además de adaptar dicho sistema de acuerdo a las necesidades de la empresa y vigilar que éste se apege a las políticas generales de recursos humanos.



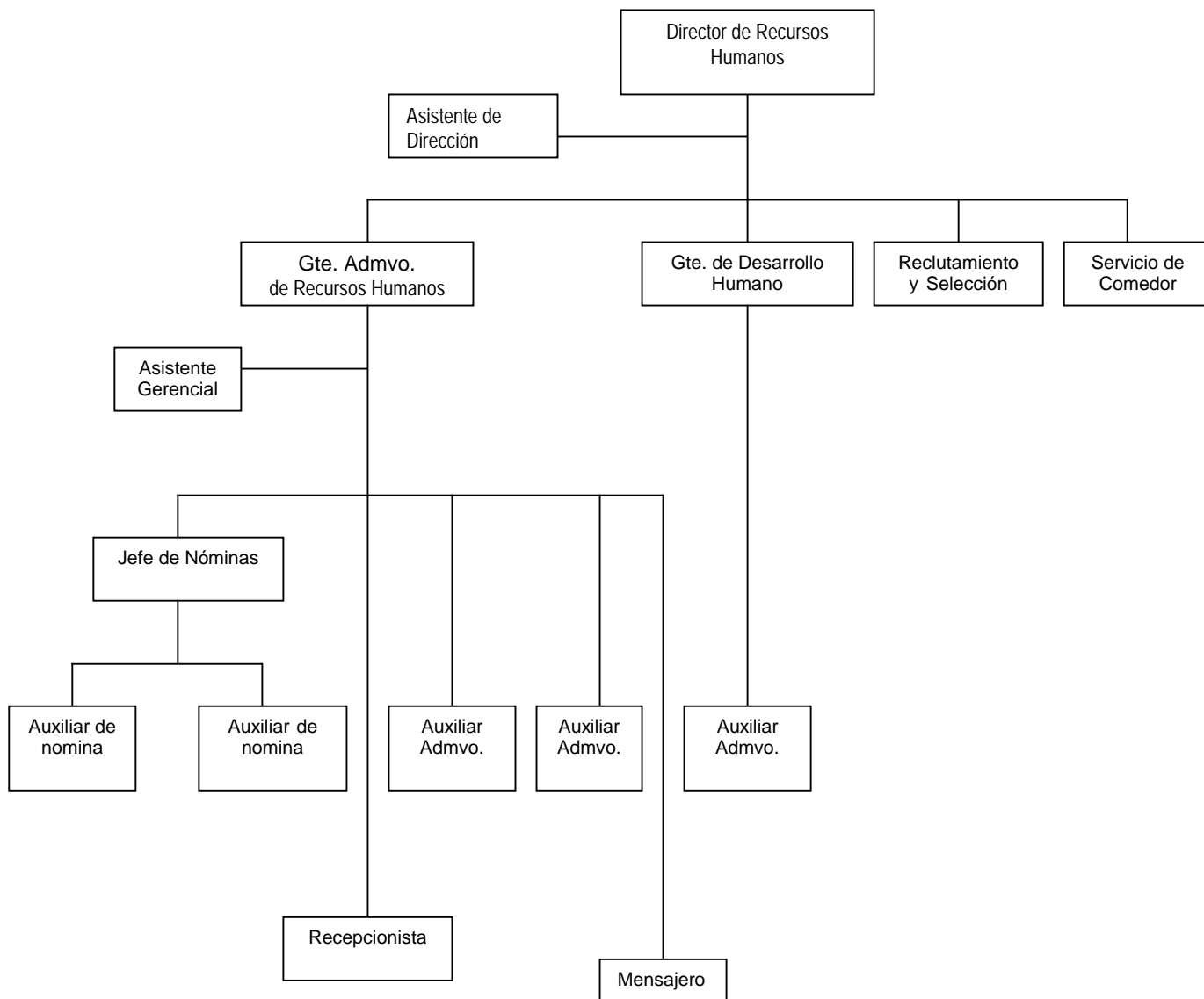
Actualmente el Departamento de Recursos Humanos esta formado de la siguiente manera:

- Director de Recursos Humanos
- Asistente de Dirección
- Gerente administrativo de Recursos Humanos
- Asistente Gerencial
- Dos auxiliares administrativos
- Jefe de Nóminas
- Dos auxiliares de nómina
- Mensajero y recepcionista
- Gerente de Desarrollo Humano
- Auxiliar administrativo
- Reclutamiento y Selección
- Servicio de Comedor

En este año 2007 se creó vía intranet un buzón para quejas y sugerencias y así el personal pueda hacer sugerencias acerca de los servicios que brinda el departamento de recursos humanos.



❖ DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS





Metodología

Para el análisis de las actividades del departamento de Recursos Humanos se tomó como referencia las descripciones de puesto obtenidas de los archivos de la empresa sujeta a estudio.

Posteriormente se diseñó una cédula cuestionario para llevar a cabo la investigación de un procedimiento (Martínez, 2002), y así guiarnos para el análisis de el proceso en sus tareas.

Finalmente se realizó el diseño de un diagnóstico administrativo en donde se concentró toda la información de las actividades del departamento de Recursos Humanos clasificándolas en procesos básicos como: suministros, operaciones, administración, desarrollo del personal y controles.

Una vez establecidos el número total de conceptos o puntos a evaluar que realmente aplican en la empresa se le asignó una calificación del 100%. Se analizó cuántos conceptos o puntos a evaluar son los que se deben aplicar y los que se realizan en la empresa, con esto se obtiene la calificación de su eficiencia mediante una regla de tres obteniendo el porcentaje entre el "debe ser y la realidad".



FUNCIONES A EXAMINAR

I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Planeación y Estrategia
Área a la que pertenece:	Dirección de Planeación y Estrategia

II PROPÓSITO GENERAL

Facilitar y garantizar el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, así como la retención de los empleados que requiere la empresa para su buen funcionamiento de acuerdo a los lineamientos establecidos en la planeación estratégica. Así mismo, es responsable de definir la estrategia legal en materia de recursos Humanos ante las autoridades correspondientes y de asesorar a las distintas áreas en las operaciones que realizan.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Establecer la estrategia de recursos humanos de la empresa en cuanto al reclutamiento, selección, y políticas de personal, así como la administración de sueldos y salarios para garantizar la retención de los mejores empleados así como su desarrollo dentro de la organización.
- ✓ Dirigir la función completa de administración de personal, que incluye todos los aspectos relacionados con altas, bajas, nómina, controles y registros del personal, proporcionando el apoyo y los servicios requeridos por el personal, dentro de la normatividad establecida por la empresa.
- ✓ Garantizar que se cumpla con la estrategia de la empresa en materia de planes de calidad y servicio dentro de una administración por procesos, garantizando la plena satisfacción tanto de los clientes internos como externos.
- ✓ Asegurar y vigilar que la empresa opere dentro del marco legal vigente en materia de recursos humanos y que cumpla con las leyes que norman su operación.
- ✓ Asegurar que se cumpla con todos los lineamientos y controles establecidos en la planeación estratégica del área.
- ✓ Apoyar a otras áreas de la empresa en el desarrollo de sus proyectos relacionados con recursos humanos y que se desprenden del plan estratégico de la empresa, tales como campañas de ahorro, programa de comunicación interna, eventos especiales, etc.
- ✓ Mantener un clima organizacional que motive y desarrolle continuamente al personal de la empresa.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	ASISTENTE DE DIRECCIÓN
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos

II PROPÓSITO GENERAL

Realizar actividades administrativas y brindar apoyo al director de recursos humanos.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Llevar la agenda de citas y reuniones con los diferentes ejecutivos de la empresa además de las actividades que tiene que realizar fuera de la empresa.
- ✓ Apoyar en actividades administrativas y tareas secretariales para mantener la documentación y la información al día.
- ✓ Coordinar junto con el servicio de comedor el menú que se publicará en intranet para el control de comidas por semana.
- ✓ Recibir y revisar la documentación para firma del director de recursos humanos.
- ✓ Vigilar y dar seguimiento al pago de las facturas del comedor.
- ✓ Coordinar con el área de la gerencia de recursos humanos el conteo de boletos de comedor y llevar un control por semana.
- ✓ Recibir la información mensual de las actividades del personal de la gerencia de recursos humanos, gerencia de desarrollo humano y reclutamiento.
- ✓ Tramita los cheques para el pago a proveedores del servicio de comedor.
- ✓ Dar servicio y atención al personal.
- ✓ Realizar otras actividades inherentes al área.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	GERENTE ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos

II PROPÓSITO GENERAL

Dirigir y organizar la administración de personal (nóminas y prestaciones) con el fin de proporcionar servicios eficientes a las empresas del grupo.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Elaborar los procedimientos, políticas y reglamentos en materia de recursos humanos.
- ✓ Elaborar el presupuesto anual de sueldos, salarios, nóminas y prestaciones y establecer contacto con cada una de las áreas de la organización para la toma de decisiones, así como los incrementos anuales asegurando que se cumplan las políticas establecidas en la organización.
- ✓ Atender todos los requerimientos e inspecciones por parte de la secretaría del trabajo.
- ✓ Atender las auditorías internas como externas para asegurar el correcto funcionamiento del área.
- ✓ Supervisar el adecuado funcionamiento del comedor.
- ✓ Organizar y supervisar los eventos sociales de la empresa, analizando diferentes proveedores y elegir la mejor alternativa para la empresa.
- ✓ Coordinar la conformación de las comisiones mixtas.
- ✓ Dar seguimiento en conjunto con los abogados del grupo, a las demandas laborales presentadas.
- ✓ Supervisar y dar seguimiento a todas las actividades relacionadas con las nóminas y prestaciones para todo el personal del grupo con el fin de efectuar los pagos correspondientes en los tiempos establecidos.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de todas las obligaciones obrero-patronales y fiscales (IMSS, INFONAVIT, 2 % sobre nóminas, Afore, para actuar de acuerdo a lo establecido en las leyes que rigen esta materia.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	ASISTENTE DE GERENCIA
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Gerencia de Administrativa Recursos Humanos

II PROPÓSITO GENERAL

Dar servicio secretarial y asistencia administrativa al gerente de Recursos Humanos.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Tramitar y dar seguimiento al seguro de gastos médicos mayores y seguro de vida así como tramitar su pago oportuno.
- ✓ Llevar el control de la flotilla de automóviles, tramitar el pago oportuno e informar al área de nóminas para el descuento correspondiente.
- ✓ Tramitar y entregar las tarjetas de débito al personal para su pago por nómina, así como llevar el control del seguro de servicios médicos menores.
- ✓ Entregar y recabar las firmas de los recibos de nómina del personal ejecutivo y llevar el control de sus expedientes y entregar las tarjetas de vales de despensa y gasolina.
- ✓ Recibir las incapacidades del personal y capturarlas en el sistema de asistencia y entregarlas al área de nóminas.
- ✓ Elaborar los contratos del personal por honorarios y tramitar su pago.
- ✓ Tramitar y revisar las solicitudes de vacaciones para su aprobación así como capturarlas en el sistema de asistencia.
- ✓ Recibir del área de reclutamiento y selección los exámenes médicos y archivarlos.
- ✓ Atender y devolver las referencias laborales solicitadas del personal que laboró en la empresa.
- ✓ Tramitar los cheques para el pago de finiquitos y darle seguimiento para su control y archivo.
- ✓ Recibir del área de desarrollo humano las constancias de habilidades laborales, cursos y seminarios del personal, así como archivarlas en sus respectivos expedientes.
- ✓ Dar apoyo general al departamento de recursos humanos y otras actividades que le sean indicadas por su jefe inmediato.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Gerencia Administrativa de Recursos Humanos

II PROPÓSITO GENERAL

Llevar a cabo las actividades administrativas relacionadas con la administración de los recursos humanos, a fin de coadyuvar al logro de los objetivos del área.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Elaboración, control e integración de contratos y expedientes del personal.
- ✓ Dar de alta o baja al personal por medio del IDSE en tiempo y forma en el IMSS.
- ✓ Tramitar autorizaciones de servicios médicos y circunscripciones foráneas ante el IMSS, para el personal que labora y radia en el interior de la república.
- ✓ Elaboración, control y envío oportuno de los avisos de vencimiento de contrato del personal eventual.
- ✓ Llenado y elaboración de formatos ST-1 del IMSS, para calificar probable riesgo de trabajo.
- ✓ Trámite de las requisiciones de compra para la gerencia de recursos humanos.
- ✓ Elaborar recibos y tramitar solicitudes de cheque para el pago a de pensiones alimenticias y elaborar oficios para los juzgados según sea el caso.
- ✓ Elaboración de cartas patronales para INFONAVIT, IMSS, bancos, guarderías, recomendación, según lo solicite el personal.
- ✓ Tramitar ante el área de tesorería el pago de PTU del personal.
- ✓ Revisión, conteo y control de boletos de comedor.
- ✓ Asignar folios y tramitar pago de facturas del comedor del grupo.
- ✓ Control del archivo general.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Gerencia de Administrativa de Recursos Humanos

II PROPÓSITO GENERAL

Llevar a cabo la administración y control de asistencia del personal de la empresa, así como actividades relacionadas con la administración de los Recursos Humanos, con el fin de lograr un buen funcionamiento y efectividad en los procesos del área.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Manejo, administración y control del sistema de asistencia (Timeblock) del personal.
- ✓ Elaboración, diseño y entrega de gafetes de identificación del personal de las diferentes áreas del grupo.
- ✓ Mantener en buen funcionamiento las terminales de asistencia, reportando las fallas a grupo Infracom por medio de ordenes de servicio para su reparación y mantenimiento.
- ✓ Informar oportunamente al área de sistemas de las fallas, modificaciones, alteraciones, reestructuras y necesidades del departamento de recursos humanos sobre el Sistema de Asistencia (Timeblock), y dar seguimiento de los problemas y sus posibles soluciones.
- ✓ Dar de alta en el sistema de asistencia al personal externo que se incorpora al grupo, para el manejo y control de su estancia dentro de la empresa.
- ✓ Asignar horarios de turno y comida al personal de nuevo ingreso en el sistema de asistencia (TimeBlock).
- ✓ Informar al área de nóminas manteniendo actualizado el sistema de asistencia, sobre cambios de horarios, permisos, faltas y justificaciones, apegándose a las políticas generales de Recursos Humanos.
- ✓ Proveer, solicitar cotizaciones y tramitar la compra de los consumibles para la elaboración de gafetes de identificación e insumos necesarios para las terminales de asistencia.
- ✓ Otorgar al personal de vigilancia los gafetes de visitantes y las reposiciones de los mismos.
- ✓ Elaboración y asignación de folios de vales de caja chica para el pago a practicantes.
- ✓ Elaboración de expedientes de practicantes y aviso oportuno de bajas de los mismos.
- ✓ Realizar el reporte mensual de premios de puntualidad, e informar al área de nóminas sobre posibles modificaciones.

- ✓ Tramitar la documentación necesaria para la incorporación a FONACOT de las diferentes empresas del grupo.

- ✓ Brindar servicio e información al personal sobre el uso correcto de las terminales de asistencia así como también dar información sobre las políticas vigentes de Recursos Humanos.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	JEFE DE NÓMINAS
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Gerencia de Recursos Humanos

II PROPÓSITO GENERAL

Supervisión y control de las nóminas del grupo, así como determinar todos los pagos a diferentes instituciones de gobierno.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Supervisar que las nominas del grupo se realicen sin errores y revisar su cálculo.
- ✓ Determinar las declaraciones informativa anuales del crédito al salario y la de sueldos y salarios para su presentación ante la SHCP.
- ✓ Determinar el reporte de utilidades, aguinaldo y premio de asistencia anual para su pago en el mes que corresponda.
- ✓ Colaborar con la determinación de presupuestos para el siguiente año ayudando a la estructuración del plan anual de la empresa.
- ✓ Facilitar toda la documentación necesaria para atender requerimientos del IMSS, INFONAVIT, Hacienda, etc. Para su aclaración y desahogo.
- ✓ Revisar y firmar las solicitudes de cheque necesarias para el pago oportuno a las diferentes dependencias de gobierno.
- ✓ Contribuir con la realización de transferencias bancarias para el pago de las nóminas.
- ✓ Determinar mensualmente información necesaria para el INEGI y proporcionarla al área de administración y finanzas.
- ✓ Facilitar información mensual al departamento de contabilidad sobre el 2% sobre nóminas, IMSS e INFONAVIT de todo el grupo.
- ✓ Determinar y realizar el pedido de vales de gasolina para el personal ejecutivo.
- ✓ Facilitar información necesaria a auditores externos sobre nóminas para que efectúen la auditoria anual.
- ✓ Llenar solicitudes para crédito FONACOT.
- ✓ Elaborar finiquitos y liquidaciones del personal que se separa el grupo.
- ✓ Colaborar al ajuste mensual del presupuesto.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	AUXILIAR DE NÓMINAS
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Jefatura de Nóminas

II PROPÓSITO GENERAL

Realizar la nómina quincenal del personal del grupo así como el cálculo de incidencias.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Verificar, faltas, incapacidades, permisos, vacaciones, descuentos, premios de productividad, para determinar los importes en las nóminas del grupo.
- ✓ Capturar y verificar el tiempo extra en el sistema de asistencia.
- ✓ Generar y verificar el reporte de premios de puntualidad.
- ✓ Hacer el cálculo de de descuento de Infonavit.
- ✓ Revisar impuesto, IMSS y provisiones de la nomina ya calculada de todo el grupo.
- ✓ Realizar solicitudes de cheque de préstamos personales y recabar firmas.
- ✓ Aclaración de requerimientos por parte del IMSS e Infonavit.
- ✓ Tramitar y entregar las tarjetas de vales de despensa.
- ✓ Realizar avisos de modificaciones de salarios variables bimestralmente ante el IMSS.
- ✓ Atender llamadas telefónicas y aclarar dudas con respecto a su pago de nómina o de alguna prestación.
- ✓ Archivar la documentación correspondiente al expediente de cada empleado.
- ✓ Realizar otras actividades inherentes al área.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	AUXILIAR DE NÓMINAS
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Jefatura de Nóminas

II PROPÓSITO GENERAL

Realizar la nómina semanal del grupo, así como el cálculo de incidencias.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Verificar, faltas, incapacidades, permisos, vacaciones, descuentos, premios de productividad, para determinar los importes en las nóminas del grupo.
- ✓ Capturar y verificar el tiempo extra en el sistema de asistencia.
- ✓ Generar y verificar el reporte de premios de puntualidad.
- ✓ Hacer el cálculo de de descuento de Infonavit.
- ✓ Generar lista de boletos de comedor y hacer el descuento correspondiente al personal.
- ✓ Revisar impuesto, IMSS y provisiones de la nomina ya calculada de todo el grupo.
- ✓ Realizar solicitudes de cheque de préstamos personales y recabar firmas.
- ✓ Aclaración de requerimientos por parte del IMSS e Infonavit.
- ✓ Tramitar y entregar las tarjetas de vales de despensa.
- ✓ Realizar avisos de modificaciones de salarios variables bimestralmente ante el IMSS.
- ✓ Control y venta de boletos de comedor para el personal externo.
- ✓ Atender llamadas telefónicas y aclarar dudas con respecto a su pago de nómina o de alguna prestación.
- ✓ Archivar la documentación correspondiente al expediente de cada empleado.
- ✓ Realizar otras actividades inherentes al área.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	RECEPCIONISTA
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Gerencia Administrativa de Recursos Humanos

II PROPÓSITO GENERAL

Recibir y atender a visitantes y canalizarlos a las áreas correspondientes.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Recibir y atender a visitantes, proveedores y clientes que visitan las instalaciones de la empresa
- ✓ Atender el conmutador y canalizar las llamadas con las personas correspondientes para brindarles la atención.
- ✓ Llevar la correspondencia y enviarla oportunamente.
- ✓ Recibir la documentación que se deja en las casetas de vigilancia y canalizarla a las áreas correspondientes.
- ✓ Elaborar tarjetas de felicitación de cumpleaños para el personal.
- ✓ Coloca los comunicados en el pizarrón para el conocimiento del personal y que son elaborados por la gerencia de recursos humanos
- ✓ Apoyar al área de recursos humanos con diferentes actividades.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	MENSAJERO
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Gerencia Administrativa de Recursos Humanos

II PROPÓSITO GENERAL

Llevar la correspondencia y realizar trámites en bancos y diferentes dependencias del gobierno.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Realizar trámites y llevar documentación de acuerdo a las necesidades del área de nominas y de la gerencia de recursos humanos.
- ✓ Lleva el control del archivo muerto con el propósito de tenerlo en orden y organizado.
- ✓ Realiza depósitos sobre pagos al IMSS, tesorería , fonacot, entre otros.
- ✓ Archiva los recibos de nómina una vez que ya están debidamente firmados.
- ✓ Se encarga de proveer de documentación y formatos que necesita el área de recursos humanos.
- ✓ Realiza otras actividades de acuerdo a las necesidades del área.
- ✓ Breda servicio y atención en general.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	GERENTE DE DESARROLLO HUMANO
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos

II PROPÓSITO GENERAL

Asegurar y crear mecanismos para que las actividades de capacitación, cumplan con lineamientos didácticos que permitan su aplicación en el trabajo y contribuyan al logro de objetivos, desarrollo del personal y obtención de resultados de la empresa.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Investigar y proporcionar opciones de capacitación que cubran las necesidades de capacitación del personal de cada área.
- ✓ Verificar que las ofertas de capacitación cumplan con los lineamientos didácticos y administrativos preestablecidos en cursos impartidos exclusivamente para cubrir las necesidades de la empresa.
- ✓ Presupuestar y elegir las mejores opciones de cursos, seminarios y talleres que le sean útiles a los empleados en la realización de sus actividades dentro de la empresa.
- ✓ Formar y asesorar a instructores internos, a fin de que puedan desempeñar su función adecuadamente.
- ✓ Diseñar exámenes o formas de evaluación, aplicarlas y presentar resultados de los conocimientos o habilidades pre y post de la capacitación a recibir.
- ✓ Realizar actividades que contribuyan a fomentar la cultura organizacional y un adecuado clima organizacional.
- ✓ Elaborar informes de capacitación sobre los resultados cualitativos o cuantitativos obtenidos de la aplicación de la capacitación en el trabajo.
- ✓ Apoyar al área de Recursos humanos a la realización de eventos y actividades para el personal.
- ✓ Atender las peticiones y sugerencias del personal sobre cursos para mejorar su desempeño dentro de la empresa.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	AXILIAR ADMINISTRATIVO DE DESARROLLO HUMANO
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Gerencia de Desarrollo Humano

II PROPÓSITO GENERAL

Brindar servicios de carácter logístico y administrativo que soporten las actividades de capacitación de la empresa, a fin de coadyuvar al desarrollo del personal y cumplir con los objetivos del área.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Elaborar diferentes informes para llevar un control del cumplimiento de los programas y actividades de la gerencia de desarrollo humano.
- ✓ Elaborar la documentación para cumplir con los requerimientos de la STPS.
- ✓ Administrar las aulas, mobiliario, pc's y equipo audiovisual para la realización de eventos de capacitación u otros.
- ✓ Brindar apoyo logístico para la realización de los eventos de capacitación, a fin de coadyuvar a su buen desarrollo.
- ✓ Mantener actualizado y en orden el archivo de la gerencia, a fin de mantener la salvaguarda y disponibilidad de la información.
- ✓ Realizar los trámites administrativos necesarios para la realización de cursos.
- ✓ Solicitar la papelería y servicio de cafetería necesaria para las actividades del área.
- ✓ Elaborar requisiciones de compra para material y equipo de la gerencia.
- ✓ Administrar y capturar la información de capacitación a fin de contar con una base de datos de capacitación actualizada por persona.
- ✓ Realizar los trámites administrativos necesarios para la realización de cursos.
- ✓ Solicitar la papelería y servicio de cafetería necesaria para las actividades del área.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos

II PROPÓSITO GENERAL

Proporcionar a la empresa, de manera oportuna, el personal idóneo de acuerdo a los perfiles correspondientes para alcanzar los objetivos organizacionales.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Reclutar, entrevistar, evaluar, seleccionar y contratar a los candidatos para cubrir las vacantes de la empresa a fin de proponer a los responsables del área del personal idóneo.
- ✓ Mantener vigentes las diferentes fuentes de reclutamiento.
- ✓ Elaborar y administrar el presupuesto del área de reclutamiento y selección.
- ✓ Tramitar la elaboración de estudios médicos y socioeconómicos para el personal de nuevo ingreso.
- ✓ Capturar la información en el sistema de nómina en los módulos de Recursos Humanos, así como mantener actualizados los organigramas en la intranet para que estén disponibles para su consulta.
- ✓ Investigar las referencias laborales de candidatos para verificar sus antecedentes laborales.
- ✓ Programar citas para entrevista de prospectos para cubrir las vacantes.
- ✓ Informar a los prospectos del resultado favorable o desfavorable de la entrevista para que tengan conocimiento de ello.
- ✓ Aplicar e interpretar exámenes psicométricos a candidatos viables.
- ✓ Elaborar indicadores del área y darles seguimiento para su mejora.
- ✓ Proponer mejoras dentro del proceso.



I Datos Generales

Fecha de Elaboración:	14 de Julio de 2006
Título del puesto:	SERVICIO DE COMEDOR
Dirección a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos
Área a la que pertenece:	Dirección de Recursos Humanos

II PROPÓSITO GENERAL

Brindar y elaborar alimentos de calidad y nutritivos para el personal y visitantes de la empresa.

III FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES GENÉRICAS

- ✓ Planear y elaborar semanalmente junto con la dirección de recursos humanos el menú para el servicio de comida y preparación de alimentos.
- ✓ Elegir a los proveedores más adecuados para el abastecimiento de materia prima y preparar los platillos para el menú.
- ✓ Mantener limpio el comedor y mantener en buen estado los utensilios para la preparación de la comida.
- ✓ Reportar a la dirección de recursos humanos las fallas de los electrodomésticos utilizados para la elaboración de la comida.
- ✓ Llevar el conteo de los boletos del comedor y pasar diariamente dichos boletos a la gerencia de recursos humanos.
- ✓ Reportar cualquier falla con la terminal e impresora de tickets, a la gerencia de recursos humanos.
- ✓ Preparar los desayunos y llevar la bitácora de los consumos diarios.
- ✓ Elaborar las facturas de los consumos de desayunos y comidas y tramitar el pago con la gerencia de recursos humanos.
- ✓ Reportar las necesidades y compras a realizar para mantener un buen servicio en el comedor.
- ✓ Preparar menús en eventos u ocasiones especiales de la empresa.



A continuación se hace la siguiente investigación de como se realizan las actividades de rutina que intervienen en los procedimientos del departamento de recursos humanos.

Indicaciones para la captación de datos.	Cuestionario para llevar a cabo la investigación de un procedimiento.	
	Pregunta	Complemento
<p>I Reclutamiento y Selección</p> <p>Realiza los trámites posibles para encontrar al mejor candidato.</p> <p>Elabora la documentación necesaria para buscar al candidato.</p> <p>Debe dar seguimiento para seleccionar al candidato buscando las mejores opciones.</p>	<p>1. El trámite comienza con la necesidad de contratar a una persona para cubrir una vacante.</p> <p>De quien recibe la información?</p> <p>A quien le entrega la documentación?</p> <p>Si se autoriza la requisición de personal que procede?</p> <p>Cómo se realiza la búsqueda del posible candidato?</p>	<p>Del área solicitante, la cual procede a formular o actualizar la descripción de puesto en formato oficial.</p> <p>Al director de área de recursos humanos con su debida requisición de personal (anexo 1), y descripción de puesto para su autorización.</p> <p>El área solicitante entrega la descripción de puesto y requisición de personal autorizada a la persona del área de reclutamiento y selección.</p> <p>El área de reclutamiento revisa la base de datos (personal activo en la empresa, y todos aquellos que con anterioridad hayan llenado solicitud (anexo 2) o hayan sido entrevistados para el mismo puesto.</p>



Indicaciones para la captación de datos.	Cuestionario para llevar a cabo la investigación de un procedimiento.	
	Pregunta	Complemento
Realiza entrevistas y aplica exámenes para elegir al candidato.	¿Qué opciones de búsqueda utiliza?	Revisa portales de internet y pone anuncio en el periódico, bolsas de trabajo, agencias, recomendados, otros.
	Una vez que los candidatos acuden a entrevista ¿Qué procede?	La persona de reclutamiento entrevista a los candidatos solicita referencias laborales y canaliza al participante a una segunda entrevista.
	¿Quién realiza la segunda entrevista?	El área solicitante elabora el reporte de entrevista (anexo 3), con observaciones y si es una buena opción indica que se le apliquen los exámenes técnicos y psicométricos al candidato. En caso de que el candidato sea rechazado lo indica en el reporte y turna la evaluación al encargado del reclutamiento y selección.
Aplica exámenes técnicos y psicométricos sólo a candidatos viables.	¿Cómo se realiza la selección del candidato?	Se interpretan los examen aplicados y se obtienen los resultados para realizar las observaciones correspondientes pasa el reporte al área solicitante.
	¿Cómo se notifica la contratación?	El área solicitante revisa los exámenes y los resultados de la entrevista, y decide la contratación.



Indicaciones para la captación de datos.	Cuestionario para llevar a cabo la investigación de un procedimiento.	
	Pregunta	Complemento
<p>Recaba la documentación necesaria para la incorporación del nuevo integrante de la empresa.</p>	<p>¿Qué documentación emplea para la incorporación del nuevo integrante?</p>	<p>Se realiza la notificación de contratación por medio del formato aviso de contratación de personal (anexo 4). El área de reclutamiento notifica al candidato elegido su contratación y le solicita una lista completa de la documentación de nuevo ingreso (anexo 5).</p>
<p>Revisa que la documentación este completa.</p>	<p>¿Qué debe revisar de la documentación del nuevo integrante?</p>	<p>Revisa y explica el contenido de la carta compromiso (anexo 6), debidamente firmada por el candidato y también lo da de alta en la base de datos de la nómina. número de empleado, nombre, fecha de nacimiento, fecha de ingreso, sexo, puesto, domicilio e información socio-económica.</p>
	<p>A quién y para qué entrega la documentación del nuevo integrante?</p>	<p>El área de reclutamiento entrega la documentación completa a la asistente de la gerencia de recursos humanos. se entrega solicitud de empleo, requisición de personal, carta compromiso, descripción de puesto y los requisitos de la lista de la documentación de nuevo ingreso. Además se le entrega un calendario para la inducción que prepara la Gerencia de desarrollo humano.</p>



Indicaciones para la captación de datos.	Cuestionario para llevar a cabo la investigación de un procedimiento.	
	Pregunta	Complemento
<p>II Gerencia Administrativa de Recursos Humanos.</p> <p>Los auxiliares de recursos Humanos son encargadas de la elaboración de expedientes e incorporación del trabajador para la nómina.</p>	<p>2. El trámite comienza con la recepción de la documentación del nuevo integrante.</p>	
	<p>¿Qué seguimiento le da a la documentación del nuevo integrante?</p>	<p>La asistente de la gerencia añade el número de tarjeta de débito para su pago por nómina y el trámite para la prestación de servicios médicos menores. Posteriormente entrega la documentación a la jefa de nóminas para revisión de centro de costos y sueldo, y después se lo devuelve a la asistente de gerencia con firma y fecha de recibido.</p>
	<p>¿Qué tramites realizan para la incorporación del trabajador?</p> <p>¿Qué datos son importantes para dar de alta al trabajador?</p>	<p>Con toda la documentación recibida y datos del trabajador proceden a dar de alta al trabajador en nómina, en el IMSS, y en el sistema de asistencia y elaboran un contrato eventual por 180 días.</p> <p>Sus datos generales, número de tarjeta de débito, número de seguro social, CURP, RFC, sueldo, centro de costos y puesto</p>



Indicaciones para la captación de datos.	Cuestionario para llevar a cabo la investigación de un procedimiento.	
	Pregunta	Complemento
<p>Los auxiliares de nómina tramitan su pago y sus Vales de despesa</p>	<p>¿Qué persona es la responsable para la elaboración y entrega de contrato de trabajo?</p>	<p>Uno de los auxiliares de recursos humanos elabora el expediente de personal de nuevo ingreso, contrato de trabajo, entrega reglamento interior de trabajo, da de alta en el IDSE, y lo da de alta en sistema de nómina calculando su salario diario integrado y le explica las prestaciones a las cuales tiene derecho.</p>
	<p>¿Quién más completa los trámites para su incorporación?</p>	<p>Otro de los auxiliares de recursos humanos elabora su gafete de identificación, lo da de alta en el sistema de asistencia, le asigna horario en el sistema y le explica las políticas generales de recursos humanos.</p>
	<p>Con que información realizan los trámites?</p>	<p>Una vez que los auxiliares administrativos lo dan de alta en el sistema de nómina, en el IMSS y en el sistema de asistencia para el cálculo de las incidencias, se les entrega el formato de respuesta del IMSS (anexo7). Posteriormente dependiendo si el trabajador esta asignado a nómina semanal o quincenal se le calcula su primer pago por nómina.</p>
<p>De dónde reciben la Información para el cálculo de la nómina?</p>	<p>Se basan para el cálculo de la nómina en el Sistema adam (anexo 8), toman información del sistema de asistencia si el trabajador tuvo faltas, retardos o tiene permisos con pago de tiempo, permisos sin goce de sueldo o si tiene descuentos por boletos de comedor. Posteriormente calculan una prenómina Y después hacen una transferencia electrónica depositando el importe del pago de cada trabajador, por último proceden a elaborar el recibo de nómina (anexo 9) con las deducciones al trabajador y recaban su firma.</p>	



DIAGNÓSTICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Procesos básicos	Conceptos a evaluar	Aplica	Se realiza
Suministro	1- Se cuenta con un control de necesidades del personal de recursos humanos.	X	
	2- Se tiene registro de las necesidades del personal de recursos humanos cubiertas.	X	
	3- Se lleva el registro de las necesidades del personal de recursos humanos por cubrir.	X	
	4- Se cuenta con indicadores del porcentaje de rotación del personal.	X	X
	5- Se mantiene un registro de los puestos que presentan un mayor porcentaje de rotación.	X	X
	6- Se efectúa el reclutamiento del personal considerando la cartera de candidatos que se tiene disponible.	X	X
	7- Cuando se cuenta con una vacante, se considera primeramente al personal interno de la empresa para promocionarlo.	X	X
	8- En caso de que el personal interno no cubra el perfil requerido por el puesto, se selecciona a personal externo a la empresa.	X	X
	9- Se mantiene un registro del potencial humano destinado a cubrir posibles cargos o funciones a futuro.	X	
	10- Para la adecuada selección del personal se aplican los exámenes generales, médicos, psicométricos y de habilidades pertinentes.	X	X

10 conceptos o puntos a evaluar de los cuales sólo 6 se realizan.



Procesos básicos	Conceptos a evaluar	Aplica	Se realiza
Operación	1. Para la formal contratación del personal es firmado por ambas partes (patrón y trabajador) el respectivo contrato de trabajo.	X	X
	2. Todos los contratos de trabajo para personal de nuevo ingreso es adecuado y se hace por un período no inferior a 30 días ni superior a 90 días, para probar sus capacidades.	X	
	3. El expediente de personal se hace de forma adecuada integrando los documentos que acreditan la personalidad del trabajador, comprobantes de domicilio, estudios, antecedentes laborales, referencias entre otros.	X	X
	4. Inmediatamente después de que es contratado el trabajador, se procede a realizar los trámites requeridos para su afiliación ante las instancias respectivas: IMSS, INFONAVIT, SHCP, etc.	X	X
	5. A todo el personal de nuevo ingreso se le proporciona la inducción adecuada en tiempo y forma para su integración a la empresa.	X	
	6. Se le da el adecuado servicio al personal resolviendo sus dudas, atendiendo sus quejas, sugerencias y se toma en cuenta su opinión.	X	
	7. Se le explica al personal con quien debe dirigirse al solicitar algún documento, explicación de algún procedimiento y dudas sobre las políticas de recursos humanos.	X	

7 conceptos o puntos a evaluar de los cuales sólo 3 se realizan.



Procesos básicos	Conceptos a evaluar	Aplica	Se realiza
Administración.	1. Se remunera al personal en forma justa y adecuada, de acuerdo con: los servicios prestados, la oferta y demanda del mercado y la disponibilidad financiera de la empresa.	X	
	2. Se mantiene un equitativo nivel salariales entre las diferentes funciones, respetando las variaciones en el mercado de trabajo de las diferentes área geográficas.	X	X
	3. Se tienen implantados programas que tienen como fin proporcionar beneficios a los empleados de tipo:		
	a) Educacional	X	
	b) Financiero	X	
	c) Médico – hospitalario	X	X
	d) De seguridad Social	X	X
	4. Se proporciona a los empleados las condiciones materiales adecuadas para el desempeño de sus funciones.	X	X
	5. Se aprovechan en forma óptima las capacidades y habilidades individuales de los empleados.	X	
	6. Se promueve el espíritu de equipo entre el personal de toda la empresa.	X	X
	7. Se estimula la alta participación de los empleados en la resolución de los problemas de la empresa.	X	
	8. Se promueve un clima de buenas relaciones en el ámbito laboral.	X	X

11 conceptos o puntos a evaluar de los cuales sólo 6 se realizan.



Procesos básicos	Conceptos a evaluar	Aplica	Se realiza
Desarrollo	1. Se proporcionan cursos de adiestramiento adecuados a todo el personal de la empresa para el buen desempeño de sus funciones y desarrollo continuo.	X	
	2. Se cuenta con registros de capacitación por empleado.	X	X
	3. Se mantiene actualizado al personal, de tal forma que satisface las necesidades a corto, mediano y largos plazos de la empresa.	X	
	4. Se hacen evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados a fin de realizar transferencias y promociones pertinentes en beneficio de la productividad de la empresa.	X	
	5. Se tiene como política el realizar transferencias internas en lapsos no menores de seis meses.	X	
	6. Se otorgan aumentos salariales como incentivo al realizar las promociones del personal.	X	
	7. Se asegura al personal un plan de vida y carrera que le permita desarrollar sus capacidades y habilidades en beneficio propio y para su crecimiento conjunto con el de la empresa.	X	

7 conceptos o puntos a evaluar de los cuales sólo 1 se realiza.



Procesos básicos	Conceptos a evaluar	Aplica	Se realiza
Controles	1. Presupuestales	X	X
	a) Presupuesto de personal. Representa el costo de trabajo de los recursos humanos en determinada organización.		
	b) Control de plaza. Para la adecuada aplicación de los recursos financieros.	X	X
	c) Nómina. Documento contable y de control que muestra correctamente el monto de los salarios pagados de una manera detallada, así como las deducciones hechas.	X	X
	2. De programación	X	X
	a) Tarjeta de asistencia y gafete. Sirve para registrar y controlar las entradas, salidas, permisos y ausencias del trabajador en su centro laboral.		
	b) Rotación de personal. Se refiere al número de empleados que empieza y dejan de trabajar para una organización.	X	X
	c) Ausentismo. Puede servir para indicar la eficacia de un programa de administración de personal, ya que cierto índice de ausentismo se debe a causas inevitables, pero otras muchas se pueden evitar.	X	X
	d) Accidentes y enfermedades. Se debe llevar un registro de accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales. Dichos registros son una base para analizar las áreas problema, hacer cambios en el ambiente físico y motivar al personal en cuanto a seguridad.		X
	3. De contratación		
	a) Expediente del trabajador. Es un documento que significa un inventario biográfico de datos del trabajador y que abarca desde su fecha de nacimiento hasta el presente, Está integrado por solicitud de empleo, resultado de pruebas de admisión, exámenes médicos, documentos de afiliación, comprobantes, etc.	X	X



Procesos básicos	Conceptos a evaluar	Aplica	Se realiza
Controles	b) Conflictos. Los registros de conflictos interpersonales proporcionan una fuente valiosa de información sobre el grado en que una organización cumple con sus objetivos en la dirección del personal, pues aunque no todos tienen conflictos internos se relacionan directamente con asuntos de personal, muchos de ellos tienen relación con ellos.	x	
	4. Evaluación	x	
	a) Auditoría de personal. Es el examen y la evaluación de todas las funciones operativas del personal para detectar deficiencias y sus causas y proponer soluciones.		
	b) Indicadores de personal. Consiste en elaborar coeficientes para controlar día con día al personal de toda la organización para hacer evaluaciones.	x	x
	c) Listas de comprobación. Consiste en elaborar una serie de listas de comprobación de medidas diseñadas para revisar un programa de administración de personal, como revisión del compromiso de la dirección superior, revisión de la administración, revisión de actitudes, revisión de políticas de ascenso, revisión de programas.	x	

12 conceptos o puntos a evaluar de los cuales solo 9 se realizan.



Resultados y Discusión

Los resultados en cada rubro de la relación total de conceptos a evaluar son los siguientes:

Suministros

10 conceptos o puntos a evaluar = 100 % de eficiencia

De los 10 puntos a evaluar que realmente se aplican en la empresa sólo 6 de ellos se realizan.

$$6 \times 100 / 10 = 60\%$$

Por lo tanto la calificación de su eficiencia en lo que respecta al rubro de suministros es del 60%.

Nivel de eficiencia ideal (debe ser)	100%
Menos	—
Calificación obtenida (realidad)	60%
Apertura entre el debe ser y la realidad	<hr/> 40%

Respecto a l rubro de suministros existe solo el 60% de eficiencia ya que dentro de las actividades del personal de recursos humanos anteriormente descritas, no existe quien se encargue de registrar las necesidades cubiertas y por cubrir de la gente que trabaja en ese departamento, así como no hay un control adecuado sobre el potencial humano que se puede destinar a cubrir posibles cargos o funciones a futuro.



Operación

7 conceptos o puntos a evaluar = 100 % de eficiencia

De los 7 puntos a evaluar que realmente se aplican en la empresa sólo 3 de ellos se realizan.

$$3 \times 100 / 7 = 42.85 \%$$

Por lo tanto la calificación de su eficiencia en lo que respecta al rubro de operación es del 42.85%.

Nivel de eficiencia ideal (debe ser)	100 %
Menos	—
Calificación obtenida (realidad)	42.85 %
Apertura entre el debe ser y la realidad	<u>57.15 %</u>

Se observa que existe una apertura del 57.15%, puesto que referente a la elaboración de contratos para el personal de nuevo ingreso es por un período de 180 días y no es menor a 30 pero si es superior 90 días por lo tanto no cumple con lo que debe ser. También existe una irregularidad con respecto a la inducción que se le proporciona al personal ya que una vez que ingresan a la empresa la inducción es programada después de un mes, siendo ésta no adecuada en tiempo y forma.

Se observa también que no hay un adecuado servicio a todo el personal de la empresa ya que no esta bien definido quien les puede aclarar sus dudas o a quien pueden consultar para atender sus quejas o solicitar algún documento.



Administración

11 conceptos o puntos a evaluar = 100 % de eficiencia

De los 11 puntos a evaluar que realmente se aplican en la empresa sólo 6 de ellos se realizan.

$$6 \times 100 / 11 = 54.54 \%$$

Por lo tanto la calificación de su eficiencia en lo que respecta al rubro de administración es del 54.54%.

Nivel de eficiencia ideal (debe ser)	100 %
Menos	—
Calificación obtenida (realidad)	54.54 %
Apertura entre el debe ser y la realidad	<hr/> 45.46 %

En el rubro de la evaluación de la administración de los recursos humanos se puede ver que se necesita hacer una revisión a las remuneraciones con respecto a los servicios que prestan los empleados ya que no hay una remuneración justa y adecuada, también es cierto que no hay un programa que ayude al personal a tener una oportunidad de seguir estudiando o a obtener alguna beca, no existe un aprovechamiento adecuado en las habilidades y capacidades de los empleados así como tampoco no se estimula la participación de los empleados para la resolución de los problemas de la empresa.



Desarrollo

7 conceptos o puntos a evaluar = 100 % de eficiencia

De los 7 puntos a evaluar que realmente se aplican en la empresa sólo 1 de ellos se realizan.

$$1 \times 100 / 7 = 14.28\%$$

Por lo tanto la calificación de su eficiencia en lo que respecta al rubro de desarrollo es del 14.28%.

Nivel de eficiencia ideal (debe ser)	100	%
Menos	—	
Calificación obtenida (realidad)	14.28	%
Apertura entre el debe ser y la realidad	85.72	%

Se observa que en este rubro no existe un adecuado manejo con respecto a capacitación que ayude a el buen desarrollo del personal, no hay un adecuado programa que asegure al personal un plan de vida y carrera que le permita desarrollar sus capacidades y habilidades, no hacen evaluaciones periódicas para el adecuado crecimiento de la empresa ni del empleado, así también hay escasos incentivos económicos.



Controles

12 conceptos o puntos a evaluar = 100 % de eficiencia

De los 12 puntos a evaluar que realmente se aplican en la empresa sólo 9 de ellos se realizan.

$$9 \times 100 / 12 = 75 \%$$

Por lo tanto la calificación de su eficiencia en lo que respecta al rubro de controles es del 75%.

Nivel de eficiencia ideal (debe ser)	100 %
Menos	—
Calificación obtenida (realidad)	75 %
Apertura entre el debe ser y la realidad	<hr/> 25 %

En este rubro no se lleva un adecuado control con respecto a registro de conflictos interpersonales puesto que puede ayudar que tanto una organización cumple con sus objetivos, así también no hay un lista de comprobación que ayude a revisar el programa de administración de personal, compromiso de la dirección y revisión de políticas de ascenso.



Conclusiones

La importancia de realizar este análisis es que al conocer la apertura entre el deber ser y la realidad, se establezca un programa de mejora continua para resolver las desviaciones o deficiencias detectadas, y así cerrar dicha brecha para que la empresa se acerque lo mejor posible al 100% de eficiencia en las operaciones de sus funciones o procesos y por ende un alto nivel de productividad.

De acuerdo con los resultados se concluye que es importante que se haga una revisión constante y adecuada al rubro del desarrollo del personal, ya que se observó que existe poco interés con respecto a mejorar su desempeño y generar en él motivación constante que permita realizar con gusto su trabajo.

No existe confianza suficiente para que el personal puede emitir sus quejas, además de que el personal de recursos humanos no tiene la capacitación apta para poder atender adecuadamente a todo el personal de la empresa es decir al cliente interno, además existe una comunicación deficiente entre las áreas del departamento de recursos humanos, esto se traduce a malas interpretaciones y causa que se realice mal el trabajo y por ende los procedimientos, existe duplicidad de funciones y la documentación casi nunca esta completa y esto retrasa el procedimiento al integrar al nuevo empleado.

Los integrantes del área de recursos humanos no tienen la suficiente preparación académica ni la adecuada capacitación para llevar a cabo sus funciones por lo que esto también se refleja en el rubro de desarrollo, también es importante mencionar que se deben revisar la parte de los sueldos y salarios y mejorar los incentivos económicos y mejorar el clima laboral. Existe mala organización en los planes y programas que se establecen y esto afecta a que el personal no tenga la información suficiente para llevar a cabo sus actividades. Con respecto al gerente y el director del área de recursos humanos no hay suficiente flexibilidad y atención hacia sus subordinados provocando un descontento en el personal. De esta a manera se comprueba la hipótesis que a la letra dice:

“Al analizar y evaluar las actividades y procedimientos por medio de un diagnóstico se conocerán las deficiencias y fallas que existen en el departamento de recursos humanos para mejorar el desempeño del mismo”.



Por lo tanto si se diseña continuamente un diagnóstico de cada uno de los integrantes del departamento de recursos humanos se mejora su desempeño y hay evaluación constante en sus actividades lo que permite un buen funcionamiento del área.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos a través del diseño del diagnóstico y análisis de los procedimientos se realizan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Elaborar un manual de procedimientos donde se especifique de forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de cada uno de los integrantes del departamento de recursos humanos sobre todo en el área de la gerencia administrativa.
- ✓ El área de reclutamiento y selección debe estar bajo la supervisión del gerente de recursos humanos debido a que toda la información que se maneja en esa área esta estrechamente relacionada con la contratación e integración del empleado.
- ✓ Revisar cuidadosamente las actividades de los integrantes de la gerencia de recursos humanos ya que hay duplicidad de funciones.
- ✓ Eliminar algunos formatos y burocracia que solo ocasionan confusión en los procedimientos.
- ✓ Que el director y gerente de recursos humanos muestren más interés por el desarrollo profesional y personal de sus subordinados y así cumplir eficientemente con los objetivos de la empresa.
- ✓ Mejorar los salarios y realizar una reestructura del departamento de recursos humanos así como revisar y modificar las políticas.
- ✓ Por último se recomienda utilizar una técnica que ayude auxiliar y detectar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) del departamento de Recursos Humanos y que tenga como fin vincularlas, en el análisis de la organización con respecto a su misión y visión y se coadyuva a la consolidación del diagnóstico interno o externo de los procesos para orientarlos bajo una estrategia más conveniente.

Bibliografía

Blaxter, Loraine. Como se hace una investigación, Barcelona, Gedisa, 2000, 351 p.

Brunet Icart, Ignasi. Sistemas de Administración empresarial: Organización, calidad y recursos humanos, México, Sicco, 2005, 288 p.

Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración, 7ª. ed., México, D.F., Mc Graw Hill Interamericana, 2006, 562 p.

Dessley, Gary. Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano, México, Pearson Education, 2004, 314 p.

Eyssautier de la Mora, Maurice. Metodología de Investigación: desarrollo de la inteligencia, 4ª. ed., Australia, ediciones contables, administrativas y fiscales, 2002, 315 p.:il.

Fernández Arena, Antonio. Elementos de Administración, México, Diana, 1991, 302 p.

García Alba, Pompeya Elvira. Metodología de la investigación, México, Nueva Imagen, 1995, 188 p.

García Martínez, José G. Métodos e investigación administrativa: guía de elaboración de tesis, México, D.F., Trillas, 2001, 236 p.: il.

Gonzalez Río, María José. Metodología de la investigación social: técnicas de redacción de datos, México, Alicante Aguaclara, 1997, 126 p.

Guizar Montufar, Rafael. Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones, 2ª. ed., México, McGraw Hill, 2003, 405 p.

Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración: teoría general administrativo: origen, evolución y vanguardia, 4ª. ed., México, Mc Graw Hill Interamericana, 2006, 464 p.

Ivancevich, John M. Administración de recursos humanos, México, Mc Graw Hill, 2005, 664 p.

Llanos Rete, Javier. Integración de Recursos Humanos, México, Trillas, 2005, 376 p.

Maristany, Jaime. Administración de Recursos Humanos, Argentina, Pearson Educación, 2000, 350 p.: il.

Martínez Chávez, Víctor Manuel. Diagnóstico administrativo, 3ª. ed., México, Trillas 2002, 368 p.

Mendez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación, 3ª. ed., Bogotá, Mc Graw Hill, 2001, 224 p.

Mendieta Alatorre, Angeles. Métodos de Investigación y manual académico, México, D.F., Porrúa, 2003, 209 p.

Montaño Sánchez, Francisco Arturo. Auditoria Administrativa: herramienta estratégica de planeación y control, México, D.F., Gasca, 2004, 383 p.

Müch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración, México, Trillas, 2006, 216 p.

Oltra Camarera, Víctor. Desarrollo del Factor Humano, Barcelona, 2005, 279 p.

Pardinas Felipe, Metodología y técnicas de Investigación en ciencias sociales, México, Siglo XXI, 1996, 253 p.

Porret Gelabert, Miguel. Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones, Pozuelo de Alarcón, Madrid, 2006, 596 p.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal: relaciones humanas, México, Limusa, 1994, 245 p.

Robbins, Stephen P. Administración, México, Pearson Eduacion, 2005, 614 p.

Rodríguez Mancilla, Darío. Diagnóstico organizacional, 6ª. ed., México, Alfaomega: Universidad Católica de Chile, 2005, 233 p.

Stoner James, Administración, Prentice Hall, 1994, 780 p.

Werther, William B. Administración de Recursos Humanos, Argentina, Pearson Education, 2000, 350 p.: il.

Revistas

Reza Borja Gabriela. (2001). Evaluación de organizaciones: diagnóstico y auditoría administrativa. *Adminístrate Hoy*, año VIII (89), pp.29-34.

Reza Trosino J. Carlos. (1999). Diagnóstico organizacional o auditoría administrativa: Listados de Aplicación. *Adminístrate Hoy*, año VI (62), pp. 51-55.

Mesografía.

www.siem.gob.mx

www.iso.ch

www.inlac.org

ANEXOS

FECHA

--	--	--

Requisición de Personal

Nombre del Solicitante	
Puesto del Solicitante	
Área del Solicitante	

Puesto a Cubrir		
Nombre del Jefe Inmediato		
Para el área de		
Plaza Nueva	SI	Nota: En este caso anexar ampliación presupuestal autorizada por la Dirección General
	NO	
Reemplazo por	Baja de:	
	Promoción de :	
	Incapacidad por:	
Jornada Laboral	Normal:	
	Reducida: (Indicar el Horario)	
Fecha sugerida de contratación		
Centro de Costos		

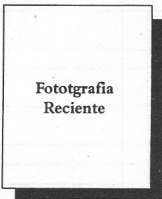
Nota: Favor de llenar una solicitud por puesto

Firma del Solicitante

Vo.Bo. Director del Área

Recibido E.&.I.R.H.

Esta solicitud será procesada el día Viernes después de las 11:00 A.M.



SOLICITUD DE EMPLEO

PUESTO SOLICITADO

SUELDO MÍNIMO QUE ACEPTA
\$ _____

DATOS PERSONALES

Nombre			
Domicilio completo:	Delegación:	C.P.	Ciudad:
Teléfono Particular	Teléfono Celular		
E-mail:			
Nacionalidad			
Sexo			
Estado Civil			
Fecha de Nacimiento			
R.F.C.			
Nº Afiliación IMSS			

ESCOLARIDAD

Educación	Nombre Institución	Año Inicial - Final	Título Obtenido
Primaria			
Secundaria			
Preparatoria			
Universidad			
Maestría			
Doctorado			
Otros Estudios			

ESTUDIA ACTUALMENTE

SI NO

Materia	
Horario	

IDIOMAS QUE DOMINE

IDIOMA	DOMINIO
1)	
2)	
3)	

Indique otros trabajos que puede desempeñar

Estatura		¿Vive en Casa Propia! Si o No	
Peso		Monto de Renta	
Color de ojos		Años viviendo en casa actual	
Color de Cabello		Domicilio anterior	

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa o Institución			
Teléfono			
Puesto Desempeñado			
Jefe Inmediato			
Sueldo Inicial			
Sueldo Final			
Duración			
Motivo Separación			

INFORMACIÓN GENERAL

Información del Padre

Nombre	
Edad	
Ocupación	
Teléfono	

Información de la Madre

Nombre	
Edad	
Ocupación	
Teléfono	

Información del Cónyuge

Nombre	
Edad	
Ocupación	
Teléfono	

Información de los Hijos

Nombres	Edades	Ocupaciones	Teléfono

Número de personas que dependen económicamente de usted:

Parentesco _____

REFERENCIAS

(3 Personas que no sean parientes)

	1	2	3
Nombre			
Dirección			
Teléfono			
Ocupación			
Años de conocer			

Todos los datos que he dado son absolutamente ciertos y cualquier inexactitud en ellos podrá ser considerada como causa suficiente para la rescisión del contrato de trabajo con la Cía, con base a esta información celebre conmigo.

Firma

México, D.F. a ____ de ____ del 20__

PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

FECHA DE ENTREVISTA:	ENTREVISTADO POR:	EXAMENES APLICADOS:	OBSERVACIONES:
1.			
2.			
3.			

**REPORTE DE ENTREVISTA PARA
DIRECTORES Y/O GERENTES**

FECHA

--	--	--

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
PUESTO A CUBRIR	
EVALUADOR	

DATOS GENERALES

A	EDAD / ESTADO CIVIL	
B	COMPOSICION FAMILIAR	
C	RESIDENCIA	TEL. _____
D	ESCOLARIDAD	
E	EXPERIENCIA LABORAL	

EVALUACION		DEFICIENTE	MÍNIMO ACEPTABLE	COMPETENTE	SOBRESALIENTE
1	EXPERIENCIA EN EL PUESTO				
2	NIVEL ESCOLAR				
3	HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS				
4	INICIATIVA				
5	FLEXIBILIDAD				
6	PLANEACIÓN / ORGANIZACIÓN				
7	ORIENTACIÓN A RESULTADOS				
8	COLABORACIÓN / TRABAJO EN EQUIPO				
9	TRABAJO BAJO PRESION				
10	EXPECTATIVA DE DESARROLLO E INTERES EN EL PUESTO				
11	PRESENTACIÓN				
12	INGLES				
13	MANEJO DE INFORMATICA				
14	DISPONIBILIDAD DE HORARIO				
15	SUELDO BRUTO \$				

Comente en el siguiente espacio, cuáles son sus RESERVAS o causas de NO aceptación

RESULTADO	SI	
	CON RESERVAS	
	NO	


 FIRMA DEL EVALUADOR

AVISO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Fecha:

A: Jefatura de Estructura e Integración de Recursos Humanos

DE: _____

Atentamente solicitamos preparar la documentación para dar de alta como Empleado a la persona que a continuación se menciona a partir del día _____ del 2004.

Nombre: _____

Domicilio: _____

Teléfono: _____ Puesto: _____

Sueldo Mensual: _____ Sueldo Diario: _____

DATOS PARA SER LLENADOS POR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA
DE RECURSOS HUMANOS

Contrato por obra determinada por: _____ Prórroga por: _____
C.R. Con vencimiento en las siguientes fechas:
1. _____
2. _____
3. _____
Fianza: _____

GERENTE DE ÁREA

EL INTERESADO

VoBo.Gcia Admtva. R.H.

DOCUMENTACIÓN NUEVO INGRESO

EMPRESA: _____

FECHA: _____

ESTIMADO SEÑOR (ITA.): _____

Con objeto de tramitar su contratación en esta Empresa, le agradecemos se sirva traernos **ORIGINAL** y/o **COPIAS** de los siguientes documentos.

- 01.- Solicitud de empleo
- 02.- Hoja Rosa o tarjeta de afiliación al I.M.S.S. y ratificación del número de registro.
- 03.- Constancia de registro en el R.F.C.
- 04.- Credencial de Elector.
- 05.- Comprobante del CURP
- 07.- Comprobantes del SAR y/o AFORE
- 08.- Original de Cartilla Liberada
- 09.- Acta de Nacimiento
- 10.- Original último comprobante de Estudios
- 11.- 1 Fotografías tamaño Infantil a Color
- 12.- Original de Licencia de manejo para conducir
- 13.- Tarjeta de Circulación a su nombre.
- 14.- _____ Carta (s) original (es) de Recomendación de los últimos trabajos
- 15.- Documentos Migratoria (En caso de ser Extranjero)
- 16.- Original de Constancia de Percepciones y Retenciones para efecto del impuesto sobre la renta al año de _____ (Forma 37 únicamente personas asalariadas)
- 17.- Curriculum vitae (En caso de tenerlo)
- 18.- Comprobante de domicilio (actual)
- 19.- Acta de Nacimiento de Esposa e Hijos
- 20.- Acta de Matrimonio
- 21.- Cuestionario Actualización de Datos Personales

ATENTAMENTE

Reclutamiento y Selección

Nota: En los próximos días se pondrán en contacto con usted vía telefónica para concertar una cita y llevar a cabo el estudio socioeconómico.

CARTA COMPROMISO

DE :
A:

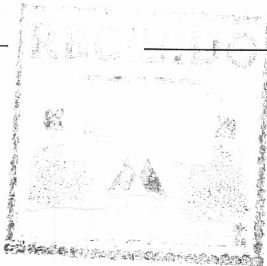
Fecha: 01/OCTUBRE/2007
No. De Empleado:

Con motivo de su ingreso a nuestra Compañía, doy a usted la mas cordial bienvenida confirmando enseguida las condiciones en que se sustentará nuestra relación laboral.

ÁREA	
JEFE INMEDIATO	
CONTRATO POR TIEMPO / OBRA DETERMINADO	180 días posteriormente tanto usted como la Compañía decidirán la ampliación del mismo ó la firma de un contrato por tiempo indefinido
A PARTIR DEL PUESTO	01 DE OCTUBRE DEL 2007 AUXILIAR DE TRABAJOS GENERALES DE LIMPIEZA
SUELDO DIARIO	\$50.57 (CINCUENTA PESOS 57/100 M.N.)
FORMA DE PAGO	SEMANAL
PRIMER PAGO	05 DE OCTUBRE DEL 2007
CENTRO DE COSTOS	10000
****PRESTACIONES****	
SERVICIO DE COMEDOR	\$11.00 (ONCE PESOS 00/100 MN.) DIARIOS
VALES DE DESPENSA	\$600.00 (SEISCIENTOS PESOS 00/100 MN.) MENSUALES
AGUINALDO ANUAL	15 DIAS
VACACIONES	LAS DE LEY
PRIMA VACACIONAL	25%
PREMIO DE PUNTUALIDAD	MENSUAL, DE ACUERDO A LO ESTIPULADO
PREMIO DE ASISTENCIA ANUAL	PAGADEROS EL 31 DE ENERO DE CADA AÑO
30 DIAS DE SUELDO	(SIEMPRE Y CUANDO SE ENCUENTRE VIGENTE A LA FECHA DEL PAGO)
DEPORTIVO CENSODEP	A PARTIR DEL SÉPTIMO MES (PERSONAL LOCAL)
TARJETA DE SERVICIO DAS	DESCUENTOS EN SERVICIOS DE SALUD

ENTERADO Y CONFORME

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

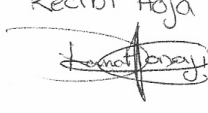


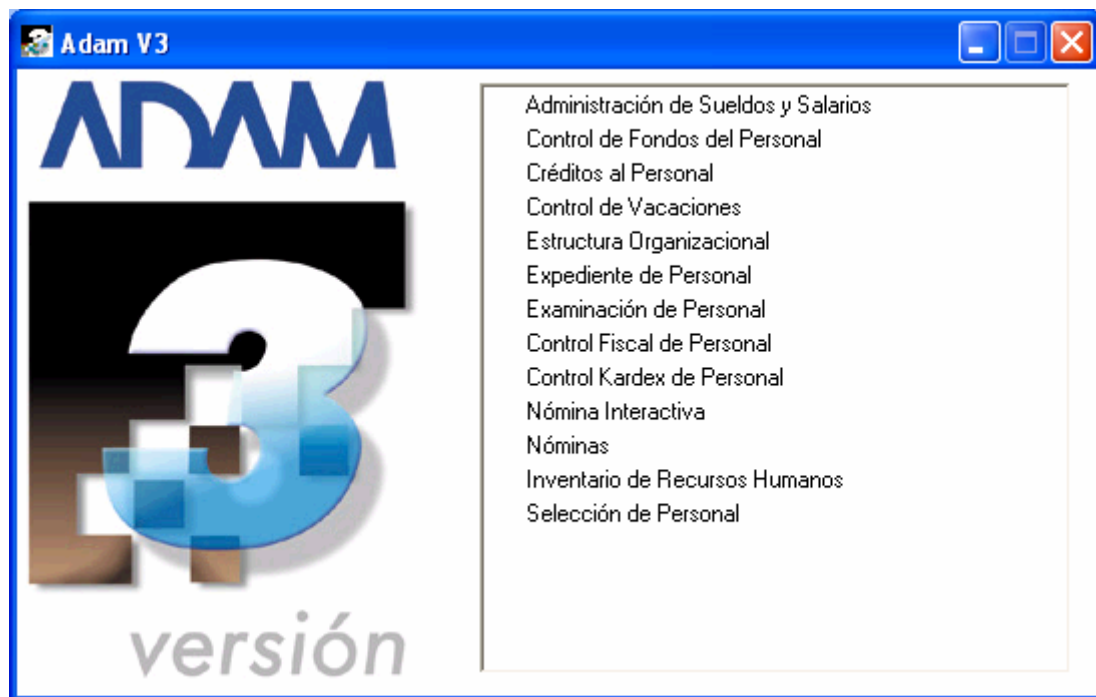
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

A Ha ✓

SERVICIO DE AFILIACION VIGENCIA
AVISO AUTOMATICO

IEC-13

NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR APELLIDO PATERNO MATERNO Y NOMBRE	SEXO	CLINICA ADSCRIPCION		GPO SALARIO		FECHA MOVIMIENTO			NUM DE AFILIACION		
		ANT	ACT	ANT	ACT	DIA	ME	AÑO			
CASASOLA			007	TT	TS	17/09/2007			45068215123		
AVISO AUTOMATICO DE:	R			1	0	Recibi Hoja Imss 					
ID-EX:	NO			SJR:	0						
SALARIO BASE:	226.46										
NUMERO DE REGISTRO PATRONAL	NOMBRE DEL PATRON						FECHA DE ELABORACION				
	0						DIA	MES	AÑO	19 / 09 / 2007	



Compañía
 Nombre empleado
 Clave empleado A00111
 Días pagados 0
 R.F.C. GUPR661029G39
 Fecha de Ingreso 11/08/1997
 Salario Diario \$168.34
 Centro de Costos 31132
 Fecha Antig 11/08/1997
 Periodo de pago del 01/10/2007 al 07/10/2007

No. de periodo 40
 Ausentismo 7.000000
 C.U.R.P. GUPR661029MGRRLS07
 Afiliación IMSS 37896605005
 SDI IMSS \$189.53
 Departamento A2120

Clave	Descripción	Tiempo/ Dato	Prestaciones	Percepciones	Deducciones
10 600	SUELDO BASE FALTA INJUSTIFICADA	7 7		1,178.38	1,178.38
SE LE DESCUENTAN 05 DIAS POR FALTAS INJUSTIFICADAS DEL DIA 01/OCTUBRE/2007 AL 05/OCTUBRE/2007.					
R.F.C. EMPRESA REG. PATRONAL			Total	1,178.38	1,178.38
				Neto	\$0.00

Recibi de :
 RECIBÍ DE CONFORMIDAD Y A MI ENTERA SATISFACCIÓN, EL SALARIO QUE SE ME
 CONSIGNA EN ESTE RECIBO, HABIÉNDOSEME HECHO LAS DEDUCCIONES
 CORRESPONDIENTES.

Recibo

Acumulados y / o saldos	Folio	A/S/I	Monto

A = Acumulado S = Saldos I = Informativo

Comprobante de la empresa