



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**“IMPORTANCIA E IMPACTO DE LOS MANUALES DE  
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N:

**FÁTIMA ANGÉLICA ROMERO JIMÉNEZ  
ALBERTO VALENTÍN VARGAS MORENO**

ASESOR DE TESIS: M. T. REGINO QUIROZ SOLÍS



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

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 :

Importancia e Impacto de los Manuales de Políticas y Procedimientos  
en el Area de Recursos Humanos

que presenta la pasante: Fátima Angélica Romero Jiménez  
con número de cuenta: 30131060-4 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 05 de Marzo de 2010

PRESIDENTE M.T. Regino Quiroz Solís

VOCAL L.A. María Margarita Angeles Parra

SECRETARIO M.A. Dolores Gutiérrez Flores

PRIMER SUPLENTE L.A. Sandro Flores Alvarez

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

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 :

Importancia e Impacto de los Manuales de Políticas y Procedimientos  
en el Area de Recursos Humanos

que presenta el pasante: Alberto Valentín Vargas Moreno  
con número de cuenta: 30221865-1 para obtener el título de :  
Licenciado 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 05 de Marzo de 2010

PRESIDENTE	M.T. Regino Quiroz Solís	
VOCAL	L.A. María Margarita Angeles Parra	
SECRETARIO	M.A. Dolores Gutiérrez Flores	
PRIMER SUPLENTE	L.A. Sandro Flores Alvarez	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno	



---

## DEDICATORIA

La presente Tesis está dedicada con todo mi amor y cariño.

A ti Dios por darme la oportunidad de vivir y permitirme ser parte de una maravillosa familia.

Con mucho cariño principalmente a mis Padres por darme la vida y que con su amor, esfuerzo, dedicación, valores, educación, apoyo incondicional, confianza y comprensión han sido un ejemplo en mi vida personal y profesional, siendo éste logro no sólo mío, sino de ustedes también; por todo esto les agradezco con todo mi corazón estar a mi lado, los AMO!!!

A mis hermanos Jonathán y Miguel gracias por quererme tal cual soy, por su compañía, comprensión, apoyo incondicional, confianza y tolerancia. Gracias, les quiero mucho!!!

Val muchas gracias por estos cinco años de conocernos, en los que hemos compartido muchas y maravillosas cosas, por tu amor incondicional, compañía y confianza. Sólo quiero agradecerte por todo el apoyo, por cada consejo y por estar conmigo en este día tan importante para mí. Te AMO!!!

A la UNAM y FES Cuautitlán por la oportunidad y orgullo de ser parte de la máxima casa de estudios, por ser la base y ejemplo para seguir y lograr nuestros sueños.

A mis profesores por compartir sus conocimientos y experiencias que contribuyeron a forjar mayores retos y logros; en especial a Sandro Flores por la confianza y apoyo, a Sergio Hurtado por creer en mí, y a Regino Quiroz Solís por su apoyo, confianza y guía para lograr este sueño.

*Fátima Angélica Romero Jiménez*



---

## DEDICATORIA

A mis Padres.

Como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento por mi existencia, valores morales y formación personal, porque sin escatimar esfuerzo alguno has sacrificado gran parte de su vida en este logro que también es de ustedes.

A mis hermanos.

Por su compañía en este camino que llega a su fin y comienza uno nuevo, porque sin sus consejos y su apoyo no hubiera sido posible la obtención de esta meta. Con cariño les dedico este trabajo.

A mis profesores.

Que en todo momento fueron un ejemplo a seguir, así como un apoyo moral y profesional que no tiene comparación. Gracias por sus consejos, conocimiento y sobre todo por sus experiencias ofrecidas.

A la UNAM

Mi corazón palpita con el sonido de tu himno, mis ojos se llenan de lágrimas con el color de tu escudo, eternamente agradecido por darme la oportunidad de estudiar en la mejor casa de estudios de Hispanoamérica. No tengo palabras para describir lo que significa. Solo me queda decir.... Gracias.

Con Cariño y Orgullo

Alberto Valentín Vargas Moreno.



---

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	8
<b>Capítulo I. La Administración en las Organizaciones</b> .....	10
1.1 Definición de la administración.....	10
1.2 Objetivos de la Administración .....	11
1.3 Las cuatro funciones de la Administración .....	11
1.4 Eficiencia, Eficacia y Efectividad .....	14
1.5 Concepto de la Organización.....	16
1.6 Misión y Visión Organizacional.....	19
1.7 Objetivos de la Organización .....	21
1.8 Niveles Organizacionales .....	23
<b>Capítulo II. Administración de Recursos Humanos</b> .....	26
2.1 Reclutamiento de Personal .....	30
2.1.1 Proceso de Reclutamiento .....	31
2.1.2 Medios de Reclutamiento .....	33
2.1.3 Reclutamiento Interno, Externo y Mixto.....	33
2.2 Selección de Personal .....	37
2.2.1 Concepto de Selección de Personal .....	37
2.2.2 Selección como un Proceso de Comparación.....	37
2.2.3 Selección como un Proceso de Decisión .....	38
2.2.4 Bases para la Selección de Personal .....	39
2.2.5 Entrevista de Selección.....	40
2.2.6 Pruebas o Exámenes de Conocimientos o de Habilidades .....	41
2.2.7 Tests Psicológicos y de Personalidad .....	42
2.2.8 Proceso de Selección .....	45
2.3 Capacitación y Desarrollo del Personal.....	48
2.3.1 Capacitación .....	48
2.3.2 Objetivos de la Capacitación .....	49



---

2.3.3 Detección de las Necesidades de Capacitación .....	50
2.3.4 Programa de Capacitación .....	51
2.3.5 Implementación de la Capacitación.....	56
2.3.6 Evaluación de los Resultados de la Capacitación.....	58
2.4 Análisis y Descripción de Puestos.....	62
2.4.1 Concepto de Análisis de Puesto .....	62
2.4.2 Concepto de Descripción de Puesto .....	62
2.4.3 Utilidad del Análisis y la Descripción de Puestos.....	63
2.4.4 Tipos de Descripciones.....	66
2.4.5 Beneficios de la Descripción de Puestos .....	68
2.5 Administración de la Compensación.....	69
2.5.1 Enfoque administrativo de la compensación .....	70
2.5.2 Administración de sueldos y salarios .....	70
2.5.3 Valuación y clasificación de los puestos .....	72
2.6 Prestaciones y Beneficios .....	73
2.6.1 Las prestaciones y la administración de personal.....	73
2.6.2 Tipos de prestaciones sociales.....	73
2.6.3 Objetivos del plan de prestaciones sociales.....	76
<b>Capítulo III. Manuales de Políticas y Procedimientos .....</b>	<b>78</b>
3.1 Definición de Manual .....	78
3.2 Objetivo de los Manuales .....	79
3.3 Clasificación de los Manuales .....	81
3.4 ¿Qué son los manuales de Políticas y Procedimientos? .....	83
3.5 ¿Qué son las Políticas? .....	84
3.5.1 Características de una Política.....	84
3.5.2 Objetivos del Manual de Políticas .....	85
3.5.3 Importancia del Manual de Políticas .....	86
3.5.4 Ventajas del Manual de Políticas.....	87
3.5.5 Tipos de Manuales de Políticas .....	87





---

3.6 ¿Qué son los Métodos y los Procedimientos? .....	88
3.6.1 Objetivos del Manual de Procedimientos .....	89
3.6.2 Importancia del Manual de Procedimientos .....	90
3.6.3 Tipos de Manuales de Procedimientos .....	90
3.6.4 Cómo elaborar un Manual de Procedimientos .....	91
3.6.5 ¿Qué son los Diagramas de Flujo? .....	92
3.6.6 Ventajas de los Diagramas de Flujo .....	93
3.7 Propósito de la Difusión de los Manuales de Políticas y Procedimientos.....	94
3.8 ¿Qué tipos de organización necesitan Manuales de Políticas y Procedimientos? .....	94
<b>Capítulo IV. Certificaciones y Reconocimientos .....</b>	<b>96</b>
4.1 ISO 9000.....	96
4.1.1 Generalidades .....	96
4.1.2 Normas ISO .....	97
4.2 Empresa Socialmente Responsable .....	100
4.3 Great Place To Work .....	102
<b>Caso Práctico .....</b>	<b>105</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>133</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>135</b>



---

## **Introducción**

La presente tesis tiene como finalidad, mostrar la importancia que tiene la elaboración y aplicación de manuales de políticas y procedimientos en el área de Recursos Humanos, ya que es una de las mejores herramientas para administrar una organización. Los manuales de políticas y procedimientos sirven para transmitir completa y efectivamente los conocimientos, experiencias y cultura organizacional a todo el personal de nuevo ingreso y al promovido a un nuevo puesto.

En diversas ocasiones de la vida cotidiana , teniendo la capacidad suficiente para llevar a cabo actividades tan sencillas como la instalación de algún equipo electrónico, equipo de video o para cocinar, podríamos no llevarlo a cabo por el desconocimiento de ciertos pasos a seguir, afortunadamente, para estas actividades existen manuales de usuario o recetas de cocina para que los podamos aprender de manera rápida y adecuada, obteniendo resultados satisfactorios en un inicio y éxito si su uso es recurrente.

Todas las actividades que son desempeñadas en una organización requieren que la experiencia a través de los años sea plasmada en documentos que ayuden a responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿Por qué? Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular y utilizar un manual de políticas y procedimientos y obtener beneficios de mejoramiento administrativo.



Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas que permiten a cualquier organización normalizar su operación.

También, las políticas ayudan a establecer los lineamientos, directrices, reglas y normas relacionadas con un tema en particular que han sido autorizados por la persona designada para ello y para facilitar la toma de decisiones en las actividades rutinarias; y los procedimientos, son una guía detallada que muestra cómo dos o más personas realizan un trabajo dentro de la organización.<sup>1</sup>

Los manuales de políticas ayudan a dar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la organización.

En la actualidad, es de suma importancia que las organizaciones tengan sus políticas y procedimientos actualizados a las labores y necesidades de la misma, el buen funcionamiento de la organización dependerá en gran medida de su adaptabilidad a las nuevas formas y tecnologías de trabajo, las cuales deben ser documentadas y establecidas en los procedimientos de trabajo.

La imagen de la empresa es muy importante para poder competir actualmente, la globalización de los mercados y la diversidad de tecnologías han hecho que las empresas busquen la mejor manera de ser atractivos para sus clientes potenciales. Existen certificaciones como ISO 9000 que dan seguridad a los clientes en el momento de elegir un producto o servicio, la certificación ISO 9000 mide los procesos de trabajo de la empresa, esto genera confianza en los clientes al saber que el servicio o producto que están solicitando es “bueno”. El control de las políticas y procedimientos de la organización puede lograr que la empresa sea certificada lo cual le dará una gran ventaja contra sus competidores.

Toda empresa productiva requiere mantener orden y control sobre las actividades que se desarrollan dentro del negocio. Mediante la definición de políticas y procedimientos los procesos del negocio se conservan organizados, regulados y estandarizados.

---

<sup>1</sup> Álvarez Torres, Martín G. **Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos.** Pp. 72-152.



---

## Capítulo I. La Administración en las Organizaciones

Las organizaciones son entidades sociales con capacidad jurídica para realizar fines específicos, estable y con una estructura formal; la cual permite la eficiencia del trabajo grupal en la consecución de los objetivos preestablecidos.

La implementación de la administración en las organizaciones ayuda en el cumplimiento de su propósito de inversión o económico-empresarial, de operación y social.

### 1.1 Definición de la administración.

La palabra administración viene del latín “*administratio*” que significa acción de administrar y el término administrar está compuesto de dos vocablos, *ad* (dirección) y *minister* (sirviente, subordinado), lo que significa “función que se desarrolla bajo el mando de otro”.

#### Concepto de Administración

La administración se ha conceptualizado en muchas formas, y aun hoy día no hay un concepto aceptado universalmente. Un concepto que se usa a menudo es “lograr que las cosas se hagan a través de otros”.

Fremont E. Kast dice que la administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1) dirección hacia objetivos. 2) a través de la gente, 3) mediante técnicas y 4) dentro de una organización.<sup>2</sup>

La mayoría de los autores conceptualizan a la administración como un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos organizacionales preestablecidos.

---

<sup>2</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración un Enfoque Teórico-Práctico*. Pág. 5.



---

Para los propósitos de esta tesis, utilizaremos el siguiente concepto: Administración es un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales.<sup>3</sup>

## **1.2 Objetivos de la Administración**

El punto de partida del proceso administrativo es la determinación de los objetivos de organización. Los objetivos se designan para dar a una organización y a sus miembros dirección y finalidad. Es muy difícil tener una administración exitosa sin objetivos bien definidos. Precisamente lo que estos objetivos deberían ser depende de la organización en particular y de la filosofía administrativa.

Aun cuando los objetivos pueden fluctuar ampliamente de organización a organización, generalmente caen en una de tres categorías generales.

1. Orientadas a la utilidad.
2. Servicio al Cliente.
3. Responsabilidades Sociales.

## **1.3 Las cuatro funciones de la Administración**

La administración marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

---

<sup>3</sup> Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinosa, Víctor. **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño**. Pág. 4

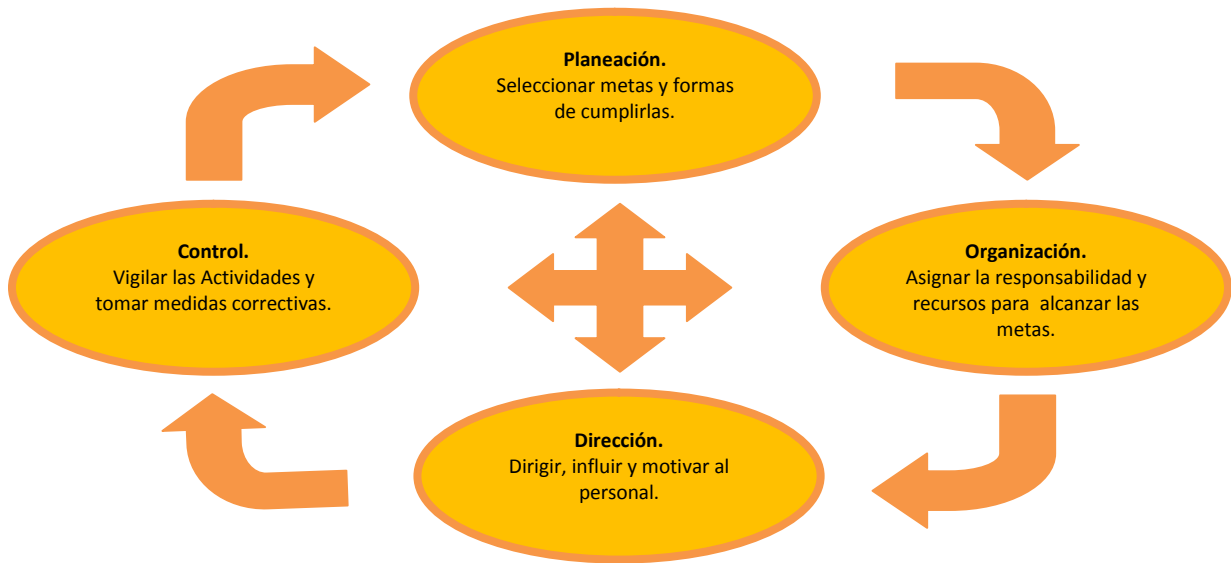


Es importante notar que la administración es una forma de trabajo. El administrador es la persona que lo ejecuta. Al hacerlo realiza ciertas actividades llamadas “funciones administrativas”. Las cuales son<sup>4</sup>:

1. *Planeación.* La planeación indica donde quiere estar la empresa a futuro y la manera de llegar allí. Planeación significa definir las metas del desempeño a futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas.  
Cada una de las áreas de la organización es responsable de la selección y división de recursos a ocupar.
2. *Organización.* En condiciones normales, viene después de la planeación e indica como las empresas tratan de realizar el plan. La organización consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos en la organización. Es importante que para esta tarea existan líderes de cada área, los cuales apoyaran y tomaran decisiones de cada una de sus áreas.
3. *Dirección.* Ofrecer liderazgo ha venido convirtiéndose en una importante tarea de la administración. La dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados mediante la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente. Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a los que colaboran directamente con el jefe.
4. *Control.* El control es la cuarta función del proceso administrativo. Control significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de sus metas y tomar las medidas correctivas que vayan necesitándose. Los directivos deben asegurarse que la empresa se dirija a la obtención de sus metas.

---

<sup>4</sup> Daft, Richard L. **Administración.** Pp. 6 – 8.



*Figura 1.1 Funciones Administrativas.*

En la actualidad existen diferentes formas de representar las funciones administrativas, pero las más importantes son las antes mencionadas y de las cuales, se pueden subdividir. Es importante tener en cuenta los puntos principales de cada una de las funciones para que den efecto en la administración de las organizaciones, esto puede ser ayudado por muchas técnicas como el empowerment, el delegar poder y responsabilidades es importante dentro de las organizaciones, ya que de ello dependen de el desarrollo potencial de cada uno de los empleados, esto se produce por la toma de decisiones individual.

Las funciones administrativas o, también llamado proceso administrativo, se refieren básicamente a la planeación y organización de la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y a dirigir y controlar sus actividades.



---

## 1.4 Eficiencia, Eficacia y Efectividad

Un aspecto importante es la eficacia, eficiencia y efectividad de las organizaciones, ya que es la forma en que se muestra su trabajo, dedicación y compromiso hacia los usuarios de sus productos o servicios.

Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la *eficacia* y de la *eficiencia*. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficacia es una relación entre costos y beneficios. Asimismo, la eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer o realizar (métodos) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, simplemente de los medios. El alcance de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la eficiencia; éste es un asunto relacionado con la eficacia.<sup>5</sup>

A pesar de todo, la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa. También puede no ser eficiente ni eficaz. Lo ideal sería una empresa que sea eficiente y eficaz.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones.** Pp 24 – 25.

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 25.





Eficiencia ¿Cómo hacer mejor lo que hacemos?	Eficacia ¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?
Importancia a los medios	Importancia a los resultados y fines
Hacer correctamente las cosas	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados y agregar valor
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados
Mantener las máquinas	Máquinas disponibles
Presencia en los templos	Práctica de los valores religiosos
Rezar	Ganarse el cielo
Jugar fútbol con técnica	Ganar el campeonato

Figura 1.2 Diferencias entre eficiencia y eficacia

Mientras que la efectividad considera la cuantificación del logro de la meta, es una la relación entre la producción y la capacidad de producción.

La palabra efectividad adquiere su origen del verbo latino "*efficere*", que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa.<sup>7</sup>

Por ello, la efectividad en las organizaciones es importante, dado que es la forma en que se mide el desempeño en las tareas, misiones y responsabilidades. La efectividad involucra la eficiencia y eficacia, es la relación del logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables; además, se puede aplicar en las diferentes áreas de la organización.

<sup>7</sup> <http://www.degerencia.com/tema/efectividad>



Eficacia		Eficiencia		Efectividad
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\left( \begin{array}{c} \text{Puntaje de eficacia} \\ + \\ \text{Puntaje de eficiencia} \end{array} \right)}{2}$ <p>Máximo puntaje</p>
Rangos	Puntos	Rangos	Puntos	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 - 20 %	0	Muy eficiente > 1	5	
21 - 40 %	1	Eficiente = 1	3	
41 - 60 %	2			
61 - 80 %	3	Ineficiente < 1	1	
81 - 90 %	4			
> 91 %	5			

Donde R = Resultados, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo.

Figura 1.3 Ejemplo de eficacia, eficiencia y efectividad<sup>8</sup>

## 1.5 Concepto de la Organización

Debido a las necesidades de los individuos, las personas han unido sus habilidades y conocimientos a lo largo de los años para satisfacer sus necesidades, a través de organizaciones.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.<sup>9</sup> La cooperación de estas dos personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta.
- A fin de alcanzar un objetivo común.

Las personas que conforman las organizaciones tienen un objetivo en común: satisfacer las necesidades de los seres humanos y el de ellos mismos a través de retribuciones.

<sup>8</sup> <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>

<sup>9</sup> Chiavenato, Adalberto, op cit, pp. 6.



Las necesidades de los individuos son diversas, por ello, han surgido organizaciones enfocadas a satisfacer cada una de ellas, por lo que son parte importante en la contribución de nuestro nivel de vida actual.

Hay una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transporte, etc.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en la que las personas viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente influidos por las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.<sup>10</sup>

En medida de los bienes o servicios que ofrecen las organizaciones, éstas pueden aumentar en sus ventas por lo que pueden tender a extenderlos a través del país o alrededor del mundo, ofreciendo igual o mayores beneficios en sus bienes o servicios. Dado al crecimiento productivo y a su expansión, las organizaciones requieren de mayor personal y, a su vez, de una administración jerárquica más compleja.

Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas en los más variados mercados, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes.<sup>11</sup>

En la sociedad moderna, casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. Así, la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar un salario, curar sus enfermedades, obtener todos los servicios y productos que necesita.

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 7.

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 7-8.



Una organización no es nunca una unidad compleja y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios, así como tener objetivos lucrativos y no lucrativos.<sup>12</sup>

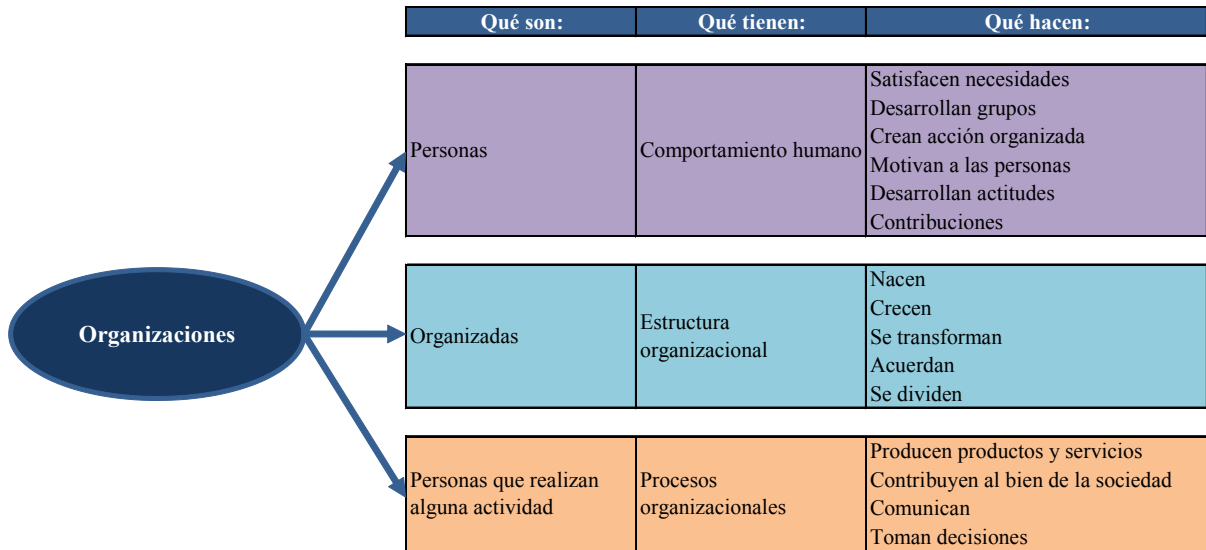


Figura 1.4 Lo que constituye a las organizaciones.

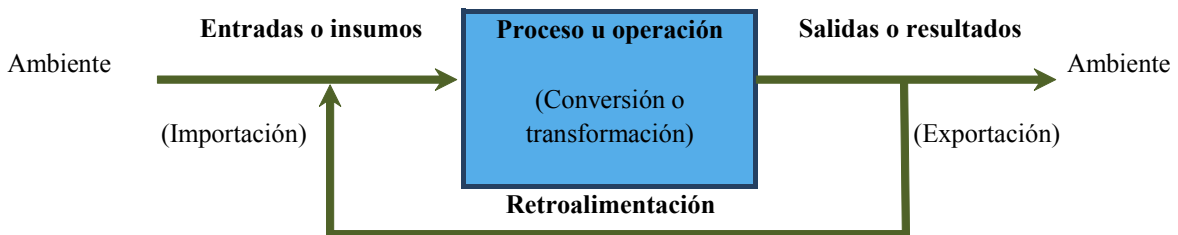


Figura 1.5 El sistema y sus cuatro elementos esenciales de las organizaciones.

<sup>12</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 10.



---

## 1.6 Misión y Visión Organizacional

Un elemento básico en una organización es su misión, ya que es su razón de ser, es a lo que se quiere llegar.

La *misión organizacional* es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. La misión está relacionada con el negocio de la organización. La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. La misión está determinada por los aspectos siguientes:<sup>13</sup>

- Cuál es la razón de ser de la organización.
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
- Cuáles son los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Lo importante es personalizar la organización y sus productos/servicios para que no sean sólo artículos comunes en el mercado. Cada organización debe describir sus competencias esenciales que son mucho más que sus productos/servicios. Esto sólo es posible con el concepto de misión.<sup>14</sup>

La misión puede cambiar, mediante la redefinición del negocio. Lo importante de la declaración de la misión es el proceso de satisfacción de los socios y no el proceso productivo de la organización, permitiendo la ampliación en el ámbito de operaciones y que mantenga la sustentabilidad. El negocio debe ser visto como un proceso de satisfacción del cliente y no como un proceso de producción de mercancías.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 20.

<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 21.



Sin embargo, las organizaciones se complementan con la definición de la visión, la cual se concreta a dónde quiere llegar.

La *visión organizacional*, o visión del negocio, se refiere aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porqué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuando más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.<sup>15</sup>

La visión organizacional debe ser inspiradora. Eso depende de:<sup>16</sup>

- *Manifiestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio.* Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio. Es el aspecto visionario del negocio, o sea, la situación futura que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados.
- *Delinear la situación futura.* Esta visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar. Para alcanzarlo, necesita la cooperación de todos sus grupos de interés.
- *Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias.* Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando ésta se haya concretado, todos estarán satisfechos con los resultados. Es la visión del negocio la que produce el entusiasmo y provoca las fuerzas para enfrentar desafíos a cambio de la recompensa de la concreción futura de sus anhelos.
- *Proporcionar un enfoque.* Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la visión está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente, ya que hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía, fundamenta la delegación de autoridad (empowerment) y el trabajo en equipo.

---

<sup>15</sup> Idem.

<sup>16</sup> Idem.



- *Inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos.* Inspiración significa dar una proposición de valor y la motivación para que las personas encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realidad de la visión. Éste debe mover a las personas respecto a la necesidad de un sentido de realización, de pertenencia, de compromiso y de habilidad para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

## **1.7 Objetivos de la Organización**

Los objetivos de una organización son indispensables para su buen funcionamiento, ya que marcan el camino a seguir para su operación.

La organización constituye un conjunto de elementos que tienen como finalidad cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u objetivo para el que está proyectado el sistema. Segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos. Tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema pueda funcionar.<sup>17</sup>

Toda organización debe tener sus objetivos claros para no tener posibles desviaciones que puedan afectar su ámbito productivo, social y económico.

Toda organización necesita tener alguna finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para sus socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin una noción de su misión y visión, irá a la deriva en merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización decida, sino por lo que los otros decidan.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 22.

<sup>18</sup> Idem.



Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a estos objetivos. Un objetivo de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar. Así vistos, los objetivos organizacionales tienen muchas funciones, a saber:<sup>19</sup>

- a) Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecer lineamientos para las actividades de los participantes.
- b) Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
- c) Los objetivos sirven como estándares, con base a ellos los participantes y el público externo pueden evaluar el éxito de la organización, o sea, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

Los objetivos oficialmente establecidos por la organización se comunican mediante documentos oficiales como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o por medio de declaraciones públicas de los dirigentes.

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:<sup>20</sup>

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Dar una utilización productiva a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un clima en el que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas.

La finalidad de los objetivos es que la organización pueda cumplir su misión y su visión interna y externa.

---

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> Idem.





Los objetivos no son estáticos, sino dinámicos y están en evolución continua, alterando las relaciones de la organización con su ambiente (externas) y con sus miembros (internos), y hace que los objetivos sean continuamente reevaluados y modificados en función de los cambios del ambiente y de la organización interna de sus miembros.<sup>21</sup>

## **1.8 Niveles Organizacionales**

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Organización es esencialmente la función administrativa que establece el rol formal que jugará la gente en la organización. También es determinar las reglas bajo las cuales esa gente interactuará.<sup>22</sup>

La estructura organizacional puede contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Los papeles en la organización deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. También, la estructura organizacional puede ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

La organización tiene como finalidad la división de deberes entre los individuos, para que los esfuerzos sean coordinados.

La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen en las organizaciones tres niveles organizacionales.

---

<sup>21</sup> Idem.

<sup>22</sup> <http://html.rincondelvago.com/la-organizacion.html>



---

Estos tres niveles son:<sup>23</sup>

### **1. Nivel Institucional**

Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico debido a que es el nivel en el que se toman las decisiones y en el que se establecen tanto los objetivos de la organización, como las estrategias necesarias para alcanzarlos. El nivel institucional es el nivel periférico y es esencialmente extravertido ya que constituye la interfase con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales del futuro.

### **2. Nivel Intermedio**

Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencia. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media, o sea por las áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias elaboradas para alcanzar los objetivos organizacionales. Se enfrenta a dos componentes totalmente distintos: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel institucional), y otro orientado hacia la lógica y la certeza, encargado de la programación y realización de tareas perfectamente bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y jalones de la incertidumbre del ambiente traídos por el nivel institucional, absorbiéndolos y dirigiéndolos para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

---

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 25 – 26.

### 3. Nivel Operacional

Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico; que se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentra las máquinas y los equipos, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y los mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización. Comprende el trabajo básico relacionado con la producción de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones. Está orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología utilizada para realizarla. Funciona, dentro de la organización, como un sistema cerrado y determinista.

La organización busca volverse eficaz mediante la cooperación humana, por lo que existen los niveles organizacionales para marcar un límite de personas, las cuales serán controladas por un administrador de una manera más efectiva. Por ello, la organización establece departamentos, que designan un área o división en particular de ella, sobre la cual, un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general, los departamentos pueden ser producción, control de calidad, ventas, investigación de mercado, etcétera.



Figura 1.6 Niveles organizacionales.

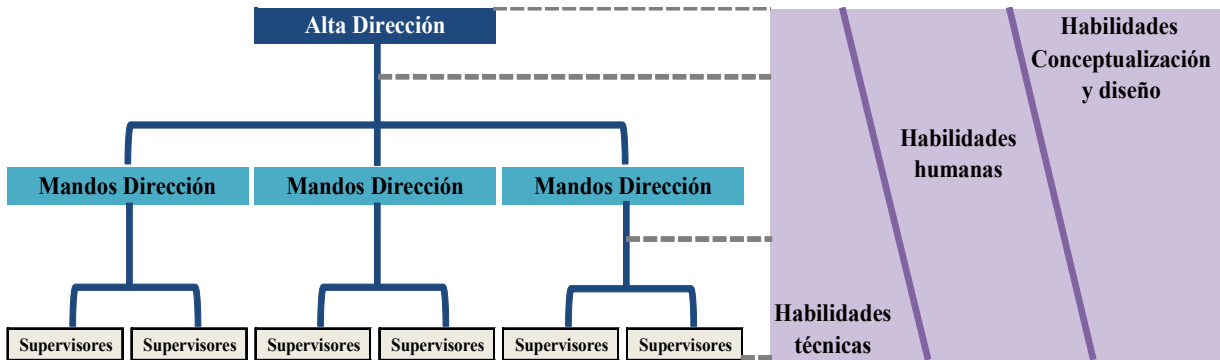


Figura 1.7 Habilidades administrativas según niveles organizacionales.

## Capítulo II. Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es una parte esencial en todo tipo de organizaciones para garantizar una selección de empleados capaces, así como desarrollar sus habilidades y aptitudes para satisfacer sus necesidades y el de la misma. Las organizaciones dependen primordialmente del elemento humano con que cuenta para su buen funcionamiento y su crecimiento.

La administración de recursos humanos es la función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización.<sup>24</sup>

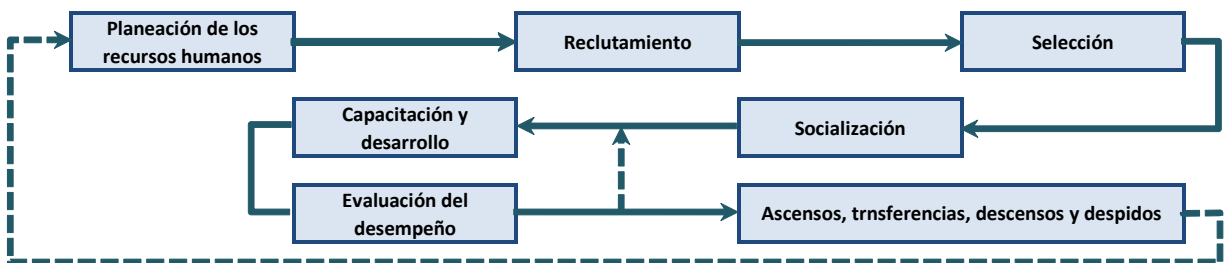


Figura 2.1 Proceso de la Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones.

<sup>24</sup> Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. **Administración**. Pág. 412.



La Administración de Recursos Humanos es un área de estudio relativamente nueva, los profesionales de Recursos Humanos se encuentran en las grandes y medianas organizaciones, esto se debe a que estas organizaciones buscan un equilibrio entre la organización y el personal que labora en ella. Debemos recordar que el principal recurso que tiene una empresa es su “Recurso Humano”.

La Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, etc.

En Administración de Recursos Humanos se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios, obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes.

### **Técnicas internas y externas de la Administración de Recursos Humanos.**

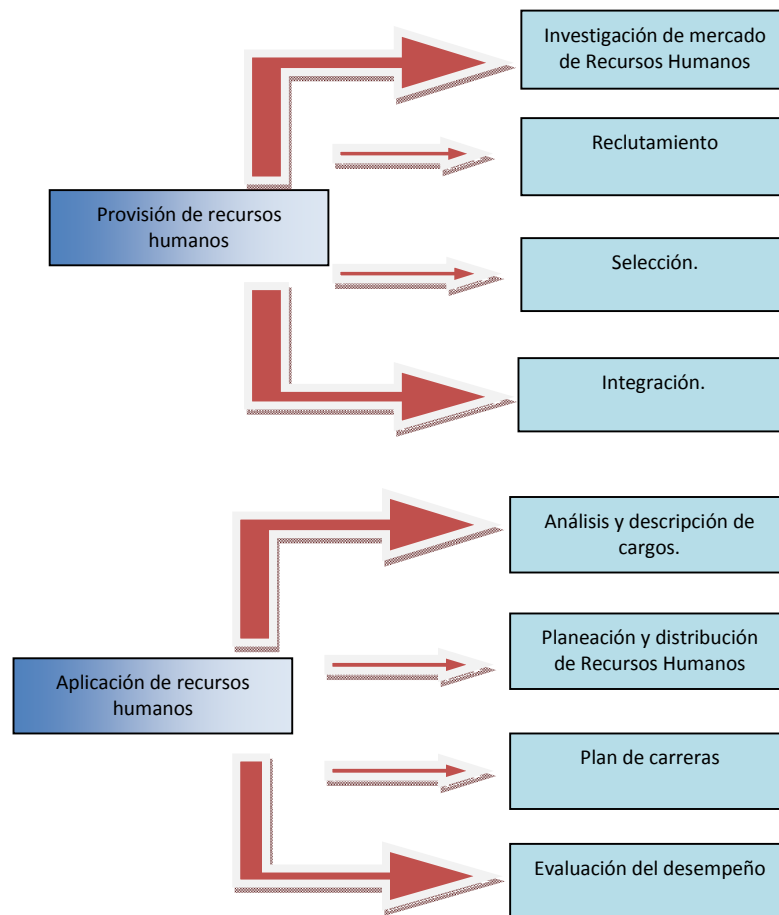
Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en al ambiente interno
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Investigación en el mercado laboral</li><li>2. Reclutamiento y selección.</li><li>3. Investigación de salarios y beneficios.</li><li>4. Relación con sindicatos.</li><li>5. Relación con instituciones de formación profesional.</li><li>6. Otras</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Análisis y descripción de cargos.</li><li>2. Evaluación de cargos</li><li>3. Capacitación.</li><li>4. Evaluación de desempeño</li><li>5. Plan de carreras.</li><li>6. Plan de beneficios sociales</li><li>7. Política salarial.</li><li>8. Higiene y seguridad.</li><li>9. Otras.</li></ol>

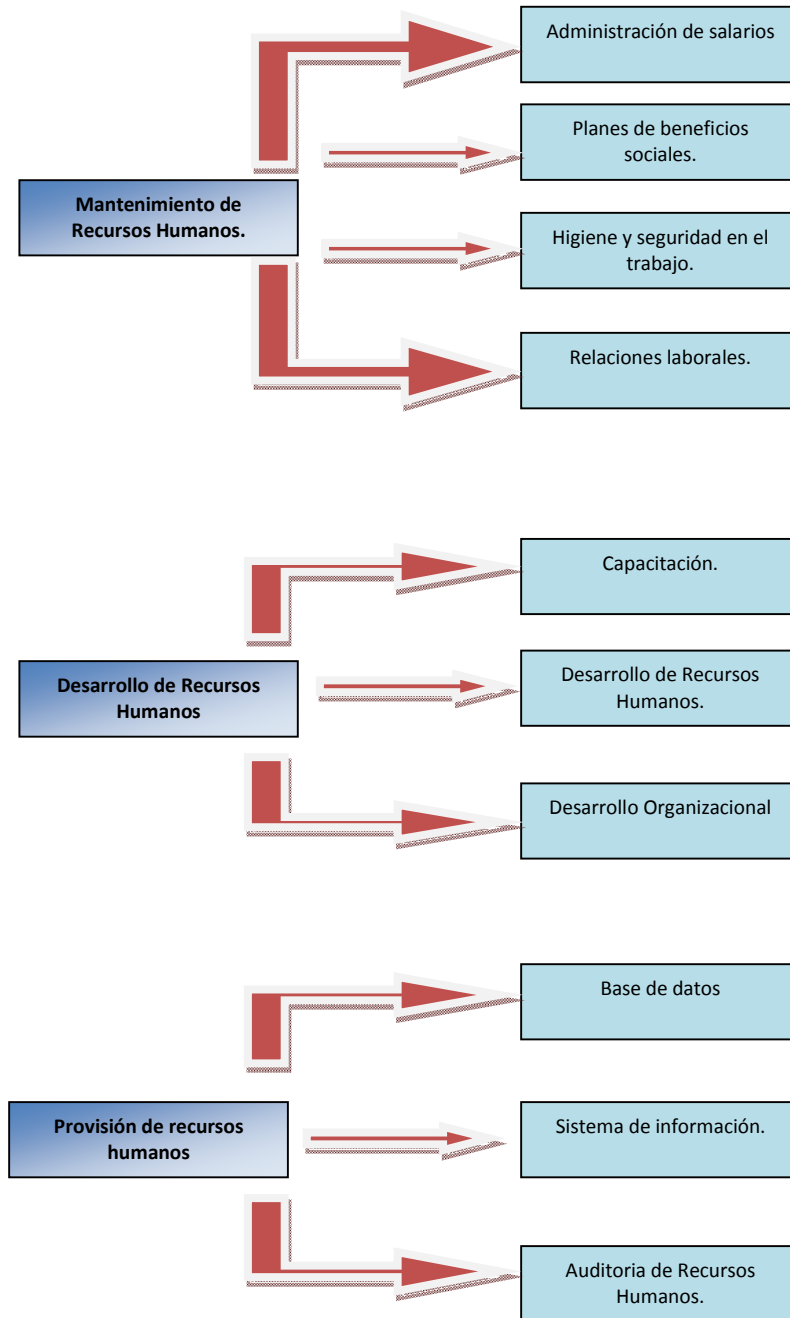


## Políticas de Recursos Humanos.

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía, y la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados, desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas, sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obliga a que los empleados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

### Políticas de:





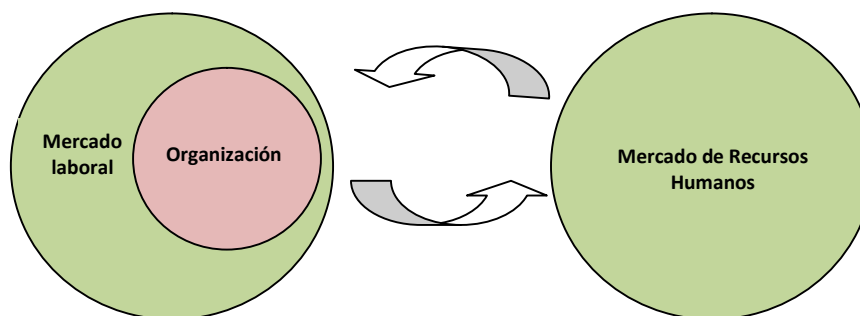


Para funcionar las empresas necesitan recursos materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos, cada uno de los cuales se halla dirigido por una especialidad de la administración. Sin embargo la administración de los recursos humanos depende de algunos factores complejos, entre los cuales se destaca el estilo de la administración que la organización pretenda adoptar.

## 2.1 Reclutamiento de Personal

En la actualidad los individuos y las empresas conviven y se hallan en un proceso continuo de atracción unos a otros, así como los individuos catalogan y clasifican a las organizaciones , éstas buscan los mejores candidatos para admitirlos.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, 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, debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.<sup>25</sup>



<sup>25</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.





El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

1. Personas que la organización requiere.
2. Lo que el mercado de RH puede ofrecerle.
3. Técnicas de reclutamiento a aplicar.

### **2.1.1 Proceso de Reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que debe de ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante.<sup>26</sup>

La emisión de una requisición de empleo o de personal presenta ciertas semejanzas con la de una requisición de material, cuando el departamento de reclutamiento la recibe, este verifica en los archivos si existe algún candidato adecuado disponible; sin no es el caso, debe reclutarlo con las técnicas de reclutamiento que la empresa utilice.

En la actualidad las requisiciones de personal, son realizadas por los jefes de cada departamento.

---

<sup>26</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



*Mercado de Recursos Humanos.*

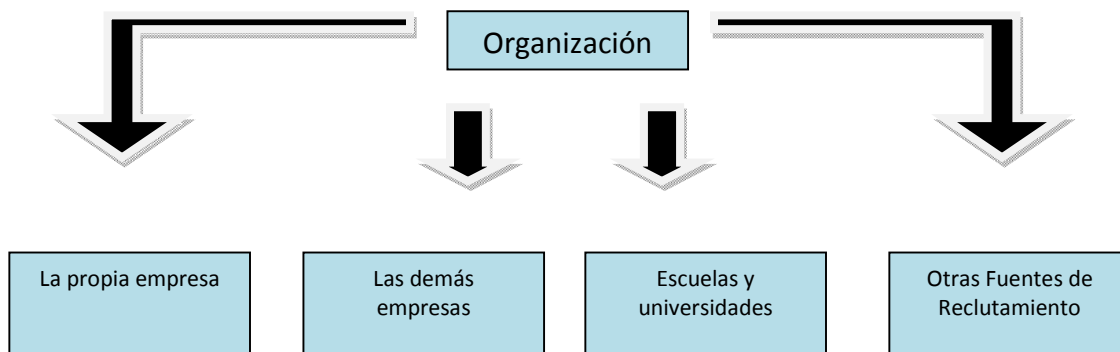
<b>Modelo de Requisición de Empleo</b>																							
DE PARA	Departamento División de Relaciones Industriales Área de Reclutamiento y selección	FECHA/EMISION / / FECHA/RECIBIDO / / NÚM /																					
<b>REQUISICIÓN DEL EMPLEO</b>																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: left;">DIVISION</td></tr> <tr><td style="width: 60%;">NOMBRE DEL PUESTO</td><td style="width: 40%;">CLAVE</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>		DIVISION		NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">CLAVE DE LA DIVISION</td></tr> <tr><td style="width: 50%;">CANTIDAD</td><td style="width: 50%;">CATEGORIA</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>		CLAVE DE LA DIVISION		CANTIDAD	CATEGORIA										
DIVISION																							
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE																						
CLAVE DE LA DIVISION																							
CANTIDAD	CATEGORIA																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">POR REEMPLAZO</td></tr> <tr> <td style="width: 25%;">REGISTRO</td> <td style="width: 25%;">FECHA/SALIDA</td> <td style="width: 25%;">NOMBRE</td> <td style="width: 25%;">PUESTO</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>				POR REEMPLAZO				REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO												
POR REEMPLAZO																							
REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">POR AUMENTO DEL PERSONAL</td></tr> <tr><td colspan="2" style="height: 40px; vertical-align: top;">CAUSAS DEL AUMENTO DE PERSONAL</td></tr> </table>				POR AUMENTO DEL PERSONAL		CAUSAS DEL AUMENTO DE PERSONAL																	
POR AUMENTO DEL PERSONAL																							
CAUSAS DEL AUMENTO DE PERSONAL																							



## 2.1.2 Medios de Reclutamiento

El mercado de recursos humanos ofrece diferentes fuentes que la empresa puede ocupar para el proceso de reclutamiento de personal que la organización necesita a través de múltiples técnicas de reclutamiento.<sup>27</sup>

También verificamos que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Sea que estén trabajando en nuestra empresa o en alguna otra explica los dos medios del reclutamiento de personal: El interno y el externo.



## 2.1.3 Reclutamiento Interno, Externo y Mixto

### *Reclutamiento Interno.*

El reclutamiento es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.

<sup>28</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



Esto implica:

1. Transferencia de personal.
2. Ascensos de personal.
3. Transferencias con ascensos de personal.
4. Programas de desarrollo de personal.
5. Planes de profesionalización.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa.

*Ventajas.*

1. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos.
3. Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, el margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que por lo general las empresas reúnen de sus empleados.
4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces solo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



*Desventajas.*

1. Exige que los empleados nuevos tenga potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones.
2. Puede generar conflictos de intereses.

***Reclutamiento Externo***

El reclutamiento externo opera para candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

*Ventajas.*

1. Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo del personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

*Desventajas.*

1. Tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas.
2. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento.



3. Es menos seguro que el reclutamiento interno,, ya que los candidatos son desconocidos.
4. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa.<sup>30</sup>

### ***Reclutamiento Mixto***

Es importante que las organizaciones hagan uso de las dos técnicas de reclutamiento, tanto interno como externo. Ambos deben de complementarse siempre. Ante las ventajas y desventajas del reclutamiento interno externo muchas empresas eligen el reclutamiento mixto, es decir, el que se enfoca tanto en fuentes internas como externas.<sup>31</sup>

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras.

- a. Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables.
- b. Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- c. Reclutamiento externo y reclutamiento interno simultaneo.

El suministro o provisión de recursos humanos corresponde al reclutamiento y la selección de personal. Como sistema la organización interactúa con un mercado de recursos humanos y experimenta profundas influencias del mercado laboral.

En este mercado, el reclutamiento sobre sale como sistema destinado a atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos.

---

<sup>30</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.

<sup>31</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



---

## **2.2 Selección de Personal**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, viene luego el reclutamiento. Este y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, la tarea de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.<sup>32</sup>

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

### **2.2.1 Concepto de Selección de Personal**

Escoger entre los candidatos más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. Así como la eficacia de la organización.<sup>33</sup>

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender.

### **2.2.2 Selección como un Proceso de Comparación**

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos de cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo), y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.<sup>34</sup>

En el fondo, la comparación corresponde aproximadamente al esquema de inspección de calidad utilizada en la recepción de productos, materiales o materias primas en algunas

---

<sup>32</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.

<sup>33</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.

<sup>34</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



empresas. El patrón de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y medidas exigidas al proveedor.

### **2.2.3 Selección como un Proceso de Decisión**

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos. Puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.<sup>35</sup>

#### **Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:**

1. Modelo de colocación. En este modelo hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él.
2. Modelo de selección. Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exigía el cargo pro proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo.
3. Modelo de clasificación. Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo de vacante.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.

<sup>36</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.





---

#### **2.2.4 Bases para la Selección de Personal**

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras.

1. Descripción y análisis del cargo. Contenido del cargo y requisitos que debe incluir el aspirante al cargo o factores de especificación).
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. Consisten en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que ha producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.
3. Requerimiento de personal. Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.
4. Análisis del cargo en el mercado. Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas similares los cargos comparables.
5. Hipótesis de trabajo. Es una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, como simulación inicial.<sup>37</sup>

A partir de esta información, respecto al cargo por proveer, el organismo de selección está en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo. La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica.

---

<sup>37</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



Ficha profesiográfica	
Cargo	
Sección	
Descripción del cargo	
Equipos de trabajo	
Estudios	
Experiencia profesional	
Condiciones de trabajo	
Relaciones humanas	
Tipo de actividad	
Características psicológicas del ocupante	
Características físicas del ocupante	
Pruebas a que debe someterse.	

### 2.2.5 Entrevista de Selección

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. La entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

La entrevista tiene otras aplicaciones en el reclutamiento, la selección del personal, la asesoría y la orientación profesional, la evaluación del desempeño y la desvinculación.

Entrevista es en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistado o entrevistadores, y por el otro, el entrevistado o entrevistados.



Como todo proceso de comunicación, la entrevista adolece de todos los males (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y barreras).<sup>38</sup>

Las empresas exitosas están descentralizando por completo el proceso de selección de personal. En ellas, el órgano de reclutamiento y selección actúa como consultor y orientador para que los gerentes y sus respectivos equipos entrevisten a los candidatos y tomen las decisiones relacionadas con estos. Si los gerentes y sus equipos tienen responsabilidad solidaria por el logro de las metas y sus resultados, es necesario que esa responsabilidad se extienda a la selección de los nuevos ingresos del equipo. Cada equipo entrevista y escoge a sus futuros miembros, lo cual es mejor para consolidar el espíritu de equipo.

### **2.2.6 Pruebas o Exámenes de Conocimientos o de Habilidades**

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas. Existe gran variedad de pruebas de conocimiento o de capacidad, razón por la cual acostumbramos clasificarlas en cuanto a la manera de aplicarlas, el área abarcada y la forma de elaboración.<sup>39</sup>

#### ***Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas.***

*Orales.* Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales. Se asemejan a las entrevistas, pero en estas se formulan preguntas orales específicas que tienen como objetivo respuestas orales específicas.

*Escritas.* Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas. En general se aplican en las escuelas y las organizaciones para medir los conocimientos adquiridos.

---

<sup>38</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.

<sup>39</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



De realización. Pruebas aplicadas mediante la ejecución de un trabajo o tare, de manera uniforme y en un tiempo determinado.<sup>40</sup>

***Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados.***

- *Pruebas generales.* Miden nociones de cultura o conocimientos generales.
- *Pruebas específicas.* Indagan conocimientos técnicos relacionados con el cargo en referencia.

***Clasificación en cuanto a la manera de cómo se elaboran las pruebas.***

- Pruebas tradicionales. De tipo discursivo o expositivo. Pueden ser improvisadas pero no exigen planeación. Abarcan un número menor de preguntas por que requieren respuestas largas, explicativas y demoradas. Mide la profundidad de los conocimientos.
- Pruebas objetivas. Estructuradas en forma de exámenes objetivos, cuya aplicación y corrección son rápidas y fáciles.<sup>41</sup>

## **2.2.7 Tests Psicológicos y de Personalidad**

### ***Tests Psicológicos***

El término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Los tests psicométricos es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utilizan para conocer mejor a la persona con miras a tomar le decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras

---

<sup>40</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.

<sup>41</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.

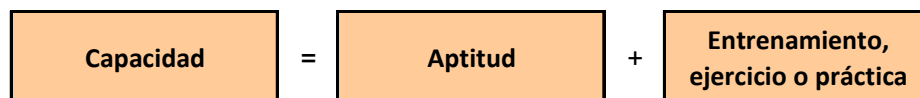


del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, analizarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

El resultado de los tests psicométricos de una persona se compara con los estándares de resultados obtenidos para una muestra representativa de personas. Se centran principalmente en las aptitudes para determinar cuanto de estas cuenta cada persona, con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo.<sup>42</sup>

Los tests psicométricos se basan en las diferencias individuales (que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad) y analiza cómo y cuanto varia la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuo. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las estadísticas de resultados y se les asignan valores.

En tanto las pruebas de conocimientos o de capacidad miden la capacidad de realización de una persona, los tests psicométricos hacen énfasis en las aptitudes individuales. La aptitud nace con las personas, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad de comportamiento.



<sup>42</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



*Aptitud, como base de la capacidad.*

<b>Aptitud</b>	<b>Capacidad</b>
1. Predisposición natural para determinada actividad o tarea.	1. Habilidad adquirida para realizar determinado trabajo o tarea.
2. Existe sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje serio.	2. Producto del entrenamiento o del aprendizaje.
3. Se evalúa por comparaciones.	3. Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.
4. Permite pronosticar el futuro candidato en el cargo.	4. Se refiere a la habilidad real del individuo.
5. Con el ejercicio o entrenamiento, se transforma en capacidad.	5. Es el resultado de ejercitar o entrenar la aptitud.
6. Predisposición general y específica a perfeccionarse en el trabajo.	6. Es la disposición general o específica para el trabajo actual.
7. Posibilita la orientación hacia determinado cargo en el futuro.	7. Posibilita la ubicación inmediata en determinado cargo.
8. Es el estado latente y potencial de comportamiento.	8. Es el estado actual del comportamiento.

*Diferencias entre aptitud y capacidad.*

El desafío radica en lograr que los instrumentos empleados en el proceso de selección presenten características de validez y precisión.

Ya que de ello dependerá el desempeño del empleado y el éxito en sus labores, es importante identificar las cualidades de cada uno de los candidatos a los puestos, así como las habilidades que podría tener para un puesto a futuro. Por eso es importante tener acceso a la base de datos de la organización, esto podrá reducir tiempo en el proceso de búsqueda de un nuevo candidato.



---

### ***Pruebas de Personalidad***

Estas Pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento. Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, a manera de síntesis; reciben el nombre de psicodiagnósticos. En esta categoría entran las llamadas pruebas expresivas y las denominadas pruebas proyectivas.<sup>43</sup>

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc. Esta categoría incluye los inventarios de intereses, de frustración y de motivación. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

### **2.2.8 Proceso de Selección**

La selección del personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos.

*Proceso de selección:*

1. Recepción preliminar de candidatos.
2. Entrevista de clasificación.
3. Aplicación de pruebas de conocimiento.
4. Entrevista de selección.
5. Aplicación de pruebas psicométricas.
6. Aplicación de pruebas de personalidad.
7. Entrevista de selección con el gerente.

---

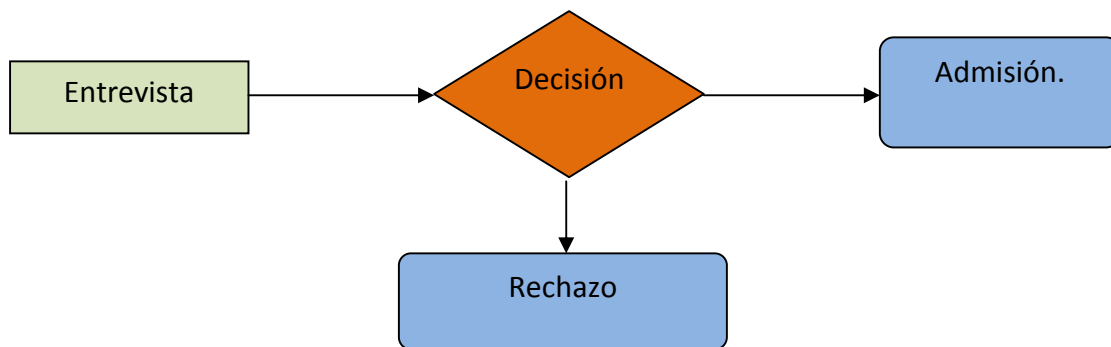
<sup>43</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



8. Aplicación de técnicas de simulación.
9. Decisión final de admisión.<sup>44</sup>

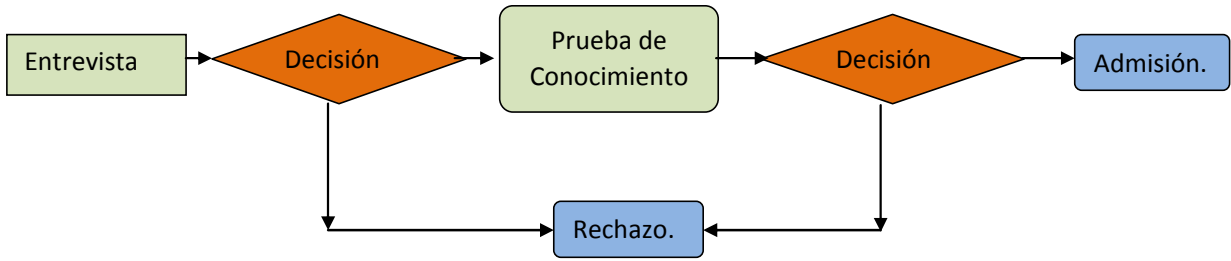
Dado que en general se emplea más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastantes variadas, de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante. Entre las posibles alternativas de selección se encuentran:

- A. *Selección en una sola etapa.* La decisión se basa en los resultados de una sola técnica de selección, puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más sencillo e imperfecto de selección de personal.
- B. *Selección secuencial en 2 etapas.* Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar a los aspirantes. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección mediante un plan secuencial, que permite al responsable de la decisión aplicar al candidato otra técnica selectiva.
- C. *Selección secuencial en tres etapas.* Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- D. *Selección en 4 o más etapas.* Emplea mayor cantidad de técnicas de selección.

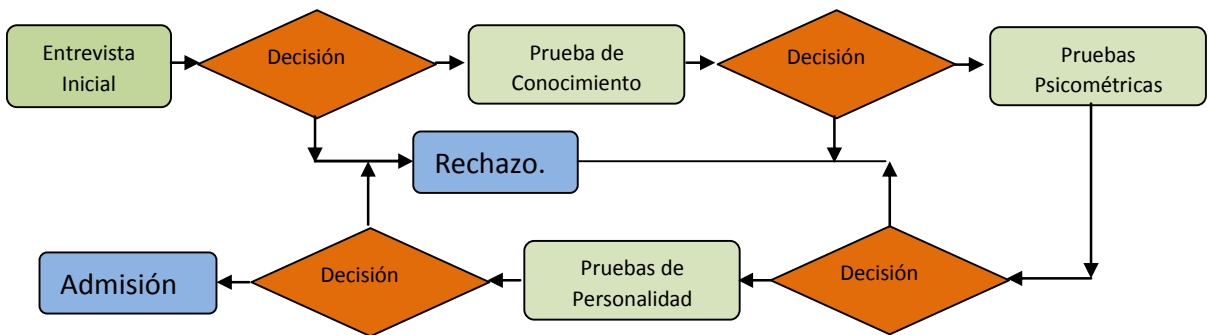
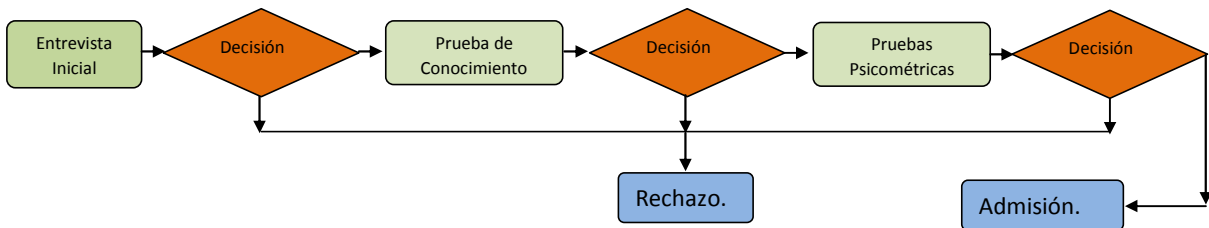


<sup>44</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.





*Sistemas de selección en una y en dos etapas.*



*Sistemas de Selección en tres y en cuatro etapas.*

En las Organizaciones saludables, aquellas que administran a las personas de manera participativa y democrática, se observa que la tecnología está en baja, en tanto que el humanismo está en alza. Esto significa que las entrevistas prevalecen sobre las pruebas (de aptitud o de personalidad) en la selección de las personas.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



Tomada la decisión final de admitir al candidato, este debe de ir al examen médico de admisión, y se le revisa su experiencia laboral y profesional.

El reclutamiento y la selección son parte de un mismo proceso. La selección es un proceso de comparación entre dos variables. La selección también es un proceso de decisión y elección en que pueden utilizarse tres modelos: de colocación, de selección y de clasificación.

## **2.3 Capacitación y Desarrollo del Personal**

### **2.3.1 Capacitación**

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores.<sup>46</sup>

En los últimos años, la capacitación ha cobrado relevancia. Actualmente la capacitación significa enseñanza para superar las deficiencias en la educación, por que los programas de mejoramiento de la calidad dan por hecho que los empleados son capaces tanto de generar tablas y graficas, como de analizar datos. El personal también requiere habilidades en cuanto al trabajo en equipos, toma de decisiones y comunicación. Conforme las empresas avanzan mas en el aspecto tecnológico, los empleados requieren capacitarse en habilidades tecnológicas y de computación.

La primera etapa de la capacitación consiste en determinar qué tipo de capacitación se requiere. Algunos individuos llaman a esto el proceso de encontrar los “huecos” en la capacitación. Las empresas determinan las habilidades que requiere cada puesto, y las que poseen los trabajadores actuales o los prospectos. Luego se diseña la capacitación para reducir la brecha existente en cuanto a dichas habilidades. La evaluación de las necesidades de capacitación del personal se le llama “análisis de tareas”.

---

<sup>46</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



El método más común es la capacitación en el puesto. En la capacitación en el puesto, se le pide a un empleado experimentado que tome a un nuevo empleado “bajo su protección” y que le enseñe al recién llegado como llevar a cabo los deberes del mismo. La capacitación en el puesto tiene muchas ventajas, tales como costos en efectivo moderados para las instalaciones de capacitación, materiales y honorarios del instructor. Además, facilita la transferencia desde el área de aprendizaje en el lugar de trabajo.

Otro tipo de capacitación en el puesto es a través de la mentoría, la cual significa que un empleado más experimentado se acopla con un recién llegado a la empresa o con un trabajador menos experimentado para que le proporcione guías y pautas, apoyo y oportunidades de aprendizaje.

### **2.3.2 Objetivos de la Capacitación**

Los objetivos de la capacitación, del desarrollo o, más generalmente del aprendizaje, se definen como “la descripción del desempeño que se busca que los aprendices sean capaces de lograr para que les considere competentes”.

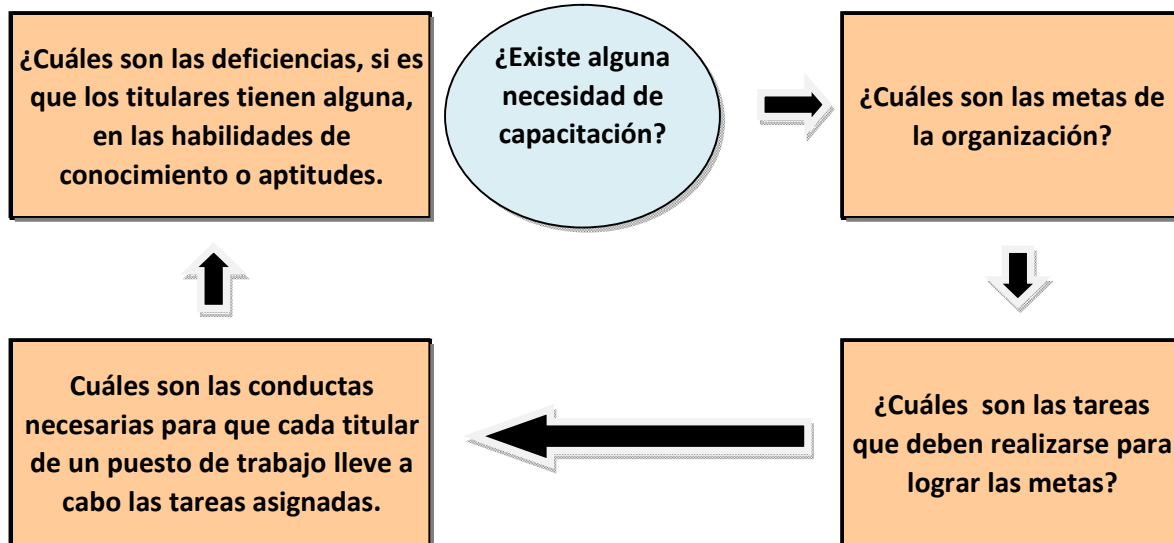
Los objetivos especifican lo que cada persona que se capacita debe ser capaz de lograr una vez que cursa exitosamente el programa respectivo. Así se dispone de una guía para los esfuerzos, tanto del aprendiz como del instructor, y un parámetro para evaluar el éxito, del programa de capacitación. Una técnica que ayuda consiste en motivar también, para quien se capacita, la percepción de que existe una necesidad de capacitación.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



### 2.3.3 Detección de las Necesidades de Capacitación



Las necesidades de capacitación del personal se identifica de varias maneras, como sería revisiones del desempeño por parte del supervisor, de los compañeros de trabajo, de sí mismo, y de 360 grados; información del desempeño relacionada con el trabajo (que incluyen productividad, ausentismo e impuntualidad, accidentes, enfermedades leves, motivos para quejas, desperdicio, entregas tardías, calidad del producto, disminución del tiempo dedicado al trabajo, reparaciones, utilización de equipo y desaprobación de los consumidores); observación por parte de los supervisores u otros especialistas, entrevistas con el empleado o su jefe, pruebas sobre aspectos como el conocimiento de trabajo, las habilidades y la atención; sondeos de actitud, bitácoras individuales del empleado, situaciones creadas, centros de valoración. El primer paso consiste generalmente en evaluar el desempeño del trabajador.<sup>48</sup>

La clave en el análisis de desempeño es la distinción entre los problemas de *no puedo* y *no quiero*. En primer lugar se determina si se trata de un problema de tipo *no puedo* y, si es así, sus causas específicas: los empleados no saben qué hacer, o cuáles son sus estándares; hay

<sup>48</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp.



obstáculos en el sistema, como carencia de herramientas o insumos; se necesita ayuda para las actividades; o existe capacitación inadecuada. Por otro lado un problema de tipo *no quiero* sucede cuando los empleados podrían realizar un buen trabajo, si quisieran hacerlo.

### **2.3.4 Programa de Capacitación**

Una vez detectadas y determinadas las necesidades, se prepara el programa correspondiente a la capacitación.

El programa de capacitación se sintetiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:<sup>49</sup>

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es la causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

Estas preguntas deberán aclarar dudas hacia el impacto que tendrá la capacitación que se brindará, así como el alcance, costo-beneficio, etcétera.

---

<sup>49</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 397.



La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:<sup>50</sup>

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

La información recabada de las preguntas anteriores debe ser clara para la programación de la capacitación.

Desglosando las preguntas anteriores:<sup>51</sup>

## **1. Planeación de la capacitación**

El programa de capacitación requiere de un plan que incluye los puntos siguientes:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de captador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipo o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.

---

<sup>50</sup> Idem.

<sup>51</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 397 - 400.



- Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
  - a. Número de personas.
  - b. Tiempo disponible.
  - c. Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
  - d. Características personales de conducta.
- Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con problemática diagnosticada.

Por lo que la planeación debe estar claramente enfocada en las necesidades para que la capacitación sea la más conveniente.

## **2. Tecnología educativa de la capacitación**

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.



- Técnicas de aplicación en cuanto a su utilización.
  - a. *Técnicas de capacitación orientadas al contenido*: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de autoinstrucción.
  - b. *Técnicas de capacitación orientadas al proceso*: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.
  - c. *Técnicas mixtas de capacitación*: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (on the job), la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.
- Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo.

Respecto al tiempo, las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

  - a. *Programa de inducción o de integración a la empresa*: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un





programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece ventajas como:

- El nuevo empleado
- b. Capacitación después del ingreso al trabajo: se puede hacer con la consideración de dos aspectos:
- La capacitación en el lugar de trabajo (en servicio).
  - La capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).
- c. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación: son clasificadas en capacitación en el lugar de trabajo (en el puesto) y fuera del lugar de trabajo. La primera de refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.
- *Capacitación en el lugar de trabajo.* Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere de acomodos o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de capacitación. La capacitación en el puesto presenta varias modalidades:
    - a. Admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos.
    - b. Rotación de puestos.
    - c. Entrenamiento para algunas tareas.
    - d. Enriquecimiento del puesto, etcétera.
  - *Capacitación fuera del lugar de trabajo.* La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la



total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

- a. Aulas para exposiciones.
- b. Expositiva y conferencias.
- c. Seminarios y talleres.
- d. Películas, transparencias, videocintas (televisión).
- e. Método de casos (estudio de casos).
- f. Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.
- g. Dramatización (representación de roles).
- h. Simulación y juegos.
- i. Instrucción programada.
- j. Oficinas de trabajo.
- k. Reuniones técnicas.

### **2.3.5 Implementación de la Capacitación**

Una vez que se tiene definida qué actividad se desarrollará para la capacitación, la implementación puede ayudar en el desarrollo para la aplicación o llevar a cabo la capacitación o actividades a desarrollar.

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera



de la empresa, que cuenta con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices.<sup>52</sup>

La implementación de la capacitación es la impartición de los conocimientos y/o actividades que desarrollará el empleado para poder adquirir mayor conocimientos y habilidades dentro sus funciones. La implementación de la capacitación tiene como objetivo ayudar en el desarrollo laboral del empleado.

La implementación de la capacitación se efectuará de acuerdo a las necesidades y objetivos que se tenga en el programa, para el cumplimiento y desarrollo del empleado.

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:<sup>53</sup>

1. *Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.* La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. *La calidad del material de capacitación presentado.* El material de enseñanza debe ser planeada a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. *La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.* La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazo, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno.

---

<sup>52</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 402.

<sup>53</sup> Idem.



4. *La calidad y preparación de los instrumentos.* El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Estos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimientos de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.
5. *La calidad de los aprendices.* La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

El proceso para la implementación de la capacitación a los empleados de la empresa es sumamente importante, ya que es el punto crítico en el que se puede saber si realmente la capacitación ayudará, si la inversión es la adecuada y si se obtendrán los resultados deseados, tanto a nivel personal del empleado como a nivel empresarial.

### **2.3.6 Evaluación de los Resultados de la Capacitación**

La evaluación de la capacitación es el momento en el que se da a conocer si la capacitación fue la adecuada, si se aprendió lo necesario para que el desempeño de los empleados se eleve, entre otros.

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:<sup>54</sup>

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.

---

<sup>54</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 403.



2. Verificar si los resultados de la capacitación tiene relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación de la capacitación ayuda a verificar que los conocimientos y/o técnicas brindadas sean un apoyo para la construcción de habilidades que ayudarán en el desarrollo personal y profesional de los empleados de la empresa.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:<sup>55</sup>

1. *Evaluación a nivel organizacional.* En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a) Aumento en la eficacia organizacional.
  - b) Mejora de la imagen de la empresa.
  - c) Mejora del clima organizacional.
  - d) Mejora en la relación entre empresa y los empleados.
  - e) Apoyo del cambio y la innovación.
  - f) Aumento de la eficiencia, entre otros.
2. *Evaluación a nivel de los recursos humanos.* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a) Reducción de la rotación de personal.
  - b) Reducción del ausentismo.
  - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
  - d) Aumento de las habilidades de las personas.
  - e) Aumento del conocimiento de las personas.
  - f) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.

---

<sup>55</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 403 - 404.



3. *Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
- a) Aumento de la productividad.
  - b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
  - c) Reducción del flujo de la producción.
  - d) Mejora en la atención al cliente.
  - e) Reducción del índice de accidentes.
  - f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

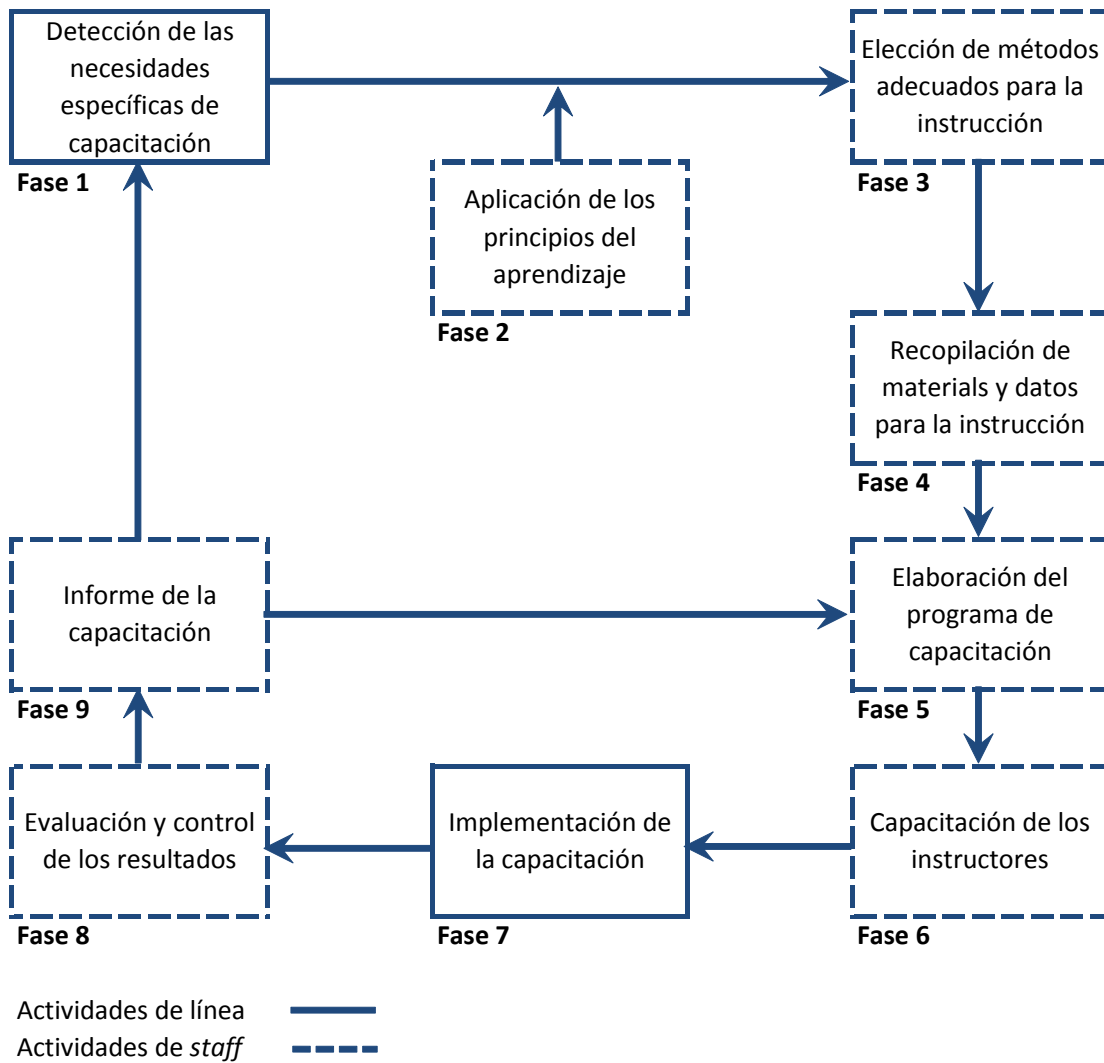
La capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Los criterios de la eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.<sup>56</sup>

Una parte fundamental para el constante desempeño de los empleados es el clima laboral en el que se encuentran, ya que al sentirse identificados con la empresa o la gente con la que se involucra puede obtener mayores resultados que una persona que no se encuentra bien en un ambiente laboral dado a que le afecta en su nivel de adaptabilidad y desarrollo.

Por ello, es importante identificar cuáles pueden ser las demandas laborales para el desarrollo de los empleados y qué factores puedan estar afectando para el cumplimiento de los objetivos organizacionales para que la capacitación que se brinde en tiempo y forma adecuada.

---

<sup>56</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, pp. 404.



Figuro 2.2 El ciclo de la capacitación.<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Idem.



---

## 2.4 Análisis y Descripción de Puestos

En las organizaciones existen puestos tan diversos como numerosos, en virtud de la división de funciones indispensables para llevar a cabo una adecuada operación. Por eso, es necesario especificar con claridad el trabajo de cada miembro de la organización, desde el director hasta los obreros.<sup>58</sup>

El análisis y descripción de puestos nos ayudará a clarificar cuáles son las funciones y actividades de cada miembro de la organización, así como especificar el rol que tendrá para los diversos procesos de la organización.

### 2.4.1 Concepto de Análisis de Puesto

El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis permite sintetizar para llegar a describir.<sup>59</sup>

El análisis de puestos ayuda a conocer el peso que tiene en la organización de acuerdo a sus responsabilidades, así como la ubicación jerárquica. También, nos permite perfilar a la persona idónea o capacitada para desempeñar las funciones y responsabilidades que competen al puesto.

### 2.4.2 Concepto de Descripción de Puesto

Una descripción de puestos es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.<sup>60</sup>

Una vez definido un puesto, la descripción del puesto se hace por escrito, sintetizando sus aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado, visto y comprobado en la ejecución misma del puesto que se estudia.

---

<sup>58</sup> Varela Juárez, Ricardo. **Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones**. Pág. 74

<sup>59</sup> Idem.

<sup>60</sup> Idem.





### **2.4.3 Utilidad del Análisis y la Descripción de Puestos**

El análisis y la descripción de puestos son los métodos básicos con los que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación de área.<sup>61</sup>

A partir de ahí se podrá continuar con otro tipo de estudios tendientes a consolidar una buena administración de recursos humanos; entre otros, se mencionan los siguientes:<sup>62</sup>

- Valuación de puestos.
- Reclutamiento y selección.
- Capacitación y desarrollo.
- Relaciones laborales.
- Seguridad e higiene.
- Organización y métodos.
- Auditoría administrativa.
- Auditoría contable y financiera.
- Procesos de reingeniería.

El análisis y la descripción de puestos ayudan a conocer al detalle las obligaciones y características de cada puesto de la organización. También, se puede utilizar como una guía para la capacitación de nuevos ingresos, para exigir más apropiadamente las obligaciones, para conocer más a detalle los requisitos o pasos a seguir para un proceso en específico.

Para el área de Recursos Humanos es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, ya sea con fines de selección, capacitación o valuación de puestos, entre otras actividades.<sup>63</sup>

El análisis y la descripción de puestos se refieren única y exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe, por lo que puede ayudar a satisfacer diferentes tipos de requisitos.

---

<sup>61</sup> Idem.

<sup>62</sup> Varela Juárez, Ricardo, op cit. Pp. 74 – 75.

<sup>63</sup> Varela Juárez, Ricardo, op cit. Pp. 75.



---

### *Necesidad Legal*

La descripción de puestos es un documento indispensable para cualquier tipo de organización. En este documento se precisa el trabajo que debe prestarse y la materia de la prestación. Cuando un trabajador se incorpora a la empresa e inicia la prestación del servicio, se constituye entonces la fuente de la relación laboral. La legislación laboral establece que deberá tenerse por escrito “el servicio o servicios que deban prestarse, los que determinarán con la mayor precisión posible”.<sup>64</sup>

### *Necesidad Social*

Es importante determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.<sup>65</sup>

El tener un empleo para los seres humanos es indispensable, ya que ayuda a la realización de su potencial, así como una necesidad básica.

Los documentos de análisis y descripción de puestos son información indispensable en las organizaciones como parte de los procesos de certificación de calidad. Pero también es necesario que los empleados conozcan y entiendan los indicadores que le dan calidad y contenido al trabajo.

---

<sup>64</sup> Varela Juárez, Ricardo, op cit. Pp. 75 - 76.

<sup>65</sup> Varela Juárez, Ricardo, op cit. Pp. 76.

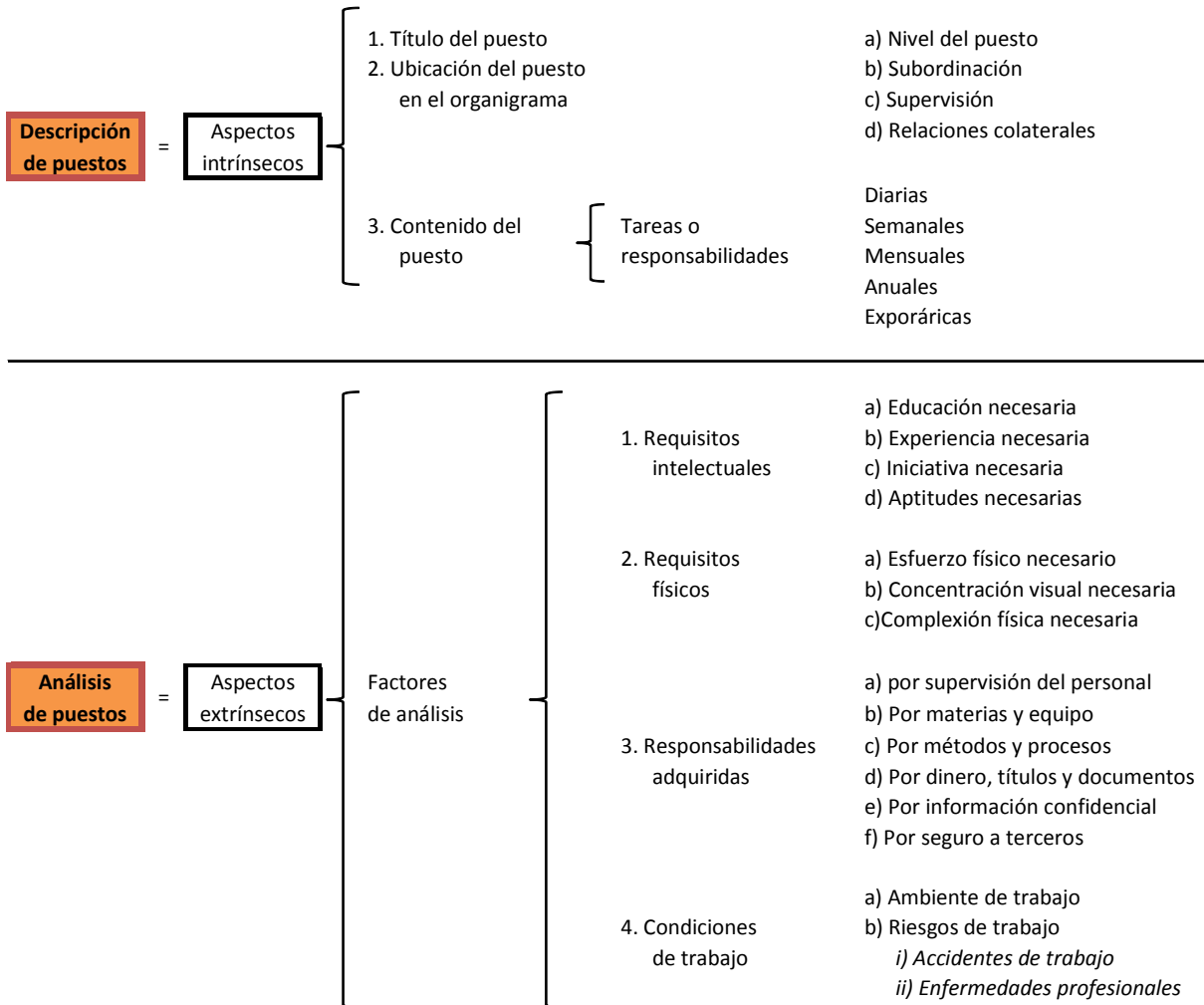


Figura 2.3 Alcance de la descripción y del análisis de puestos.



---

#### **2.4.4 Tipos de Descripciones**

La descripción de puestos son importantes para identificar los factores que implican en la elaboración de las actividades, así como conocer el rol que tiene dentro de la organización.

Cabe distinguir dos tipos de descripciones.<sup>66</sup>

- Genérica o global. Es cuando definen el contenido de un puesto a grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas.
- Específica. Señala los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican claramente los aspectos en que éste se relaciona con otros puestos y muestran con claridad los métodos de trabajo utilizados, los deberes y límites de esa responsabilidad.

Los dos tipos de descripciones ayudan a conocer el puesto, por una parte, la descripción genérica da a conocer el objetivo general de las funciones del puesto o su finalidad; mientras que la descripción específica brinda el conocimiento de qué, cómo, cuándo, porqué, dónde y con qué se realiza cada actividad que se debe desarrollar en el puesto.

---

<sup>66</sup> Varela Juárez, Ricardo, op cit. Pp. 78.



<p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA</b></p> <p>(Pregúntese en qué consiste el trabajo, qué función llena, qué fin tiene, etc.) Describa brevemente:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b></p> <p>A) Actividades diarias y constantes (recordar qué, cómo, porqué, cuando y con qué).</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>B) Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias). Aproximadamente cada: _____ Horas aproximadas: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>C) Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares). D) ¿Tiene el puesto otras obligaciones o respon Horas aproximadas: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>E) Observaciones generales:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
---

Figura 2.4 Formato utilizado para realizar la descripción genérica y específica de un puesto.



---

### **2.4.5 Beneficios de la Descripción de Puestos**

Las organizaciones están jerárquicamente constituidas, por lo que cada empleado tiene su puesto que juega un rol en la operación y desarrollo de la misma.

La descripción de puestos es un elemento fundamental para el buen funcionamiento a nivel, empresarial, jerárquica y profesional.

*Para la organización*<sup>67</sup>

- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos.
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.
- Permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto.
- Ayuda a establecer el sistema de escalafón.
- Es una herramienta indispensable para la valuación de puestos.

*Para los supervisores*<sup>68</sup>

- Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que debe desarrollar.
- Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor que se necesite de manera ocasional, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etcétera.
- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- Impide que, al cambiar el supervisor, el sustituto encuentre dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

---

<sup>67</sup> Varela Juárez, Ricardo, op cit. Pp. 79.

<sup>68</sup> Varela Juárez, Ricardo, op cit. Pp. 79-80.



- Les permite identificar los conocimientos en que debe capacitar al empleado.

*Para el trabajador<sup>69</sup>*

- Le permite conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- Impide que sus funciones invadan el campo de otros.
- Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalte su desempeño y colaboración.
- Le ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

*Para el departamento de Recursos Humanos<sup>70</sup>*

- Le proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal.
- Le permite colocar al trabajador en el puesto más acorde con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento, y a cubrirlas.
- Permite calificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores.
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- Facilita la conducción de entrevistas.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.

## **2.5 Administración de la Compensación**

El desarrollo de un sistema eficiente de compensaciones es una parte importante de la administración de recursos humanos, ya que ayuda a atraer y retener trabajadores talentosos, así como un impacto en su desempeño.

---

<sup>69</sup> Idem.

<sup>70</sup> Idem.



### 2.5.1 Enfoque administrativo de la compensación

Desde un enfoque administrativo y considerando al área de Recursos Humanos como un área funcional, la compensación debe contemplarse con tres componentes: el primero lo constituye la forma en que se administran los sueldos y salarios; la segunda las prestaciones, los incentivos y pagos variables; y la tercera la forma en que se paga, sus registros para efectos contables y fiscales y los servicios al personal.<sup>71</sup>

En el siguiente cuadro se ilustra cuáles son las funciones del área de compensaciones:

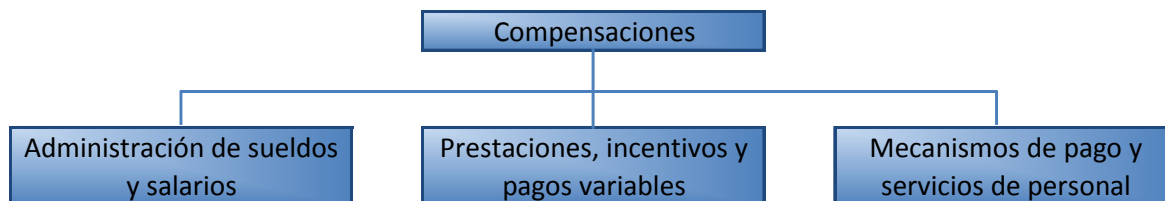


Figura 2.5 Funciones del área de Compensaciones

### 2.5.2 Administración de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios contribuye en el control jerárquico de puestos, en la definición de puestos, así como la valuación de puestos, mismos que ayudarán a definir y controlar las retribuciones.

Esta función consiste en establecer los criterios de valuación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de una organización. De ello emana la elaboración de políticas para definir las compensaciones y las guías de incrementos de sueldos. Las actividades principales que se desarrollan como parte de ésta función son las siguientes:<sup>72</sup>

- Selección de un modelo de valuación de puestos.
- Descripción y análisis de puestos.
- Formación y capacitación de un comité de valuación.

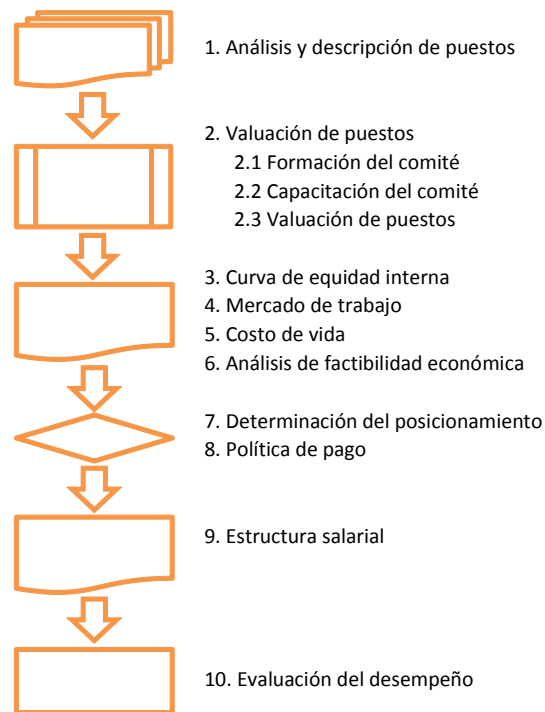
<sup>71</sup> Varela Juárez, Ricardo, op cit. Pp. 164.

<sup>72</sup> Idem.



- Valuación de puestos.
- Elaboración de la estructura salarial.
- Elaboración de guías de aumentos con base en la evaluación del desempeño.

El proceso para la definición de la estrategia de pago de una organización está integrado por diferentes etapas.



*Figura 2.6 Metodología para el diseño de una estructura salarial.*

Para definir cuánto se le debe a un empleado por su trabajo, las organizaciones emplean diversos métodos, la mayoría de los cuales coinciden en:<sup>73</sup>

- a) Medir internamente (equidad interna)
- b) Comparar contra el mercado (competitividad externa)
- c) Medir el costo de vida

<sup>73</sup> Varela Juárez, Ricardo, op cit. Pp. 165.



- d) Analizar su capacidad de pago
- e) Definir su política de pago
- f) Evaluar el desempeño

En una organización, cada cargo o puesto tiene su valor individual y dado a que la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes de sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que compete a la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

### **2.5.3 Valuación y clasificación de los puestos**

La valuación de puestos permite establecer el sistema de remuneraciones de sueldos, salarios, prestaciones, etcétera, conforme las diversas carreras de las áreas de la organización, definiendo el nivel de pago de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada puesto.

La valuación y clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos.<sup>74</sup>

La valuación de puestos determina el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura de puestos de una organización.

La valuación de puestos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración.<sup>75</sup>

La valuación y clasificación de puestos es importante dentro de las organizaciones ya que ayuda en el control y la administración jerárquica.

---

<sup>74</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, Pp. 287.

<sup>75</sup> Idem.



---

## 2.6 Prestaciones y Beneficios

Las prestaciones en las organizaciones son muy importantes para los empleados, dado a que pueden considerarse como un motivante, brindando a su vez, apoyo y seguridad social para sus necesidades.

### 2.6.1 Las prestaciones y la administración de personal

Los empleados han aprendido a obtener prestaciones con cada revisión de contrato, lo que hace pensar que probablemente querrán más en el futuro, al tiempo que las empresas desearán reducir los costos y las prestaciones. Esto significa que el administrador de personal tendrá que aprender más sobre las prestaciones y sus efectos, y sobre cómo controlar el costo de la mano de obra tanto en el corto como en el largo plazo.<sup>76</sup>

Las prestaciones han tomado un papel básico o necesario de las personas al momento de decidirse para ingresar a una organización. Actualmente se busca en las organizaciones que brinden prestaciones superiores a la ley por los múltiples beneficios que se otorgan.

Durante un periodo prolongado, existió una constante demanda de prestaciones, y lo que se consideró como un lujo en cierto momento se ve ahora como una obligación patronal.<sup>77</sup>

Las prestaciones son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las organizaciones ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estas son financiadas parcial o totalmente por las organizaciones y casi nunca son pagadas directamente por los empleados. Además, pueden ser considerados como un medio para mantener a los empleados dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción.

### 2.6.2 Tipos de prestaciones sociales

Las prestaciones y la seguridad social, llamadas también, remuneraciones indirectas son comunes para los empleados, independientemente del puesto que ocupen. Estas son parte

---

<sup>76</sup> Varela Juárez, Ricardo, op cit. Pp. 223.

<sup>77</sup> Idem.



---

importante para los empleados dado a que representan parte de las remuneraciones, ofreciendo una base para satisfacer sus necesidades personales.

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida:<sup>78</sup>

1. En el ejercicio del puesto (como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera).
2. Fuera del puesto, pero dentro de la empresa (ocio, cafetería, transporte, etcétera).
3. Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, entre otros).

Los planes de prestaciones y de seguridad social pueden ser clasificados de acuerdo a su exigencia, naturaleza y objetivos.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, Pp. 320.

<sup>79</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, Pp. 320 - 322.



R e s e p x e i c g t e o n c a i a s u	<p><b>Prestaciones por obligatoriedad legal</b></p> <p>Son aquellas que la organización debe otorgar a sus empleados por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos.</p>	<p>a) Aguinaldo b) Vacaciones c) Vivienda d) Prima de antigüedad e) Ayuda de antigüedad f) Prima vacacional g) Ayuda por maternidad h) Horas extras i) Prima dominical, etcétera.</p> <p>Algunas de estas prestaciones son pagadas por la organización, mientras que otras son pagadas por las instituciones encargadas de la seguridad social</p>
	<p><b>Prestaciones espontáneas</b></p> <p>Son las otorgadas por la generosidad de las organizaciones, dado que no son exigidas por la ley ni por negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de la ley.</p>	<p>a) Vales de despensa b) Fondo de ahorro c) Alimentos d) Transporte e) Préstamos f) Asistencia médico-hospitalaria prestada mediante convenio g) Ayuda para jubilación, entre otros.</p>
R e s n a p t e c r t a o l e z s a u	<p><b>Prestaciones económicas</b></p> <p>Son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y son las que generan las obligaciones de seguridad social.</p>	<p>a) Prima vacacional b) Vacaciones c) Vivienda d) Ayuda para jubilación e) Aguinaldo f) Planes de crédito g) Complemento de salario en caso de ausencias prolongadas por enfermedad h) Reembolso o pago de medicinas y medicamentos, etcétera.</p>
	<p><b>Prestaciones extraeconómicas</b></p> <p>Son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios.</p>	<p>a) Alimentos b) Asistencia médico-hospitalaria y odontología c) Servicio social y asesoría d) Club o agrupación gremial e) Asesoría jurídica f) Transporte de casa - organización - casa g) Horario flexible para la entrada y la salida del personal de oficina, entre otros.</p>
R e s o p b e c t e o i a o s s u s	<p><b>Planes asistenciales</b></p> <p>Son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad.</p>	<p>a) Asistencia médico-hospitalaria b) Asistencia odontológica c) Ayuda económica por medio de préstamos d) Seguridad social e) Ayuda para jubilación f) Complemento salarial en casos de ausencias prolongadas por enfermedad g) Fondo de ahorro h) Seguro de accidentes personales, etcétera.</p>
	<p><b>Planes recreativos</b></p> <p>Son las prestaciones y los servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado.</p>	<p>a) Agrupación gremial o club b) Áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo. c) Música ambiental d) Actividades deportivas e) Excursiones y paseos programados, otras.</p> <p>Algunas actividades recreativas están llenas de objetivos sociales, como en el caso de los festejos y reuniones, que buscan fortalecer la organización informal.</p>
	<p><b>Planes complementarios</b></p> <p>Son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida.</p>	<p>a) Transporte o traslado del personal b) Comedor en el centro de trabajo c) Estacionamiento privado para los empleados d) Horario flexible de trabajo e) Cooperativa de productos alimenticios f) Sucursal bancaria en el centro de trabajo, entre otros.</p> <p>Los planes complementarios son las facilidades que el empleado tendría que conseguir por cuenta propia, si la organización no las ofreciera.</p>



El plan de prestaciones sociales se ofrece para cubrir las necesidades que tienen los empleados a través de una estructura integral

### 2.6.3 Objetivos del plan de prestaciones sociales

Las personas son y participan en la organización no sólo en función del puesto, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de sus expectativas en cuanto a las prestaciones y la seguridad social que podrán disfrutar.<sup>80</sup>

Las prestaciones sociales pueden ser obligadas por la ley o ser otorgadas por la organización; de acuerdo a su naturaleza, pueden ser económicas o extraeconómicas; y, de acuerdo a sus objetivos, éstas pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias.

Las prestaciones procuran ofrecer ventajas a la organización como al empleado y, por extensión a la comunidad, tal como se muestra en la figura 2.7.<sup>81</sup>

Ventajas de las Prestaciones	
Para la Organización	Para los Empleados
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elevan la moral de los empleados</li> <li>* Disminuyen la rotación y el ausentismo</li> <li>* Elevan la lealtad del empleado hacia la organización</li> <li>* Aumentan el bienestar del empleado</li> <li>* Facilitan el reclutamiento y la retención del personal</li> <li>* Aumentan la productividad y disminuyen el costo unitario del trabajo</li> <li>* Muestran las directrices y los propósitos que la empresa tiene hacia los empleados</li> <li>* Disminuyen los disturbios y las quejas</li> <li>* Promueven relaciones públicas con la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ofrecen ventajas que no se pueden evaluar en dinero</li> <li>* Ofrecen ayuda para la solución de problemas personales</li> <li>* Aumentan la satisfacción en el trabajo</li> <li>* Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual</li> <li>* Ofrecen medios para mejores relaciones sociales entre los empleados</li> <li>* Reducen sentimientos de inseguridad</li> <li>* Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social</li> <li>* Ofrecen una remuneración extra</li> <li>* Mejoran las relaciones con la organización</li> <li>* Reducen las causas de insatisfacción</li> </ul>

Figura 2.7 Ventajas de las prestaciones para la organización y para el empleado.

Las prestaciones son medios que están a disposición de las organizaciones para satisfacer las necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima; en el aspecto de los factores higiénicos o los insatisfactorios.

<sup>80</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, Pp. 327.

<sup>81</sup> Idem.



Un aspecto importante de las prestaciones y la seguridad social es su relativo mal funcionamiento cuando no se han planeado y administrado bien; es decir, los empleados pueden aceptar algunos puntos con resistencia, mientras que otros puntos pueden provocar severas críticas y burlas. Los planes precarios de prestaciones y seguridad social pueden ser fuente de algunos problemas:

- Acusación de paternalismo.
- Costos excesivamente elevados.
- Pérdida de vitalidad cuando se vuelve hábito.
- Provocar que los trabajadores sean menos productivos.
- Negligencia en cuanto a otras funciones de personal.
- Nuevas fuentes de quejas y reclamaciones.
- Relaciones cuestionables entre la motivación y la productividad.

Las organizaciones pueden ser agresivas y ofrecen opciones y grandes ventajas a sus empleados, mientras que otras no pueden conceder todo a sus empleados, pero sí pueden otorgar lo que pueda ser considerable o razonable. Lo importante es que las organizaciones conozcan el costo de las prestaciones que ofrecerán para así poder mantener bajo control en términos de erogaciones del presupuesto.

Los planes de prestaciones sociales generalmente se dirigen a ciertos objetivos relacionados a las expectativas que la organización tiene, a corto y largo plazo, respecto de sus resultados.

Los objetivos de los planes de prestaciones sociales casi siempre son:<sup>82</sup>

- Mejorar la cantidad de vida de los empleados.
- Mejorar el clima organizacional.
- Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
- Facilitar la atracción y la retención de los recursos humanos.
- Aumentar la productividad en general.

---

<sup>82</sup> Chiavenato, Idalberto, op cit, Pp. 328.



---

## Capítulo III. Manuales de Políticas y Procedimientos

El establecimiento de objetivos en los organismos son imprescindibles ya que son una guía de hacia a dónde quiere llegar; por ello, la definición de los procesos son importantes en toda organización para el cumplimiento y alcance de los mismos.

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización del nivel estratégico, el administrativo y el operativo. En este caso nos interesa estudiar lo referente a los manuales administrativos, ya que son importantes instrumentos de comunicación en todo organismo moderno administrado de manera racional.<sup>83</sup>

Los manuales administrativos ayudan a los empleados a conocer y aplicar las funciones o responsabilidades encomendadas a los diferentes puestos de la organización.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberán realizarse, ya sea conjunta o separadamente.<sup>84</sup>

El propósito fundamental de los manuales administrativos es transmitir información acerca de las funciones, relaciones, procedimientos, normas, objetivos, políticas, entre otros, para lograr mayor eficiencia en el trabajo.

### 3.1 Definición de Manual

La creación de publicaciones para brindar información e instrucciones para conocer la operación de diversos organismos fue la base para controlar al personal, políticas, estructura funcional, procedimientos y otros procesos del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

---

<sup>83</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*. Pág. 54.

<sup>84</sup> Idem.





En México, los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo, cuántos tipos de manual hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo se usan, etcétera.<sup>85</sup>

Sin embargo, el manejo de manuales en las organizaciones ha sido fundamental su uso en el transcurso de los años para el control y mejora de los diferentes procesos de la organización, encaminados al desarrollo del personal y de la organización.

A continuación se dan algunas definiciones sobre lo que es un manual.<sup>86</sup>

Según Duhalt Kraus Miguel A., un manual es:

“Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Para Terry G. R., un manual es:

“Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Continolo G. define al manual como:

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

De acuerdo con las anteriores definiciones y para efecto de la presente tesis, un manual es un documento en el que se plasma de manera sistemática lineamientos, bases o procedimientos para orientar en la realización correcta y efectiva las funciones y actividades.

## **3.2 Objetivo de los Manuales**

Los manuales permiten orientación a los empleados para la correcta aplicación de las actividades correspondientes a las funciones del puesto.

---

<sup>85</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pág. 55.

<sup>86</sup> Idem.



En esencia los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.<sup>87</sup>

Los manuales administrativos ayudan al establecimiento sistemático de información para la operación del puesto, así como una guía para la definición de responsabilidades.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:<sup>88</sup>

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la aplicación e implementación de reformas administrativas.

Por tanto, el objetivo de los manuales administrativos es informar, instruir, precisar y ayudar en la ejecución de las funciones, integrar y orientar al personal para obtener mayor eficiencia en sus actividades o responsabilidades.

---

<sup>87</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pág. 57.

<sup>88</sup> Idem.



### 3.3 Clasificación de los Manuales

Los manuales administrativos pueden desarrollarse de acuerdo a los objetivos y funciones correspondientes al puesto.

Otros organismos (públicos o privados) necesitan elaborar manuales diferentes. El tipo de manual que se elaborará se determina respondiendo la siguiente pregunta:<sup>89</sup>

*¿Cuál es el propósito que desea lograr?*

En ciertos casos sólo sirve a un objetivo; en otros se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Los manuales pueden ser de diferentes tipos.

P	<p><i>* Manual de Historia</i></p> <p>Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.</p>
O	<p><i>* Manual de Organización</i></p> <p>Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.</p>
S	<p><i>* Manual de Políticas</i></p> <p>Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una forma adecuada definición de política y su establecimiento por escrito permitirá:</p>
U	<p>a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.</p>
C	<p>b) Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.</p>
O	<p>c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.</p>
N	<p><i>* Manual de Procedimientos</i></p> <p>Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canalizan la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.</p>
T	<p><i>* Manual de Contenido Múltiple</i></p> <p>Cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es de políticas y procedimientos, en él se combinan dos o más categorías que se</p>

<sup>89</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pág. 59 - 62.



P O R F U N C I Ó N E S P E C Í F I C A	* <i>Manual de Producción</i> Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.
	* <i>Manual de Compras</i> Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.
	* <i>Manual de Ventas</i> Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
	* <i>Manual de Finanzas</i> Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de inero, protección de bienes y suministro de información financiera.
	* <i>Manual de Contabilidad</i> Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que se debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema
	* <i>Manual de Crédito y Cobranza</i> Se refiere a la determinación por escrito de precedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.
	* <i>Manual de Personal</i> Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, etcétera.
	* <i>Manual Técnico</i> Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa
	* <i>Manual de Adiestramiento o Instructivo</i> Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican.

Figura 3.1 Clasificación de manuales.

Las clases de manuales administrativos permiten identificar el modo en el que se desea informar o explicar los diferentes procesos organizacionales.

<b>GENERAL</b>	Incluyen al organismo en su conjunto. En este grupo de manuales se clasifican los de: * Manual general de organización. * Manual general de procedimiento * Manual general de políticas
<b>ESPECÍFICO</b>	Contiene información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los manuales de: * Manual específico de reclutamiento y selección * Manual específico de auditoría interna * Manual específico de políticas de personal * Manual específico de procedimientos de tesorería.

Figura 3.2 Clasificación de los manuales de acuerdo con su ámbito de aplicación.



La clasificación de manuales administrativos por su ámbito de aplicación permite describir específicamente las funciones de un proceso para que su aplicación sea de forma correcta, oportuna y eficiente.

### **3.4 ¿Qué son los manuales de Políticas y Procedimientos?**

Los manuales representan un apoyo a las organizaciones para administrar, controlar y definir los procesos que se implantan en la misma, así como al mejoramiento de sus aplicaciones.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización, brindándole estabilidad y solidez.<sup>90</sup>

El control e implementación de los manuales ayudan en el desarrollo de las organizaciones, a través de la aplicación operacional de los procesos descritos en los mismos. La supervisión en la aplicación de los manuales permite al logro de los objetivos.

Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización.<sup>91</sup>

En las organizaciones, la elaboración de manuales de políticas permite, a través de lineamientos, a normar los procesos para su buen funcionamiento del proceso, mientras que los procedimientos muestran paso a paso el proceso.

La elaboración de manuales de políticas y procedimientos implica hacer los mapeos de procesos para definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización.<sup>92</sup>

Por lo que la implementación de manuales de políticas y procedimiento representa una pieza importante para controlar los procesos de la organización, y así cumplir en el desarrollo y alcance de los objetivos.

---

<sup>90</sup> Álvarez Torres, Martín G. **Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos.** Pág. 74.

<sup>91</sup> Álvarez Torres, Martín G. Op cit. Pág. 75.

<sup>92</sup> Álvarez Torres, Martín G. Op cit. Pág. 76.



## **3.5 ¿Qué son las Políticas?**

Las políticas mantienen una organización ordenada y, por otro lado, las políticas deben de ser pensadas y diseñadas para permitir que las cosas se hagan correctamente. Las políticas bien desarrolladas pueden ayudar a evitar el desorden dentro de una organización y, las políticas mal diseñadas, pueden paralizar a la organización. El propósito real de las políticas en una organización es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades una política tiene razón de ser cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos.<sup>93</sup>

Las políticas permiten de manera general administrar las acciones a desarrollarse en un proceso.

### **3.5.1 Características de una Política**

La importancia de la implementación y control de las políticas en una organización marca una estabilidad en su funcionamiento operacional.

Las características de las políticas son:<sup>94</sup>

1. Establece lo que la Dirección quiere o prefiere que se haga en cada tema importante de la organización.
2. No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento).
3. Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
4. Ayuda a las personas, a nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección.
5. Tiende a darle consistencia a la operación.
6. Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
7. Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
8. Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo tomen la misma dirección.
9. Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

---

<sup>93</sup> Álvarez Torres, Martín G. Op cit. Pág. 78 - 79.

<sup>94</sup> Álvarez Torres, Martín G. Op cit. Pág. 81.



10. Estandariza la calidad del servicio, del producto y la atención a clientes internos y a clientes externos.

Las características de las políticas se basan básicamente en el control, a través del establecimiento de normas que ayudan a la toma de decisión por parte de la persona involucrada y responsable del proceso, cumpliendo con su correcta aplicación y manejo de acciones.

### **3.5.2 Objetivos del Manual de Políticas**

La política se puede considerar como una actitud de la alta dirección, la cual debe ser comunicada de manera continua a todos los niveles jerárquicos, si se desea que las operaciones se desarrollen conforme a los objetivos establecidos.

Un manual de políticas persigue los siguientes objetivos:<sup>95</sup>

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización para administrarla en forma adecuada.
- b) Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- c) Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- d) Orientar e informar al personal.
- e) Facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en la toma de decisiones.
- f) Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

El objetivo de las políticas es cumplir con los objetivos de la organización a través del establecimiento de lineamientos que ayudan a dirigir los procesos para su alcance, facilitando las herramientas necesarias y una comunicación continúa.

---

<sup>95</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pág. 124 - 125.



### **3.5.3 Importancia del Manual de Políticas**

El conocer las políticas de un organismo social proporciona un marco de referencia en el que se basa toda acción administrativa. Las políticas proporcionan el antecedente para entender por qué las actividades se hacen en determinada forma.<sup>96</sup>

Los manuales de políticas permiten a los usuarios u operativos a conocer la normatividad o reglas para que sus funciones se realicen de acuerdo al proceso establecido o actividades relacionadas con su puesto.

La importancia de un manual de políticas radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Puede ayudar a establecer políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.<sup>97</sup>

Los manuales de políticas son un apoyo para el personal de una organización, en los cuales se pueden apoyar para el manejo, control, administración y toma de decisiones respecto a los procesos en los que son involucrados. También ayudan a marcar una pauta las responsabilidades del puesto.

El manual de políticas se relaciona prácticamente con todos los demás tipos de manuales y su importancia radica en que pueden influir sobre ellos.<sup>98</sup>

Los manuales son básicamente un apoyo para llevar a cabo las actividades correspondientes a cada puesto de la organización, sin embargo los manuales de políticas también representan la normatividad a seguir para la toma de decisiones de acuerdo a las acciones que puedan presentarse durante la operación.

---

<sup>96</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pág. 125.

<sup>97</sup> Idem.

<sup>98</sup> Idem.





---

### **3.5.4 Ventajas del Manual de Políticas**

A lo largo de éste capítulo, hemos podido ver los objetivos e importancia que tienen los manuales de políticas en una organización. Sin embargo, no sólo podemos quedarnos con que los manuales de políticas son importantes para el control, administración, comunicación y toma de decisiones, ya sea a nivel del puesto, departamento, área, etcétera.

También, hay que considerar las ventajas de los manuales de políticas:<sup>99</sup>

1. Las políticas escritas requieren que los administradores se apoyen en ellos y predeterminen qué acciones se tomarán en diversas circunstancias.
2. Proporcionan un panorama general de acción para muchos asuntos, de modo que sólo los asuntos poco comunes o inesperados requieren la atención de los altos directivos.
3. Proporcionan un marco de acción en el cual el administrador puede operar libremente.
4. Ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
5. Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
6. Son fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados.
7. Facilitan el desarrollo de las auditorías administrativas.

Las ventajas de los manuales de políticas se basan específicamente a la toma de decisiones y controlar los casos pocos probables, pero que ayudan a que el personal tenga conocimiento de cómo operar en esos casos, así como también los manuales de políticas ayudan en el manejo y establecimiento de las funciones de cada puesto de la organización.

### **3.5.5 Tipos de Manuales de Políticas**

Los manuales de políticas son un apoyo en la organización para la administración y control operacional, sin embargo, los manuales de políticas deben estar de acuerdo al objetivo que se tenga para su elaboración.

---

<sup>99</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pág. 125 - 126.



Estos manuales pueden clasificarse con base en varios criterios: el área de aplicación, el grado de detalle, el personal al que se dirigen<sup>100</sup>, que para efectos de esta tesis sólo se considerará el primer criterio.

- *Manuales generales de políticas.* Son aquellos que abarcan a todo el organismo social. Incluyen, como elementos primarios, aquellas disposiciones generales con tipo fijo, las cuales cada área establece en forma unilateral a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
- *Manuales específicos de políticas.* Son los que ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular. Se emplean para enfatizar las políticas básicas, de un área específica, que deben respetarse en sus labores especializadas.

Los manuales son un documento manejable, fácil de constituir y consultar, y permite conocer todos los tipos de actividades administrativas y técnicas que se desarrollan en los organismos, a fin de controlar los diversos procesos para alcanzar los objetivos.

### **3.6 ¿Qué son los Métodos y los Procedimientos?**

Primero, tendremos que definir que es un proceso. Es un proceso de elemento que interactúan para transformar los insumos en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria, equipo y medio ambiente.

En un proceso interactúan todos los elementos de la organización. Sin embargo, dentro de los procesos pueden existir muchos procesos más.<sup>101</sup>

Es importantísimo, definir cuáles son los procesos principales de la empresa y evitar la confusión con los procedimientos.

---

<sup>100</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pág. 126.

<sup>101</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pág. 100



Los procesos de la organización son el parámetro para el buen funcionamiento de los métodos y procedimientos. El conjunto de métodos y procedimientos darán forma a los procesos generales de la empresa.

Un método es la guía detallada que muestra secuencial ordenadamente como realiza una persona su trabajo. En algunos métodos, los pasos exactos varían.

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo.

Todas las actividades que realiza el hombre están, de manera natural, regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellas que se documentan los conocimientos y las experiencias de las generaciones anteriores.

En muchas de las Pymes que existen en México los métodos y procedimientos son verbales y no están escritos. Esto causa serios problemas con la gente de nuevo ingreso ya que no existe la información suficiente para realizar su trabajo de manera correcta.

### **3.6.1 Objetivos del Manual de Procedimientos**

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos, que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.<sup>102</sup>

Los objetivos del manual de procedimientos son los siguientes:

1. Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
2. Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
3. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
4. Describir gráficamente los flujos de operaciones.
5. Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad de trabajo.

---

<sup>102</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pág. 100-101



6. Propiciar el mejor aprovechamiento del capital humano y material.

### **3.6.2 Importancia del Manual de Procedimientos**

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información, respecto a las organización y operación de un organismo social.

La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones y actividades, señalando quien, como, cuando, donde y para que han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de unificar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.<sup>103</sup>

Los empleados deben de actualizar los procedimientos de trabajo que utilicen, muchas veces los procedimientos de trabajo son obsoletos, lo cual provoca un mal funcionamiento de la organización, o peor aún, no son respetados por los trabajadores.

### **3.6.3 Tipos de Manuales de Procedimientos**

Los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica.<sup>104</sup>

- Tareas y trabajos individuales.
- Practicas departamentales.
- Practicas generales en un área determinada de actividad.

También pueden clasificarse de acuerdo con su ámbito de aplicación.

- Procedimiento general.
- Procedimiento específico.

---

<sup>103</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pág. 101

<sup>104</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pág. 101



### 3.6.4 Cómo elaborar un Manual de Procedimientos

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que se desea lograr.

Para ello se deben de generar las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es el objetivo de la organización al crear el manual de procedimientos? El objetivo se establece para satisfacer algunas necesidades.
  - 1.1. Garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades.
  - 1.2. Reducir los errores operativos al máximo posible.
  - 1.3. Reducir el periodo de adiestramiento.
  - 1.4. Facilitar la introducción de los empleados.
  - 1.5. Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.
2. ¿Qué beneficios proporcionara el manual de procedimientos?

Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender nuevas técnicas de sistemas que no conocían. También como guía para aclarar dudas del personal.  
Además puede servir como una herramienta directiva.
3. ¿Qué espero lograr o que mi departamento logre con el manual de procedimientos?

Básicamente se espera lograr los objetivos de la organización, el manual debe ayudar a que las operaciones de naturaleza repetitiva.<sup>105</sup>

---

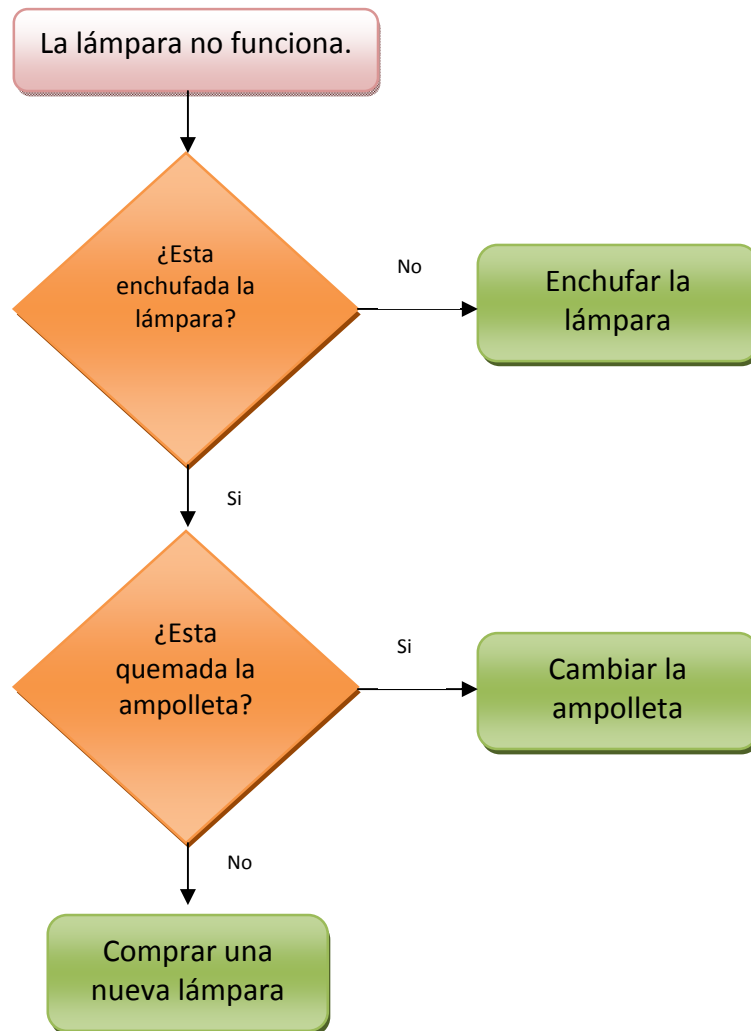
<sup>105</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. Pág. 102-103



### 3.6.5 ¿Qué son los Diagramas de Flujo?

Son una parte importante del desarrollo de métodos y procedimientos debido a que, por su sencillez gráfica, permite ahorrar muchas explicaciones.<sup>106</sup>

Ejemplo:



<sup>106</sup> Álvarez Torres Martín G. Manual Para Elaborar Manuales de políticas y Procedimientos. Pag. 91



---

### **3.6.6 Ventajas de los Diagramas de Flujo**

1. Proporcionan una comprensión del conjunto. Cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte del proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministra la información que les hace falta, logrando así una mejor comprensión. Tenemos que recordar que la mayoría de la gente entienden mejor con dibujos e imágenes.
2. Facilita la comunicación. Los diagramas de flujo hacen que una persona o equipo expliquen el proceso a otras personas o departamentos.
3. Descubren los clientes ignorados previamente. Nos referimos a los clientes internos de la organización, muchas personas que trabajan en la organización no conocen todas las áreas, por lo mismo no tienen la comunicación correcta, esto es un gran problema para el logro de los objetivos.
4. Descubren las oportunidades para mejorar. La mayoría de los diagramas de flujo,, exhiben subprocesos o ciclos que son necesarios para ocuparse de las actividades excepcionales. Incluso se detectan muchas actividades que no generan valor a la organización, por lo que al momento de documentar los procesos, debemos cuestionar la realización de este tipo de actividades.<sup>107</sup>

Por eso es de suma importancia que los diagramas de flujo y procedimientos sean revisados mínimo 2 veces por año, esto para identificar aquellas actividades que no se cumplan y que no generen valor, para ser eliminadas o sustituidas por actividades que son realizadas y no están documentadas.

Las actividades como inspeccionar, mover, transportar, almacenar, demorar no le dan valor a la organización por lo que, en la medida de lo posible, hay que minimizarlas o eliminarlas.

---

<sup>107</sup> Álvarez Torres Martín G. **Manual Para Elaborar Manuales de políticas y Procedimientos.** Pag. 93



### **3.7 Propósito de la Difusión de los Manuales de Políticas y Procedimientos**

Aún y cuando algunas personas hayan participado activamente en la elaboración de los manuales de políticas y procedimientos, será conveniente que de cualquier manera, los directores y gerentes participen en las sesiones de difusión para que puedan explicar los documentos, dar respuestas a las inquietudes de la gente y puedan escuchar las preguntas, quejas o sugerencias del resto del personal.

El personal de toda la organización debe de conocer los objetivos de la organización, sus metas y el porqué de la elaboración de los métodos y procedimientos. Esto ayudara a que todos estén en el mismo canal de comunicación y entiendan las diferentes funciones que se realizan.<sup>108</sup>

Cada encargado de área deberá ser el responsable de informar a su personal cada uno de los puntos de los procedimientos, deberán revisar los procedimientos con cada uno los trabajadores para juntos realizar las modificaciones necesarias.

El director general realizara una conferencia con los procedimientos generales, lo cual dará un amplio panorama a todos aquellos colaboradores que no estén informados.

### **3.8 ¿Qué tipos de organización necesitan Manuales de Políticas y Procedimientos?**

Todas aquellas organizaciones públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes, nacionales o transnacionales, con o sin fines de lucro.<sup>109</sup>

1. Que requieran normalizar su operación.
2. Que busquen eliminar estrés y desperdicios.
3. Que deseen duplicar o replicar su cultura organizacional en otros puntos de ventas, sucursales, franquicias.
4. Que deseen incrementar y/o consolidar su posición competitiva.

---

<sup>108</sup> Álvarez Torres Martín G. **Manual Para Elaborar Manuales de políticas y Procedimientos.** Pag. 131

<sup>109</sup> Álvarez Torres Martín G. **Manual Para Elaborar Manuales de políticas y Procedimientos.** Pag. 140





- 
5. Que deseen tener un crecimiento sostenido en ventas, utilidades rentabilidad y satisfacción al cliente.
  6. Que estén buscando la certificación con las normas ISO 9000, ISO 14000, ISO/TS 16949, OHSAS 18000, etc.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Álvarez Torres Martín G. **Manual Para Elaborar Manuales de políticas y Procedimientos.** Pag. 140



---

## Capítulo IV. Certificaciones y Reconocimientos

A lo largo de los años se comenzaron a implementar procesos de calidad en todo el mundo para establecer parámetros comunes, una metodología de administración y aseguramiento de la calidad en los servicios, productos y procesos. Estos estándares fueron y son necesarios para fijar las bases en las transacciones comerciales y tener sistemas que den confianza en el cumplimiento de compromisos contractuales.

### 4.1 ISO 9000

A finales de los años setenta se empezaron a abrir las fronteras de los países a la entrada de diferentes servicios y productos, por lo que se empezó a hablar de un concepto en el comercio internacional: la globalización. Sin embargo, los estándares comerciales en cada país eran diferentes, por lo que existían problemas de comunicación y entendimiento entre los exportadores e importadores.

#### 4.1.1 Generalidades

A finales de la Segunda Guerra Mundial, se enfrentó la necesidad de fundar un organismo internacional que desarrollara y promoviera estándares de uso mundial. En 1946, se fundó en Ginebra, Suiza, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), la cual está integrada por especialistas en calidad de 90 países que buscan promover la competencia igualitaria mediante el uso de estándares.<sup>111</sup>

Dentro de los estándares internacionales voluntarios elaborados por dicha organización se encuentran a los de la familia ISO 9000, referidos a la gestión y aseguramiento de la calidad, e ISO 14000, sobre la gestión ambiental.

---

<sup>111</sup> Guajardo Garza, Edmundo. **Administración de la Calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad.** Pág. 102.



Los certificados ISO son otorgados por las denominadas entidades certificadoras, las cuales pueden ser entidades nacionales o extranjeras, que realizan una evaluación exhaustiva de los procesos de las empresas que pretenden obtener el certificado.

Las organizaciones que buscan conseguir la certificación deben asegurar la implementación en sus procesos un sistema de gestión de calidad, ya que para obtener la certificación se realizan una serie de evaluaciones, tales como auditorias de diagnóstico, revisión de los sistemas por la dirección, evaluación de la documentación y procesos, entre otros.

#### **4.1.2 Normas ISO**

Las normas ISO aportan grandes beneficios en el sistema de calidad de las organizaciones pero, aunque están diseñadas para agregar valor en el sistema de calidad, no siempre se cumple el objetivo, y no por causa de la misma norma.

El efecto negativo puede tener origen en diferentes aspectos, el más común, es que no todas las organizaciones adoptan la norma como un sistema de calidad. La motivación hacia el ISO es más un certificado necesario que otorga ventajas competitivas, y muchas veces los aleja del propósito inicial de la misma norma; por lo que el interés está centrado más que en el mejoramiento, en la certificación y lo que ello significa, y la otra razón es que se inicia el proceso de implementación sin antes hacer un debido proceso de sensibilización que la facilite, pues todas las organizaciones no están en las condiciones ideales para iniciar un proceso de certificación en la norma ISO.

La implementación de éstas normas en las organizaciones, aunque supone un duro trabajo, ofrece una gran cantidad de ventajas para las empresas, entre los que se cuentan:

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Mejorar continuamente los procesos relacionados con la Calidad.
- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio
- Aumento de la productividad



La serie ISO 9000 es un grupo de cinco estándares internacionales (9000 a 9004) diseñados para la evaluación uniforme de sistemas de administración de calidad a nivel mundial- los estándares no se refieren específicamente a un tipo determinado de producto, ni se dirigen a un tipo de industria en particular; se han diseñado en forma genérica para aplicarse en cualquier caso.<sup>112</sup>

El propósito del ISO 9000 es lograr una disciplina en la organización, basada en documentar lo que se hace y hacer lo que se documenta, asegurando la constancia y manteniendo los registros como prueba de cumplimiento. Asimismo, requiere de un sistema formal para la administración de la calidad respaldado con documentos.

La serie ISO 9000, propone la implementación de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad, englobando varios estándares internacionales:<sup>113</sup>

- Estándares ISO 9001: referidos al diseño, producción, instalación y servicio post-venta.
- Estándares ISO 9002, referidos a la instalación y servicio post-venta.
- Estándares ISO 9003: referidos a las inspecciones y ensayos finales.
- Estándares ISO 9004: guía para la gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad.

De los estándares antes mencionados, el ISO 9000 y el ISO 9004 son básicamente de soporte, esto es, nos ayudan a preparar los sistemas directivos internos de calidad y a seleccionar el modelo específico, mientras que el ISO 9001, el ISO 9002 e ISO 9003 son estándares de aseguramiento de calidad de diferentes niveles de exigencia, usados en situaciones contractuales.<sup>114</sup>

La mayoría de las organizaciones que deseen hacer llegar su producto a los países desarrollado, tendrán que enfrentar la posibilidad hoy en día o en el futuro próximo de que

---

<sup>112</sup> Guajardo Garza, Edmundo. Op cit. Pág. 115.

<sup>113</sup> <http://www.monografias.com/trabajos25/normas-iso/normas-iso.shtml>

<sup>114</sup> Guajardo Garza, Edmundo. Op cit. Pág. 116.



deban pasar por una certificación independiente para demostrar sus sistemas de administración de calidad que se ajustan a ISO 9000.

Las Normas Oficiales Mexicanas equivalentes a las normas ISO son:<sup>115</sup>

- **NOM CC-2 = ISO 9000.** Guías de selección y uso de normas de aseguramiento de calidad.
- **NOM CC-3 = ISO 9001.** Modelo de aseguramiento de calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
- **NOM CC-4 = ISO 9002.** Modelo de aseguramiento de calidad en producción e instalación.
- **NOM CC-5 = ISO 9003.** Modelo de aseguramiento de calidad en inspección y pruebas finales.
- **NOM CC-6 = ISO 9004.** Guías para la gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad.

Mientras que la serie ISO 14000, propone estándares internacionales sobre gestión ambiental, que enfatiza la acción preventiva antes que correctiva y un desempeño de continua mejora de temas ambientales.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Guajardo Garza, Edmundo. Op cit. Pág. 117.

<sup>116</sup> Idem.



## 4.2 Empresa Socialmente Responsable<sup>117</sup>



Es una cultura empresarial, basada en principios de honestidad, transparencia y servicio, la cual da un valor agregado y ventaja competitiva a las organizaciones. Es el lado humano de la organización, con el fin de dar una mejora continua y asegurar la sustentabilidad y éxito constante de la empresa.<sup>118</sup>

El distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) es un reconocimiento que se otorga anualmente y que acredita a las empresas ante empleados, inversionistas, clientes, autoridades y organizaciones de la sociedad civil, por asumir de forma voluntaria y el compromiso de llevar un trabajo socialmente responsable, como parte de su cultura y estrategia de negocio.

Las organizaciones consideradas como una Empresa Socialmente Responsable son aquellas que fundamentan su visión y compromiso en políticas, programas, toma de decisiones y acciones que benefician a su negocio y que inciden positivamente en la gente, el medio ambiente y las comunidades en que operan, más allá de sus obligaciones, atendiendo sus expectativas.

Como parte de este reconocimiento y compromiso público que se constituye al unísono en la actividad empresarial, está el cumplir con el siguiente decálogo que sustenta la filosofía de las compañías galardonadas:<sup>119</sup>

1.- Promover e impulsar internamente una cultura de responsabilidad social que busque las metas y el éxito del negocio que contribuya al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.

<sup>117</sup> <http://www.greatplacetowork.com.mx/>

<sup>118</sup> <http://www.accor.com.mx/ESR/ESR/ESR.htm>

<sup>119</sup> <http://www.merca20.com/filosofia-socialmente-responsable-decalogo-de-las-esrs-2009/>



- 
- 2.- Considerar las necesidades sociales del entorno en que opera y colaborar en su solución, impulsar su desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida.
  - 3.- Hacer públicos sus valores y desempeñarse con base en un código de ética.
  - 4.- Vivir esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y de respeto a la dignidad humana.
  - 5.- Promover el desarrollo humano y profesional de toda la comunidad laboral que la integra (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
  - 6.- Identificar y apoyar causas sociales e integrarlas a la estrategia de acción empresarial.
  - 7.- Respetar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización a través de su contribución en la preservación del medio ambiente.
  - 8.- Invertir tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en donde operan.
  - 9.- Participar en alianzas intersectoriales, con organizaciones de la sociedad civil y de gobierno, para atender las causas sociales elegidas.
  - 10.- Tomar en cuenta e involucrar a su personal, accionistas y proveedores en los programas corporativos de inversión y desarrollo social.

Algunas de las empresas que recibirán el nombramiento durante el 2009, serán: Herdez, KidZania, Tecnológico de Monterrey, Laboratorios Liomont, MetLife, GNP, Mapfre, Draft FCB, ACCSE, entre otros.



---

### **4.3 Great Place To Work**

Great Place to Work Institute, Inc. es una empresa de investigación y consultoría gerencial. En México ha estado ayudando a las empresas a transformarse en grandes lugares para trabajar desde el año 2003.

El Great Place to Work está dedicado a ayudar a las organizaciones a comprender y practicar los valores y comportamientos que les llevan a ser grandes lugares para trabajar. Este esfuerzo conduce a mejorar la calidad de la vida laboral de los colaboradores y a mejorar el resultado económico de la organización.<sup>120</sup>

Al mismo tiempo, la calidad de los lugares de trabajo tiene grandes implicaciones sociales. Todos estamos familiarizados con los síntomas de los malos lugares de trabajo, como: el estrés, el deterioro de la salud física y mental, la baja productividad. Por ello, Great Place to Work considera que los lugares donde las personas tengan confianza en sus jefes y sean respetados, serían lugares superior para cada uno.

Great Place to Work considera que un gran lugar para trabajar se mide por la calidad de las tres relaciones interconectadas que existen allí:<sup>121</sup>

- La relación entre colaboradores y jefes.
- La relación entre los colaboradores, su trabajo y la empresa.
- La relación de los colaboradores entre sí.

Great Place to Work ofrece servicios que ayudan a las organizaciones e instituciones a construir sobre sus fortalezas y a mostrarles donde están las oportunidades de mejoramiento que dentro de estas tres relaciones esenciales mejorarán sus lugares de trabajo.

---

<sup>120</sup> <http://www.greatplacetowork.com.mx/>

<sup>121</sup> Idem.





**Modelo Great Place to Work**

Dimensión	Como funciona en el lugar de trabajo	C O N F I A N Z A
	<p><b>Credibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las comunicaciones son abiertas y accesibles</li> <li>Existe competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales</li> <li>Se tiene integridad en llevar a cabo la visión con consistencia</li> </ul>	
	<p><b>Respeto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se respalda el desarrollo profesional y se muestra agradecimiento</li> <li>Se involucra a los colaboradores en las decisiones que les afectan</li> <li>Se muestra consideración por los colaboradores como individuos con sus intereses particulares</li> </ul>	
	<p><b>Imparcialidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equidad – Tratamiento parejo para todos en lo que hace a los reconocimientos</li> <li>Imparcialidad – Ausencia de favoritismo en las contrataciones y promociones</li> <li>Justicia – Ausencia de discriminación y acceso a mecanismos de apelación</li> </ul>	
	<p><b>Orgullo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En el trabajo personal, por el trabajo individual</li> <li>En el trabajo producido por el equipo o por la empresa</li> <li>En los productos de la organización y su posicionamiento en la comunidad</li> </ul>	
	<p><b>Camaradería</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se puede ser uno mismo</li> <li>Socialmente amigable y atmósfera de bienvenida</li> <li>Sentido de familia o de equipo</li> </ul>	

El modelo de Great Place to Work comprende las dimensiones siguientes:<sup>122</sup>



**Credibilidad.** Significa jefes que se comunican regularmente con los colaboradores para hablar acerca de los planes y objetivos de la compañía, y les piden sus ideas. Toma en cuenta la capacidad de coordinar los recursos humanos y materiales de forma eficiente y efectiva, de tal forma que los colaboradores entiendan la forma en que su trabajo se relaciona con los objetivos de la compañía. Es la integridad que la administración trae al trabajo. Para ser creíble, las palabras deben ser seguidas por la acción.

<sup>122</sup> Idem.



**Respeto.** Involucra dar a los empleados el equipamiento, los recursos y el entrenamiento que ellos necesitan para hacer su trabajo. Significa agradecimiento por el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra. Incluye el acercamiento de los colaboradores y hacerlos socios en las actividades de la compañía, promover el espíritu de colaboración entre los departamentos y crear un ambiente de trabajo que sea saludable y seguro. El respeto significa que el balance entre la el trabajo y la vida personal es una práctica, no un refrán.



**Justicia.** En una organización que es justa, el éxito económico es compartido de forma equitativa a través de la compensación y los planes de beneficios. Cada uno tiene la misma oportunidad de ser reconocido. Las decisiones sobre incorporación y promociones son efectuadas de manera imparcial y el lugar de trabajo busca liberarse asimismo de discriminación, con procesos claros para la apelación y para dirimir disputas. Para ser imparcial, usted debe ser justo.



**Orgullo y Camaradería.** Las dos dimensiones finales del modelo del Instituto están referidas a las relaciones en el lugar de trabajo entre los colaboradores, sus trabajos y la compañía (Orgullo), y entre el colaborador y otros colaboradores (Camaradería).

En la medida que las organizaciones llegan a ser grandes lugares para trabajar, la división entre la vida y el trabajo se desvanece. Los empleados pueden llegar a estar orgullosos de su trabajo, su equipo y su compañía.



## **Caso Práctico**

*\* Por cuestiones de confidencialidad el nombre de la empresa, así como otros datos fueron modificados.*



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Política para: Administrar Capacitación</b>	 LOGISTIC COMPANY
--	--	--

**Autorizaciones**

**Revisado por:**

**Nombre:** Karla Amescua Sánchez  
**Puesto:** Consultor de Desarrollo Organizacional  
**Área:** Recursos Humanos

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Aprobado por:**

**Nombre:** Pilar Andrade Montes  
**Puesto:** Subdirector de Desarrollo Organizacional  
**Área:** Recursos Humanos

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Autorizado por:**

**Nombre:** Alberto García Castro  
**Puesto:** Director de Recursos Humanos  
**Área:** Recursos Humanos

**Firma:** \_\_\_\_\_

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 1 de 7
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/POL-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Política para: Administrar Capacitación</b>	
--	--	---

## 1.0 Propósito

Establecer la normatividad para la administración de la Capacitación Institucional y Específica, a través de cursos presenciales y/o en línea (E-learning) para el desarrollo de las habilidades necesarias para un mejor desempeño del personal.

## 2.0 Alcance

Esta política es aplicable a los funcionarios y empleados de Logistic Company, así como a la Subdirección de Desarrollo Organizacional como administradora de la presente.

## 3.0 Definiciones

- 3.1 **Capacitación Institucional.** Son todos los cursos, talleres y seminarios dirigidos al 100% del personal y que tienen impacto directo con las estrategias organizacionales.
- 3.2 **Capacitación Específica.** Son todos los cursos, talleres y seminarios diseñados para desarrollar habilidades y conocimientos técnicos específicos para un área determinada.
- 3.3 **E-learning.** Sistema de aprendizaje que permite al usuario adquirir conocimientos de cualquier tipo desde una computadora, con acceso a Internet.
- 3.4 **Capacitación Presencial.** Sistema de aprendizaje que permite adquirir los conocimientos a través de la asistencia personal de los usuarios y con apoyo directo de un instructor.

## 4.0 Normatividad

### Capacitación Institucional y Específica

- 4.1 La Capacitación Institucional se impartirá a todo el personal de la organización, siendo de carácter obligatorio y debiendo estar ligada a las prioridades de la estrategia organizacional. Los estudios deberán propiciar el desarrollo y la superación del colaborador dentro de la Compañía.

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 2 de 7
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/POL-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09




Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Política para: Administrar Capacitación</b>	
--	--	---

- 4.2 Los programas de Capacitación Específica se impartirán al personal que requiera desarrollar una habilidad o conocimiento determinado para un mejor desempeño de las funciones de su puesto, y estará sujeto al presupuesto de capacitación de la dirección que lo solicite.
- 4.3 Toda solicitud de Capacitación Específica, deberá ser autorizada por su Jefe Inmediato y la Subdirección de Desarrollo Organizacional.
- 4.4 Todos los cursos deberán impartirse por instituciones de reconocido prestigio que estén debidamente acreditadas ante las correspondientes instancias oficiales.
- En el caso de la Capacitación Institucional, los proveedores de capacitación serán asignados por la Subdirección de Desarrollo Humano y aprobados por el Director de Recursos Humanos.
  - En el caso de la Capacitación Específica, los proveedores de capacitación serán aprobados y/o designados por la Subdirección de Desarrollo Humano y la Dirección correspondiente.
- 4.5 Los colaboradores que participen en cualquier tipo de capacitación son responsables de:
- Asistir puntualmente (90% de asistencia mínima),
  - Cumplir con todos los proyectos y tareas solicitados.
  - Acreditar todos los cursos, módulos ó talleres con aprovechamiento mínimo de 85.
  - Registrar en Plan de Desarrollo de ADT todos los eventos relacionados con la capacitación.
- 4.6 La Subdirección de Desarrollo Humano será responsable de administrar el seguimiento y avances de todos los cursos de capacitación, y de mantener informadas a todas las Direcciones sobre los avances de los colaboradores.
- 4.7 Los colaboradores deberán tomar las precauciones o medidas necesarias para no afectar el desarrollo de su trabajo. En caso contrario, la Compañía se reserva la facultad de suspender la capacitación, a solicitud de la Dirección correspondiente.
- 4.8 Toda suspensión temporal por cargas excesivas de trabajo o realización de proyectos especiales, deberá ser autorizada en forma escrita por el Director correspondiente, debiendo comunicarlo previamente a la Subdirección de Desarrollo Humano.

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 3 de 7
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/POL-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Política para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	--	---


- 4.9 Serán motivo de cancelación de la capacitación, además de la no observación de las obligaciones señaladas, los siguientes:
- Suspender temporalmente los estudios en curso sin motivo justificado y sin notificar previamente a la Subdirección de Desarrollo Humano.
  - Terminación de la relación laboral.
  - Transferir o dar a conocer su clave de acceso (E-learning) a una tercera persona para fines diferentes a los que se asignó.
  - El incumplimiento de proyectos ó tareas solicitados en los cursos.
- 4.10 Todos los eventos relacionados con la Capacitación Institucional deberán ser registrados por la Subdirección de Desarrollo Humano en el módulo de formación de Meta X para su control, seguimiento y comunicación al personal.
- 4.11 Todas las invitaciones a los eventos relacionados con la Capacitación Específica serán enviados por la Subdirección de Desarrollo Humano a través del correo electrónico para su control, seguimiento y comunicación al personal.

**Cursos de ingles E-learning**

- 4.12 La autorización para el otorgamiento de las becas para los cursos de inglés estará en función de las necesidades requeridas por el puesto y a la disponibilidad que se tenga en el presupuesto destinado para capacitación por el área relativa, reservándose la Compañía en todo momento el otorgar o no la beca de inglés a los colaboradores o bien, cancelar la impartición de cursos previamente autorizados.
- 4.13 Toda solicitud de aprendizaje del idioma inglés, deberá ser autorizada por el Director del Área correspondiente y la Dirección de Recursos Humanos.
- 4.14 La Compañía sólo cubrirá los gastos de capacitación que se encuentren incluidos en el programa asignado al colaborador.
- 4.15 El tiempo límite máximo para acreditar cada unidad es de 15 días hábiles, siendo responsabilidad del colaborador la forma en que asigne las horas de estudio para garantizar el éxito del programa en el periodo señalado.
- 4.16 Cada colaborador tendrá acceso al sistema de E-learning desde su PC, el cual será configurado una vez autorizada la beca.

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 4 de 7
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Ultima revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/POL-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



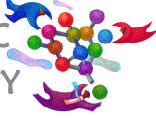
Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Política para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	--	---

- 4.17 En caso de que algún colaborador requiera más horas de estudio, podrá tener acceso al sistema de E-learning, a través de cualquier computadora que cuente con acceso a Internet en instalaciones fuera de la Compañía.
- 4.18 Únicamente se dará continuidad a la beca, si el promedio de calificación del alumno es mínimo de 80. En caso de que alguno de los colaboradores no obtenga el promedio esperado, será dado de baja en forma automática, siendo la Subdirección de Desarrollo Humano la encargada de darle el aviso al colaborador.
- 4.19 La Subdirección de Desarrollo Humano tendrá acceso al administrador de E-learning, por lo que mantendrá informados a los Directores de cada área sobre los avances de los colaboradores.
- 4.20 Todos los colaboradores que tengan autorización de cursos de inglés a través de E-learning, deberán apegarse a horarios que interfieran en forma mínima con el horario laboral, siendo los horarios autorizados, los presentados en la tabla del Anexo # 1.
- 4.21 Los colaboradores deberán tomar las precauciones o medidas necesarias para no afectar el desarrollo de su trabajo. En caso contrario, la Compañía se reserva la facultad de suspender la capacitación de los cursos de inglés, a petición del jefe del área correspondiente.
- 4.22 Toda suspensión temporal por cargas excesivas de trabajo o realización de proyectos especiales, deberá ser autorizada en forma escrita por el Director correspondiente, debiéndose comunicar en forma anticipada a la Subdirección de Desarrollo Humano.
- 4.23 Todo colaborador podrá solicitar la renovación de las clases, siempre y cuando cumpla con los requisitos y obligaciones establecidos en la presente política, cuando el presupuesto del área lo permita y cuando ésta considere que los cursos del idioma inglés se requieren para el desarrollo de las actividades inherentes al puesto del colaborador.
- 4.24 Serán motivo de cancelación de clases de inglés a través de e-learning, además de la no observación de las obligaciones señaladas, los siguientes:
- Suspender temporalmente los estudios en curso sin motivo justificado y sin notificar previamente a la Subdirección de Desarrollo Humano.
  - Terminación de la relación laboral.
  - Transferir o dar a conocer su clave de acceso a una tercera persona para fines diferentes por la cual se asignó.

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 5 de 7
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/POL-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09





Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Política para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	--	---

- 4.25 En caso de que el alumno pierda la beca por incumplimiento de aprovechamiento, deberá esperar como mínimo seis meses y, en caso de que exista, la lista de espera para solicitarla nuevamente.
- 4.26 El cumplimiento de la presente política será regulado por la Subdirección de Desarrollo Humano en todos los casos, cualquier situación que no se contemple en este documento, será resuelta por la misma.

## 5.0 Revisión de la Política

Esta política debe ser revisada y actualizada una vez al año y podrá ser modificada en cualquier momento si las circunstancias de la Compañía así lo requieren.


## 6.0 Responsables de la Revisión

Las áreas responsables de la revisión y actualización de esta política son:

- Subdirección de Desarrollo Organizacional.
- Coordinación de Prestaciones.

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 6 de 7
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/POL-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Política para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	--	---

## 7.0 Anexos

### Anexo # 1

Horarios autorizados para tomar clases de inglés


Horarios Autorizados
07:00 a 08:00 horas
13:00 a 14:00 horas
14:00 a 15:00 horas
18:00 a 19:00 horas
19:00 a 20:00 horas
20:00 a 06:00 horas

## 8.0 Control de Cambios

Versión	Cambio	Fecha
1.0	Documento original	01/10/09

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 7 de 7
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/POL-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

### Autorizaciones

**Revisado por:**

**Nombre:** Karla Amescua Sánchez  
**Puesto:** Consultor de Desarrollo Organizacional  
**Área:** Recursos Humanos

**Firma:** \_\_\_\_\_

**Aprobado y autorizado por:**

**Nombre:** Pilar Andrade Montes  
**Puesto:** Subdirector de Desarrollo Organizacional  
**Área:** Recursos Humanos

**Firma:** \_\_\_\_\_

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 1 de 20
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

## 1.0 Propósito

Establecer los pasos a seguir para la administración de la Capacitación Institucional y Específica, a través de cursos presenciales y/o en línea (E-learning) para el desarrollo de las habilidades necesarias para un mejor desempeño del personal.

## 2.0 Alcance

Este procedimiento es aplicable a los funcionarios y empleados de Logistic Company, así como a la Subdirección de Desarrollo Organizacional como administradora del presente.

## 3.0 Definiciones

- 6.1 **Capacitación Institucional.** Son todos los cursos, talleres y seminarios dirigidos al 100% del personal y que tienen impacto directo con las estrategias organizacionales.
- 6.2 **Capacitación Específica.** Son todos los cursos, talleres y seminarios diseñados para desarrollar habilidades y conocimientos técnicos específicos para un área determinada.
- 6.3 **E-learning.** Sistema de aprendizaje que permite al usuario adquirir conocimientos de cualquier tipo desde una computadora, con acceso a Internet.
- 6.4 **Capacitación Presencial.** Sistema de aprendizaje que permite adquirir los conocimientos a través de la asistencia personal de los usuarios y con apoyo directo de un instructor.

## 4.0 Responsables

### Desarrollo del Programa de Capacitación Institucional

#### 4.1 Comité de Dirección

- 4.1.1 Deberá analizar el Plan de Capacitación Institucional, elaborado por el Director de Recursos Humanos y el Subdirector de Desarrollo Organizacional, para su aprobación.

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 2 de 20
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

#### **4.2 Director de Recursos Humanos**

- 4.2.1 Deberá definir el Plan de Capacitación Institucional de acuerdo a la estrategia anual de la Compañía, misma que el Director de Recursos Humanos presenta al Comité de Dirección para su aprobación.
- 4.2.2 Deberá analizar y aprobar la propuesta de los proveedores, evaluada por el Subdirector de Desarrollo Organizacional.
- 4.2.3 Deberá analizar y aprobar la propuesta de contenidos específicos, elaborada por el Subdirector de Desarrollo Organizacional.

#### **4.3 Subdirector de Desarrollo Organizacional**

- 4.3.1 Deberá elaborar el Plan de Capacitación de acuerdo a la estrategia anual de la Compañía, misma que presenta al Comité de Dirección para su aprobación.
- 4.3.2 Deberá evaluar la propuesta presentada por los proveedores, de acuerdo a los objetivos de la Compañía.
- 4.3.3 Deberá diseñar con contenidos específicos la propuesta aprobada (manual de participantes, manual de instructor y la evaluación Pre y Post) por el Director de Recursos Humanos.
- 4.3.4 Deberá coordinar la logística del contenido de los cursos aprobados (población, fechas, horarios, lugar, instructores, materiales y equipos) para garantizar que se lleve a cabo la capacitación en fechas y formas programadas.
- 4.3.5 Deberá coordinar la presentación del programa de los cursos (nombre del curso, objetivos y alcance), a través del correo electrónico y por el Portal de Empleados.
- 4.3.6 Deberá coordinar el envío de las invitaciones a los funcionarios, a través del Sistema Meta X.

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 3 de 20
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	 <b>LOGISTIC COMPANY</b>
--	---	--

### **Desarrollo del Programa de Capacitación Específica**

#### **4.1 Director de Primer Nivel**

- 4.1.1 Deberá analizar el Plan de Capacitación Específica y sus presupuestos, elaborado por el Subdirector de Desarrollo Organizacional, para su aprobación.

#### **4.2 Subdirector de Desarrollo Organizacional**

- 4.2.1 Deberá elaborar el Plan de Capacitación de acuerdo a las necesidades específicas de cada Dirección y calcular su presupuesto, mismo que presenta al Director de Primer Nivel para su aprobación.
- 4.2.2 Deberá definir el proveedor que se requiere de acuerdo al Plan aprobado por el Director de Primer Nivel.
- 4.2.3 Deberá coordinar el diseño de contenidos específicos.
- 4.2.4 Deberá coordinar la logística del contenido de los cursos aprobados (población, fechas, horarios, lugar, instructores, materiales y equipos) para garantizar que se lleve a cabo la capacitación en fechas y formas programadas.
- 4.2.5 En el caso de programas de E-learning y autoestudio, se deberá realizar una sesión en la que se presentará: nombre de los cursos, alcance, objetivos, forma de operación y evaluación y políticas a los funcionarios y/o empleados.
- 4.2.6 Deberá enviar las invitaciones a los funcionarios y/o empleados acerca de los cursos presenciales programados, a través de su correo electrónico.

#### **4.3 Funcionario/Empleado**

- 4.3.1 Deberá inscribirse a los cursos presenciales programados, a través del Portal de Empleados, teniendo la autorización previa de su Jefe Inmediato.

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 4 de 20
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

4.3.2 Deberá efectuar las sesiones de formación para E-learning y autoestudio, a través de Internet.

**Proveer Capacitación Institucional y Específica**

**4.1 Subdirector de Desarrollo Organizacional**

4.1.1 Deberá analizar los resultados del evento y las acciones de mejora a eventos de Capacitación.

4.1.2 Deberá analizar el control del ejercicio presupuestal (gastos vs. presupuesto).

**4.2 Consultor Desarrollo Organizacional**

4.2.1 Deberá preparar el evento (Evaluación Pre y Post, material del participante, equipo, aula, papelería, servicio de cafetería), por lo menos un día antes de la capacitación programada y deberá llenar el formato “Lista de Asistencia” *Anexo # 1*.

4.2.2 Deberá registrar los resultados de aprovechamiento, asistencia y evaluación del curso, y realizar informe de capacitación (Capacitación presencial, E-learning y autoestudio) enviándolo a la Subdirección de Desarrollo Organizacional y al Jefe Inmediato del funcionario y/o empleado.

4.2.3 Deberá registrar los gastos, en el formato de “Control de Gastos de Capacitación Específica” *Anexo # 2*, al cierre de cada mes.

4.2.4 Deberá enviar los comprobantes de gastos al centro de costos de la Dirección correspondiente para su registro contable.


**4.3 Instructor**

4.3.1 Deberá aplicar las evaluaciones Pre y Post “Evaluación del Evento” *Anexo # 3* al funcionario y/o empleado.

4.3.2 Deberá proveer la capacitación a los funcionarios y/o empleados participantes.

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 5 de 20
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

#### **4.4 Jefe Inmediato**

- 4.4.1 Deberá evaluar la efectividad del funcionario y/o empleado en la aplicación de los conocimientos adquiridos.

#### **4.5 Funcionario/Empleado**

- 4.5.1 Deberá asistir a los programas propuestos de acuerdo al calendario y horario definidos a través del Portal de Empleados, teniendo la autorización previa de su Jefe Inmediato.

### **Cursos de Inglés E-learning**

#### **4.1 Colaborador**

- 4.1.1 Deberá contar con contrato de planta y requerir de un determinado nivel del idioma inglés para el desempeño de las funciones inherentes a su puesto.
- 4.1.2 Deberá entregar al Consultor de Desarrollo Organizacional la “Solicitud para Clases de Inglés” *Anexo # 4*, debidamente firmada por el Director del área en que labora.
- 4.1.3 Deberá cubrir el examen de colocación establecido en el sistema de E-learning.

#### **4.2 Consultor de Desarrollo Organizacional**

- 4.2.1 Deberá evaluar la “Solicitud para Clases de Inglés” que le entregó el colaborador en función al perfil requerido en el puesto.
- 4.2.2 Deberá validar la disponibilidad de presupuesto.
- 4.2.3 Deberá, en caso de que la solicitud sea rechazada, informar al colaborador las razones por las cuales no fue aceptada su petición.
- 4.2.4 Deberá, en caso de que la solicitud sea autorizada, turnarla a la Subdirección de Desarrollo Organizacional para que se dé el alta del colaborador en el sistema.

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 6 de 20
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09





Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

- 4.2.5 Deberá entregar al empleado la clave de acceso para que pueda elaborar su examen de colocación.
- 4.2.6 Deberá capacitar al colaborador e informarle de las opciones de horario con las que cuenta
- 4.2.7 Deberá afectar el centro de costos de la Dirección correspondiente con los montos del costo incurrido durante la capacitación.

## 5.0 Procedimiento

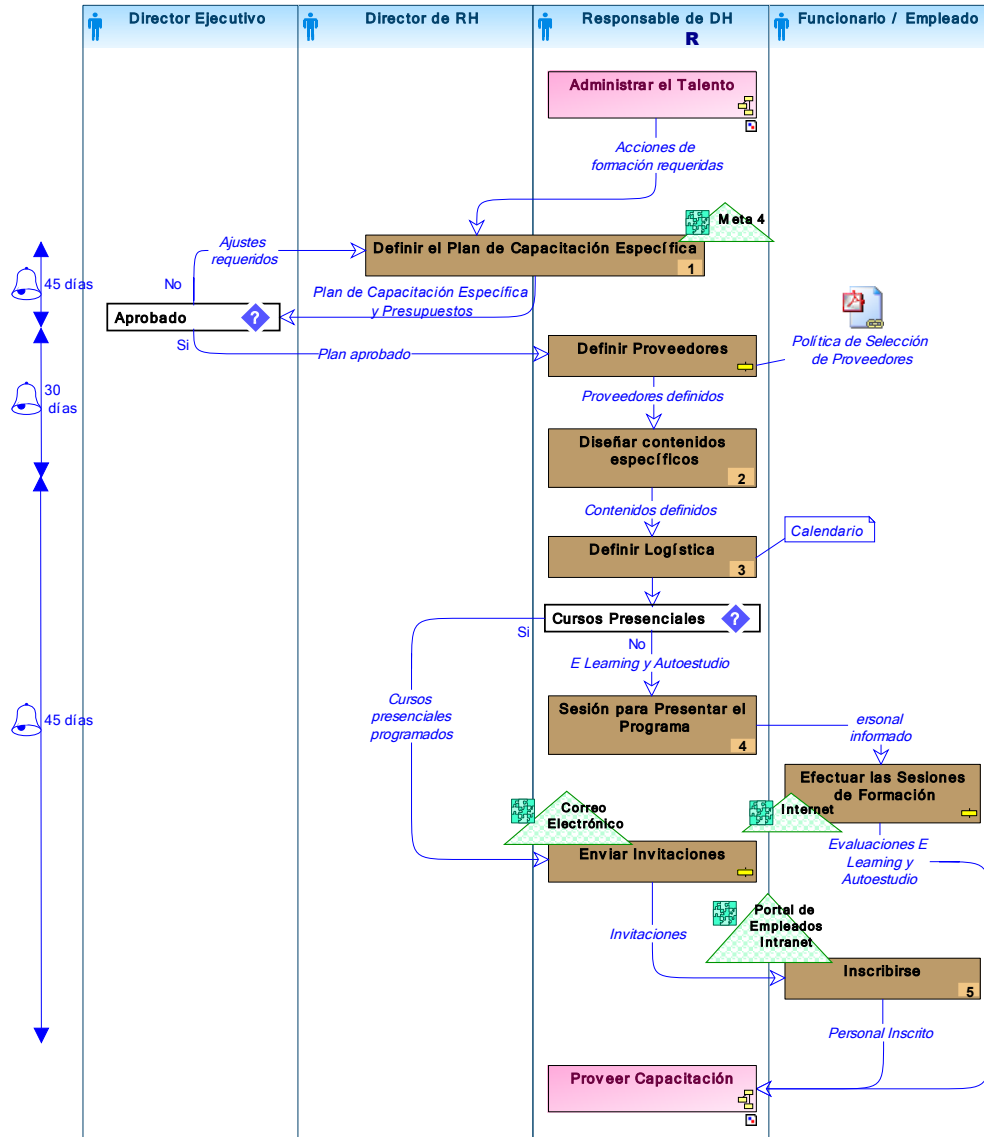
**El procedimiento se encuentra explicado en el diagrama de flujo localizado en el punto 6.0 del presente documento.**

Para Uso Exclusivo del Área Emisora				Página 7 de 20	
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09




Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

**6.0 Diagrama de Flujo**  
**Desarrollar Programa Anual de Capacitación Específica**



Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 8 de 20
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

**Comentarios del Diagrama Desarrollar Programa Anual de Capacitación Específica**

**1. Definir el Plan de Capacitación Específica:**

Considerar todos los cursos determinados en los planes de desarrollo de ADT.

Definir por cada Dirección:

- Prioridades
- Presupuestos
- Nombre y objetivos de cada programa
- Participantes

**2. Diseñar contenidos específicos:**

- Manual del Participante
- Manual del Instructor
- Evaluación Pre y Post

**3. Definir Logística:**

Definir:

- Población
- Fechas
- Horarios
- Lugar
- Instructores
- Líderes de Desarrollo
- Materiales y Equipos

**4. Sesión para Presentar el Programa:**

- Nombre de los cursos
- Alcance
- Objetivos
- Forma de operación y Evaluación
- Políticas

**5. Inscribirse:**




Deberá contar con la autorización previa de su Jefe Inmediato

Para Uso Exclusivo del Área Emisora				Página 9 de 20	
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

**Referencia y Nomenclatura del Diagrama**

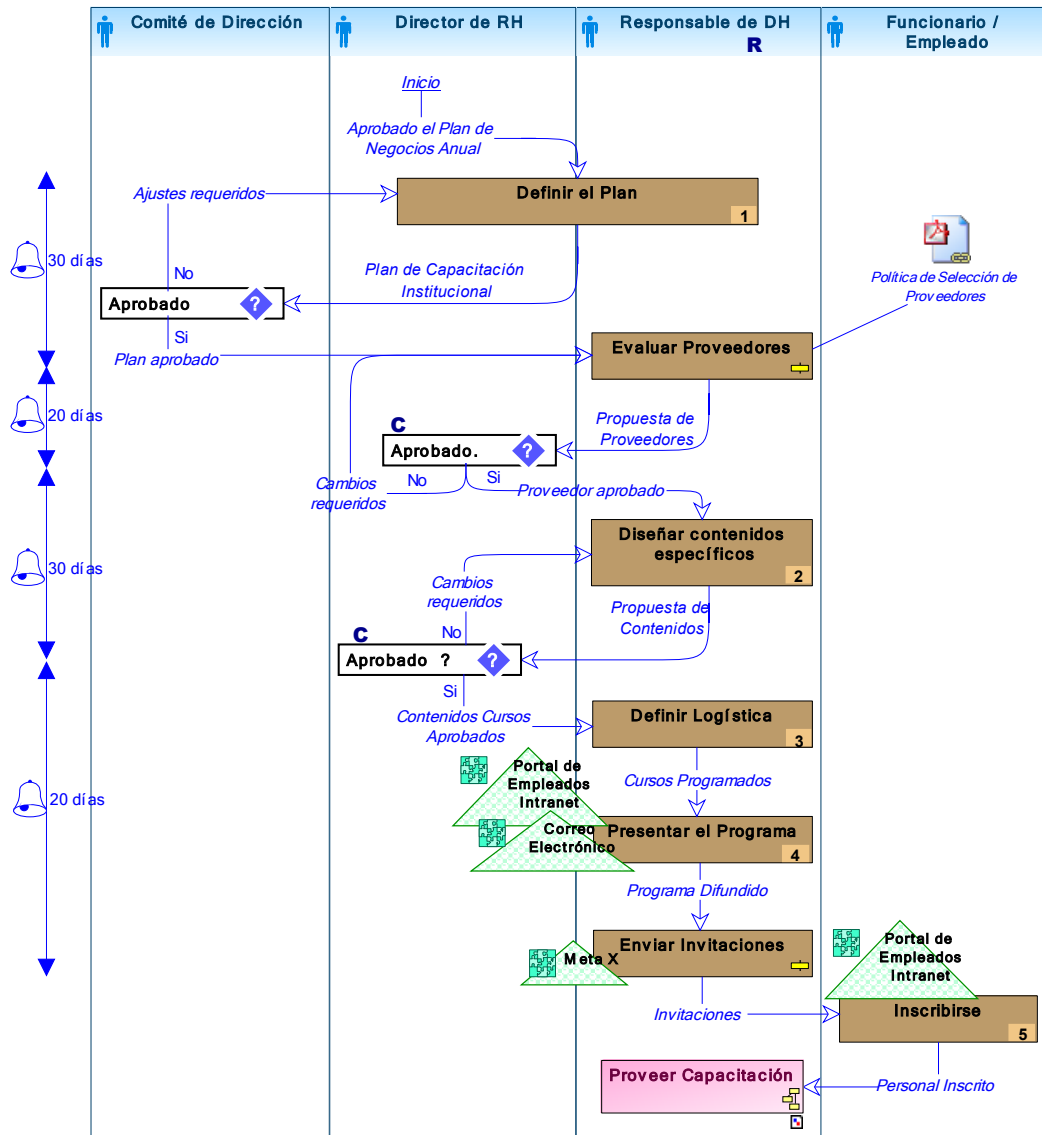
- R** Responsable del procedimiento.
-  Herramienta que se requiere para realizar una actividad.
-  Formatos que se requieren para realizar una actividad.
-  Se coloca en una actividad para establecer el inicio de la medición de tiempo.

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 10 de 20
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

**Desarrollar Programa Anual de Capacitación Institucional**



Para Uso Exclusivo del Área Emisora				Página 11 de 137	
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Ultima revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

**Comentarios del Diagrama Desarrollar Programa Anual de Capacitación Institucional**

**1. Definir el Plan:**

Consideraciones:

- Recursos económicos asignados.
- Plan de Negocios (Necesidades y/o proyectos prioritarios).
- Problemas identificados por el Comité de Dirección.
- Brechas de desempeño general.
- Resultados de Clima organizacional.
- Resultados del Plan de Capacitación del año anterior.

**2. Diseñar contenidos específicos:**

- Manual del Participante
- Manual del Instructor
- Evaluación Pre y Post

**3. Definir Logística:**

Definir:

- Población
- Fechas
- Horarios
- Lugar
- Instructores
- Líderes de Desarrollo
- Materiales y Equipos

**4. Presentar el Programa:**


- Nombre de los cursos
- Alcance
- Objetivos

**5. Inscribirse:**

Deberá contar con la autorización previa de su Jefe Inmediato

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 12 de 20
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

**Referencia y Nomenclatura del Diagrama**

**R** Responsable del procedimiento.

**C** Control y toma de decisiones.



Herramienta que se requiere para realizar una actividad.



Formatos que se requieren para realizar una actividad.



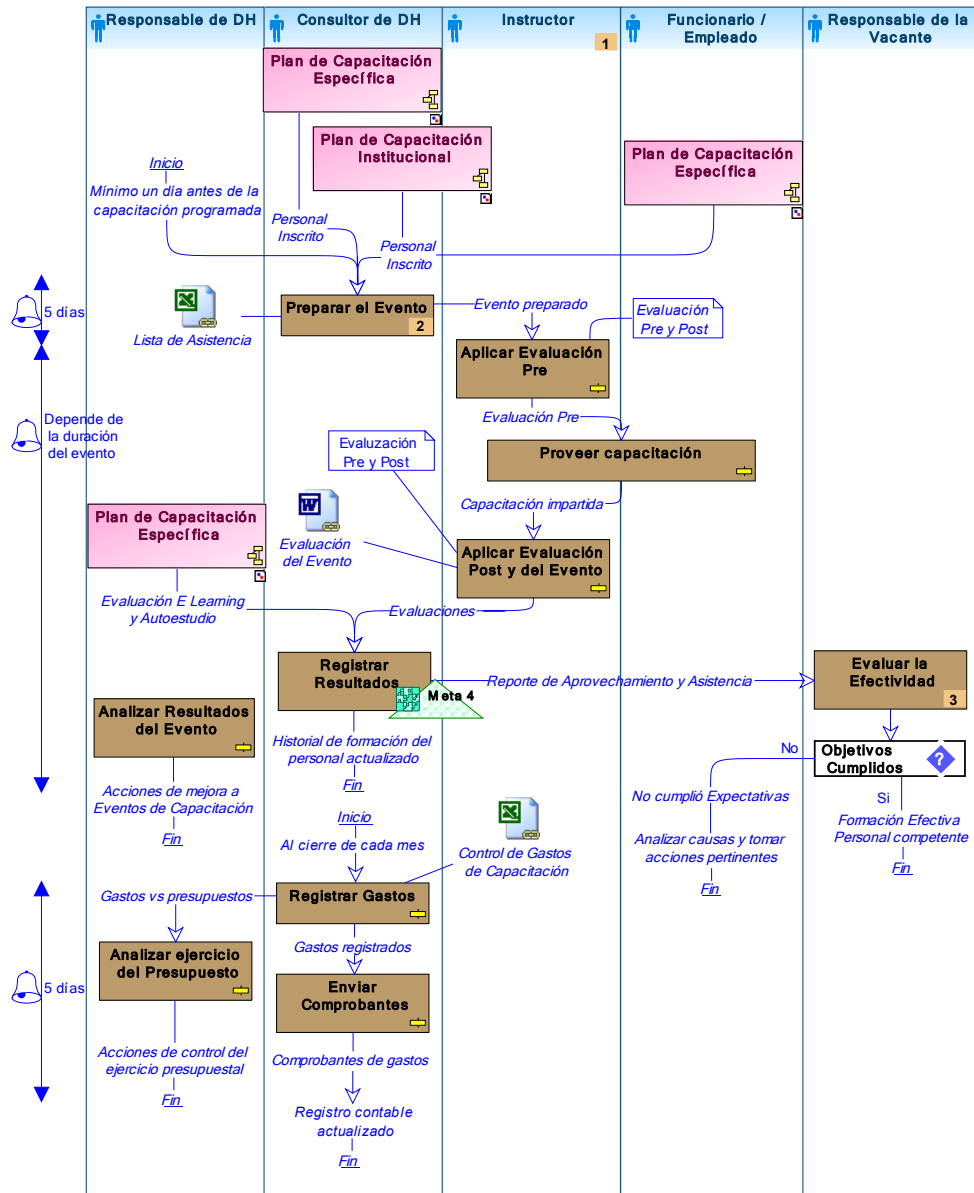
Se coloca en una actividad para establecer el inicio de la medición de tiempo.

Para Uso Exclusivo del Área Emisora				Página 13 de 137	
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---


**Proveer Capacitación Institucional y Específica**



Para Uso Exclusivo del Área Emisora				Página 14 de 20	
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09





Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

**Comentarios del Diagrama Proveer Capacitación Institucional y Específica**

**1. Instructor:**

El instructor puede ser interno o externo.

**2. Preparar el Evento:**

Preparar:

- Evaluación Pre y Post
- Material del Participante
- Equipo
- Aula
- Papelería
- Servicio de Cafetería

**3. Evaluar la Efectividad:**

Aplicación de los conocimientos adquiridos.

**Referencia y Nomenclatura del Diagrama**



Herramienta que se requiere para realizar una actividad.



Formatos que se requieren para realizar una actividad.



Se coloca en una actividad para establecer el inicio de la medición de tiempo.

**7.0 Revisión del Procedimiento**

Este procedimiento debe ser revisado una vez al año o antes si los intereses de la Compañía cambian, con el fin de mantenerlo actualizado.

**8.0 Responsables de la Revisión**

Las áreas responsables de la revisión y actualización de este procedimiento son:

- Subdirección de Desarrollo Organizacional

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 15 de 20
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

**9.0 Anexos**

Anexo # 1

*SOLICITUD PARA BECA DE INGLES*

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**1.- DATOS DEL SOLICITANTE**

NOMBRE (APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S)) \_\_\_\_\_

AREA		DIRECCION	
FECHA DE INGRESO	PUESTO ACTUAL		ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO
R.F.C.	C.R.		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO

**2.- DESCRIBA LOS BENEFICIOS QUE PROPORCIONA LA BECA SOLICITADA A LA EMPRESA**

---



---

**Solicita**

**Vo. Bo.**

He leído y acepto las políticas que rigen la  
beca para idioma

**Jefe Inmediato**

**Autoriza**

**Director del Área**

**Autoriza**

**Vo. Bo. Recursos Humanos**

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 16 de 20
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

**PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS**

RESOLUCION

Rechazado

---

**Motivo de rechazo:**

---

Aprobado

Nivel: \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_

Inicio de Clases: \_\_\_\_\_

Responsable  
Subdirección de Desarrollo  
Humano \_\_\_\_\_

Responsable  
Ejecutivo de Servicio \_\_\_\_\_

Para Uso Exclusivo del Área Emisora				Página 17 de 20	
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	 <b>LOGISTIC COMPANY</b>
--	---	--

**Anexo # 2  
Lista de Asistencia**

Evento  
Fecha  
Horario  
Lugar  
Instructor:

NOMBRE	NO. EMPLEADO	DIRECCION	FIRMA

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 18 de 20
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	<b>Procedimiento para: Administrar Capacitación</b>	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

**Anexo # 3**  
**Evaluación del Evento**

**EVALUACIÓN DEL EVENTO**

En caso de evaluar algún factor como SATISFACTORIO, NO SATISFACTORIO Y/O DEFICIENTE, te solicitamos nos proporcione mayor información que nos permita mejorarlo.

CONTENIDO DEL EVENTO	EXCELENTE	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO	DEFICIENTE	COMENTARIOS
El objetivo del evento se cubrió de manera:	( )	( )	( )	( )	( )	
El contenido del evento me pareció:	( )	( )	( )	( )	( )	
La aplicación de los temas tratados, en relación con mi trabajo es:	( )	( )	( )	( )	( )	
El balance entre teoría y práctica me pareció:	( )	( )	( )	( )	( )	
El material que se me proporcionó durante el curso es:	( )	( )	( )	( )	( )	
El curso cubrió mis expectativas en forma:	( )	( )	( )	( )	( )	
DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR	EXCELENTE	SOBRESALIENTE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO	DEFICIENTE	COMENTARIOS
La organización de la sesión fue:	( )	( )	( )	( )	( )	
El instructor dio a conocer los objetivos del curso en forma:	( )	( )	( )	( )	( )	
El dominio que tiene el instructor sobre el tema lo considero:	( )	( )	( )	( )	( )	
La secuencia de la exposición, dada por el instructor fue:	( )	( )	( )	( )	( )	
El instructor motivó la participación de los asistentes de manera:	( )	( )	( )	( )	( )	
La variedad de los apoyos utilizados durante la sesión me pareció:	( )	( )	( )	( )	( )	
La forma en como el instructor aclaró las dudas fue:	( )	( )	( )	( )	( )	
El manejo del grupo por parte del instructor fue:	( )	( )	( )	( )	( )	

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS GENERALES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Para Uso Exclusivo del Área Emisora					Página 19 de 20	
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión	
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09	



Dirección de Recursos Humanos Desarrollo Organizacional	Procedimiento para: Administrar Capacitación	LOGISTIC COMPANY 
--	---	---

**Anexo # 4**  
**Control de Gastos de Capacitación Específica**

**CONTROL DE GASTOS CAPACITACIÓN ESPECIFICA**

EMPRESA	FECHA	CUENTA	SCUENTA	CR	MONTO	DESCRIPCIÓN

**10.0 Control de Cambios**

Versión	Cambio	Fecha
1.0	Documento original	01/10/09

Para Uso Exclusivo del Área Emisora				Página 20 de 20	
Área que elabora	Código	Clasificación documento	Versión	Inicio de vigencia	Última revisión
Coordinación de Calidad de Información	DRH/02/01/PRO-003	Confidencial	1	01/10/09	20/09/09



---

## **Conclusiones**

Los beneficios de contar y utilizar manuales de políticas y procedimientos en las organizaciones son innumerables. Inclusive para las grandes organizaciones representan uno de sus grandes cimientos, de tal forma que cuentan con amplios departamentos especializados dedicados a la elaboración, revisión y mejoramiento continuo de la estructura de la empresa, calidad, planeaciones, estrategias, políticas y procedimientos, los cuales son actualizados constantemente.

Esto no significa que solo las grandes organizaciones requieren de esta herramienta, cualquier empresa que requiera normalizar su operación, que busque eliminar estrés y tiempos muertos, evitar los conflictos interdepartamentales, evitar quejas de los clientes, multiplicar la cultura organizacional de la empresa, incrementar o consolidar su posición competitiva y tener un crecimiento sostenido, debe implementar la elaboración y mantenimiento de Manuales de políticas y procedimientos.

Hoy día existen diversos mecanismos para la elaboración de manuales, lo importante ahora es crear una cultura que permita tener la seguridad de que están siendo consultados por los usuarios y más ahora que el cambio en los procesos de las empresas son bastantes revolucionados. Provocando fuertes pérdidas monetarias y de mercado. Si no existen en el departamento de recursos humanos “políticas y procedimientos” no habrá una verdadera gestión de recursos humanos, porque no se desarrollaran tareas que demuestren el potencial humano existente, que determinen una escala salarial, o que simplemente seleccionen personas con los mismos valores que la empresa como empleados.

La revisión constante de los manuales de políticas y procedimientos, es sin duda alguna, una labor de suma importancia, es indispensable que se tenga un programa para la revisión, en la actualidad se entra en el error de seguir con la misma mecánica de trabajo sin registro, con el paso de los años el capital humano, las herramientas, los métodos y sobre todo el entorno van cambiando, por lo que se necesita tener control y registro de las nuevas tareas asignadas, así como de las modificaciones realizadas a los proceso ya establecidos.



---

La actualización de las organizaciones debe quedar plasmada, lo cual ayudara a los empleados de nuevo ingreso a conocer y elaborar mejor su trabajo. Es responsabilidad del Área de calidad junto con el Área de Recursos Humanos la corrección y revisión de los manuales de políticas y procedimientos.

El costo beneficio de las políticas y procedimientos siempre será favorable para las organizaciones basándose en los distintos reconocimientos que existen en la actualidad, estos provocan un valor implícito en las organizaciones, prestigio y ventaja con la competencia, acaparamiento de mercado, innovación y crecimiento de la gente que labora en ella.

*“La peor tinta es mejor que las más privilegiada memoria”*





---

## Bibliografía

- Álvarez Torres, Martín G. **Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos**. 2ª Ed. México, Panorama Editorial, S.A. de C.V. 2008.
- Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinosa, Víctor. **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño**. 6ª Ed. Editorial Trillas. 2006.
- Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones**. 8ª Ed. Editorial Mc Graw-Hill. 2007.
- Daft, Richard L. **Administración**. 6ª Ed. Ed. Thomson, 2004.
- Guajardo Garza, Edmundo. **Administración de la Calidad Total. Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad**. Editorial Pax México. 1996.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. **Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad**. 2ª Ed. Editorial Mc Graw-Hill. 2008.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. **Introducción a la Administración un Enfoque Teórico-Práctico**. 1ª Ed. México. Editorial McGraw-Hill. 1994.
- Hernández Sampieri, Dr. Roberto; Fernández Collado, Dr. Carlos y Baptista Lucio, Dra. Pilar. **Metodología de la Investigación**. 4ª Ed. Editorial Mc Graw-Hill. 2006.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. **Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos**. 3ª Ed. México, International Thomson Editores, S.A. de C.V. 2002.
- Rue, Leslie W. y Byars, Lloyd L. **Administración: Teoría y Aplicaciones**. Editorial Alfaomega, 2006.
- Varela Juárez, Ricardo. **Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones**. 1ª Ed. México, Editorial Pearson Educación. 2006.



---

## **Fuentes Electrónicas**

- <http://www.degerencia.com/tema/efectividad>
- <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>
- <http://html.rincondelvago.com/la-organización.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos25/normas-iso/normas-iso.shtml>
- <http://www.accor.com.mx/ESR/ESR/ESR.htm>
- <http://www.greatplacetowork.com.mx/>
- <http://www.merca20.com/filosofia-socialmente-responsable-decalogo-de-las-esrs-2009/>