



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA
OPTIMIZAR EL RECURSO HUMANO DE UN CENTRO DE
DISTRIBUCION DE RECUBRIMIENTOS DECORATIVOS E
INDUSTRIALES"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

KARLA FABIOLA MACEDO JIMENEZ

ASESOR: LAE. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2004



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
AVENIDA DE
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
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:

" Modelo de Planeación Estratégica para optimizar el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales "

que presenta La pasante: Karla Fabiola Macedo Jiménez
con número de cuenta: 09858532-4 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.

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

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Abril de 2004

PRESIDENTE LAE. José Filemón Mondragón Domínguez

VOCAL M.A. José Luis Morales Pruneda

SECRETARIO LAE. Francisco Ramírez Ornelas

PRIMER SUPLENTE L.D. Jorge López Garduño

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Alfredo Carrillo Vergara

AGRADECIMIENTOS

A mis Abuelitos:

Les agradezco el estar conmigo
Y el obsequio de darme a los mejores padres.

A mis Padres:

Por caminar a mi lado durante todos estos años,
Por guiar cada uno de mis pasos,
Por apoyarme en cada momento,
Por alentarme a perseguir mis sueños,

Por aconsejarme sobre la mejor manera de vivir la vida.
Agradezco la dicha de que sean mis padres.

A Mónica Vanesa:

Agradezco tu tiempo, compañía y apoyo,
Eres parte muy importante de mi vida

Gracias por ser mi mejor amiga.

A Iván:

Gracias, por estar a mi lado,
Por tu compañía, tu apoyo
Y por exhortarme a alcanzar lo anhelado.

Te agradezco que sea parte de mi vida,
Y todo mi complemento.

A mis familiares:

Por que sé que cuento con ustedes
No importa lo cerca o lejos que nos encontremos.

A mis amigos:

Por lo mucho que aprendí,
De cada uno de ustedes,
Y por los buenos y malos momentos,
Que hemos compartido juntos.

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por ser una institución comprometida con los jóvenes,
Y apoyarnos en la difícil tarea de la formación profesional.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan Campo 4

Por albergarme en sus instalaciones,
Por brindarme el conocimiento necesario,
Para que el día de hoy pueda desarrollarme profesionalmente.

A mi Asesor Francisco Ramírez Ornelas

Gracias por acompañarme y guiarme,
En uno de los momentos más importantes de mi vida

A mis Profesores

Por el tiempo y conocimientos que me dieron,
Durante mi formación profesional,
Por que son ustedes los que marcan,
Una huella difícil de olvidar.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

✓ Identificación del problema.....	4
✓ Planteamiento de la hipótesis.....	5
✓ Objetivos.....	6
✓ Diseño de la Investigación.....	6
✓ Aprobación o desaprobación de la hipótesis original.....	7

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 Antecedentes Históricos	9
1.2 Concepto de Administración de los Recursos Humanos.....	16
1.3 Objetivos	18
1.4 Funciones	19
1.5 Importancia del Recurso Humano.....	41
1.6 El departamento de Recursos Humanos como unidad de servicio para la organización.....	42

CAPÍTULO 2. EL CAPITAL HUMANO

2.1 Concepto de Capital Humano.....	45
2.2 Principios fundamentales	46
2.3 Elementos del Capital Humano.....	49
2.4 Técnicas aplicadas	50

CAPÍTULO 3. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

3.1 Concepto de Planeación.....	54
3.2 Etapas de Planeación.....	55
3.3 Proceso de la Planeación	59
3.4 Concepto de Planeación Estratégica.....	61
3.5 Desarrollo de la Estrategia.....	63
3.6 Posicionamiento de la Estrategia.....	64
3.7 Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).	65

CAPÍTULO 4. PROGRAMA ESTRATÉGICO DE OPTIMIZACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO (CASO PRACTICO)

4.1 Antecedentes	70
4.2 Aplicación de la Matriz FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.....	79
4.3 Programa	94
4.4 Sugerencias	114
CONCLUSIONES.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	117

INTRODUCCIÓN

Dentro del presente trabajo de Tesis se busca el proponer un modelo de planeación estratégica adecuado, que permita a la organización que su recurso humano, logren un desempeño óptimo de sus funciones y al mismo tiempo maximice los resultados con el fin de obtener beneficios compartidos, tanto para la organización como para el propio recurso humano.

Se propone lograr esto mediante un análisis con la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que nos permita conocer la situación en la que se encuentra la organización en referencia con su recurso humano, para así poder proponer soluciones adecuadas a los problemas y obtener no solo el simple cumplimiento de funciones, ya que lo que se busca es un valor agregado que distinga a la organización dentro del mercado de competidores.

Es por ello que encontraremos dentro del primer capítulo información sobre la Administración de los Recursos Humanos, desde los antecedentes, los objetivos que persigue, las funciones que se desempeñan dentro , sin dejar de notar la importancia que tiene el propio Recurso Humano, ya que es el encargado de la utilización y control de los demás recursos, y también se hace hincapié en el servicio que brinda este departamento hacia las otras áreas que constituyen a la organización.

Tomando en cuenta el concepto de capital humano que ha tomado mucha fuerza dentro de la organización, en el segundo capítulo podemos encontrar datos sobre su concepto, los principios en los que se basa, los elementos que lo constituyen y las técnicas que son aplicadas para la Administración del Capital Humano.

Dentro del tercer capítulo se tocan los temas relacionados con la Planeación Estratégica, desde los conceptos básicos de la planeación, los elementos que la integran, el proceso que sigue, se ve en su conjunto la propia planeación estratégica, la manera en que se desarrolla y posiciona la estrategia y uno de los puntos más importantes de este capítulo lo es la misma Matriz FODA la cual nos muestra una forma de analizar la situación de la empresa.

Y una vez completada esta parte de teoría que nos sirve de base para la presentación del caso práctico, en el capítulo cuarto aplicaremos los anteriores conceptos para observar y aprovechar el programa propuesto para optimizar eficientemente al recurso humano de la organización.

Método de Investigación Aplicado

- ✓ Identificación del problema
- ✓ Planteamiento de la hipótesis
- ✓ Objetivos
- ✓ Diseño de la Investigación
- ✓ Aprobación o desaprobarción de la hipótesis original

Las investigaciones se originan en ideas. Para iniciar una buena investigación siempre se necesita una idea, ya que son éstas las que constituyen el primer acercamiento a la realidad que deberá investigarse.

La metodología es la forma sistemática de llevar a cabo una investigación, es decir, los pasos a seguir para lograr la solución de un problema de manera ordenada y con una secuencia lógica. Cabe mencionar que esta metodología tiene como objetivo la solución de un problema.

Los puntos básicos que contiene una metodología son:

A. Identificación del problema

Para plantear un problema lo primero que se debe tomar en cuenta, es la necesidad que se tiene de un fenómeno para así, poder afinar y estructurar de manera formal la idea principal de los que se desea investigar.

Una vez que se tiene la idea de la investigación, se puede hacer el planteamiento.

Los elementos para plantear un problema son tres:

- ✓ Objetivos que persigue la investigación; es necesario establecer qué pretende la investigación, es decir, cuáles son sus objetivos.

- ✓ Las preguntas de investigación; es conveniente plantear a través de una o varias preguntas el problema que estudiará.
- ✓ La justificación del estudio; una vez que los objetivos y las preguntas ya se tienen, es necesario justificar el estudio exponiendo sus razones.

“ La falta de un Modelo de Planeación Estratégica aplicado para el aprovechamiento de los Recursos Humanos, propicia que la organización no manifieste un adecuado desarrollo. ”

B. Planteamiento de la hipótesis

Una hipótesis es una suposición de una situación específica, susceptible de comprobación, la cual sirve de guía para la obtención de datos en función de una interrogante presentada en el problema, así la certeza o incertidumbre depende de la capacidad para establecer las relaciones entre los hechos y explicar porque se producen.

Hipótesis:

“A través de la aplicación de un Modelo de Planeación Estratégica para el mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos, se logrará un adecuado desarrollo de la organización.”

C. Fijación de Objetivos

Un objetivo es la base de cualquier estudio, mediante ellos se establecen los puntos que se pretenden alcanzar, son útiles para planear, conducir y evaluar la investigación.

Los objetivos son la razón de ser de la investigación, es en ellos donde se desenvuelve la acción, por lo que éstos deben ser medibles, cuantificables y deben representar un reto.

Objetivo:

“Optimizar los Recursos Humanos de la Organización”

D. Diseño de la Investigación

El tipo de investigación depende del enfoque del investigador, del grado de conocimiento que se tenga al investigar y de la profundidad con la que se espera abordar la misma, por lo que identifican cuatro tipos de investigación las cuales son:

Investigación Exploratoria: su objetivo es familiarizarnos con un tópico desconocido, poco estudiado o novedoso. Esta clase de investigación sirve para desarrollar métodos a utilizar en estudios más profundos.

Investigación Descriptiva: sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno, sus componentes y la manera de medir y evaluar el mismo.

Investigación Correlacional: este tipo de investigación pretende ver cómo se relacionan o si no se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí.

Investigación Explicativa: Responde a las causas de los eventos físicos o sociales ¿Por qué ocurre un fenómeno? Y ¿En qué condiciones se da este?, es decir porque dos o más variables¹ están relacionadas.

Una investigación puede abarcar fines exploratorios en su inicio y terminar siendo descriptiva, correlacional y hasta explicativa, todo dependerá de los objetivos del investigador.

La investigación a realizar será descriptiva, y a que se analizará y evaluará la manera en la que se presenta el problema identificado. Los resultados de la investigación están dirigidos a comprobar la hipótesis planteada donde la aplicación de un Modelo de Planeación Estratégica permitirá un mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos.

La fuente de información es documental bibliográfica porque se consultaron libros especializados en el tema.

E. Aprobación o desaprobación de la hipótesis original

De acuerdo al método de investigación aplicado y en base a la información obtenida del análisis realizado, se determinó la aprobación de la hipótesis planteada, la cuál fundamenta lo siguiente:

“El Modelo de Planeación Estratégico propuesto contiene un programa de optimización, él cual propone un mejor aprovechamiento del Recurso Humano de la organización con el fin de obtener un adecuado desarrollo y crecimiento a nivel personal y a nivel organizacional.”

¹ Una variable es una propiedad que esta sujeta a cambios de valor y es susceptible de ser medible. Una variable dependiente no se manipula, solo se mide para observar el efecto de la variable independiente sobre ella.

Capítulo 1

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1 Antecedentes Históricos

1.2 Concepto de Administración de los Recursos Humanos

1.3 Objetivos

1.4 Funciones

1.5 Importancia

1.6 El departamento de Recursos Humanos como unidad de servicio para la organización.

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un departamento de Recursos humanos tiene como objetivo integrar de la mejor manera al recurso humano a la organización para alcanzar los objetivos.

La misión del departamento de Recursos Humanos es contribuir a los resultados y objetivos de la organización de una manera ética y responsable.

No es posible señalar en que momento se dio inicio a la aplicación de técnicas de administración de personal ya que Los antecedentes de la Administración de Recursos Humanos, se identifican dentro de las organizaciones que percibieron la necesidad de prestar mayor atención a su recurso humano, tomando en cuenta que era este el principal motor y dirigente de las actividades y obtención de resultados.

La Administración de los Recursos Humanos ha evolucionado y todos los acontecimientos que forman la historia, han tenido cierto efecto en el progreso de las relaciones entre el recurso humano y las organizaciones.

Esto data desde el comienzo de la Revolución Industrial.

1. Sistema de Gremios

En la edad media se generó el adiestramiento de aprendices, posteriormente aparecieron los sindicatos y las uniones obreras.

Los propietarios de talleres organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses, para regular el empleo y adiestramiento de los aprendices de cada oficio. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy.

2. Sistema Fabril de Producción

Con el desarrollo de la fuerza mecánica se hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción.

Con la fábrica llegó un tipo de conducta reglamentada que surgió de la interdependencia de tareas y posiciones. Como resultado de este reglamento, a finales de 1880 algunos países promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños.

Otros países promulgaron leyes para establecer el salario mínimo para trabajadores masculinos y para reglamentar las condiciones laborales que afectaban la salud y la seguridad de los trabajadores.

Por lo que posteriormente fueron promulgadas las leyes de compensación para los trabajadores a fin de proveer pagos de indemnización por lesiones sufridas en accidentes de trabajo.

3. Sistema de Producción en Masa

La producción en masa fue posible gracias a la estandarización de piezas intercambiables que podían ser montadas en las líneas de producción. Así mismo hubo mejoras en la tecnología de la maquinaria y equipo para el ahorro del trabajo; todas estas mejoras generaron aumentos en los costos generales y en los sueldos y salarios, esto obligó a los propietarios a buscar nuevas formas de utilización eficiente de la maquinaria y equipos de trabajo, así como de la fuerza laboral.

4. La Administración científica

La cuál constituyó un enfoque objetivo y sistemático que mejoró la eficiencia y eficacia del trabajo, basándose en la recolección y análisis de datos, y mediante la aplicación de este método, los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron más repetitivas, creándose así normas de trabajo para evaluar la eficiencia de los trabajadores y para otorgar incentivos económicos a éstos¹.

El movimiento de la Administración Científica se asocia con los trabajos de Frederick W. Taylor, ha quien se le ha denominado el Padre de la administración Científica.

Taylor popularizó importantes técnicas de administración, tales como el estudio de tiempos, estudio de métodos, súper intendencia funcional, estandarización de herramientas; Un sistema diferencial de porcentaje de piezas, tarjetas de instrucciones para los trabajadores y un sistema de control de costos.

Taylor creyó firmemente en la filosofía de "el mejor método". Sin duda, hay un número casi infinito de formas para desempeñar un trabajo o tarea; pero Taylor explicó que algunos de los métodos para realizar una tarea son mucho más eficaces que otros. Por lo tanto, si hay varias formas eficaces posibles para realizar cualquier tarea, una de esas alternativas debe ser "la del mejor método".

¹ Frederick W. Taylor, Principios de la Administración Científica, Herrero Hermanos, México 1980
Pág. 19.

5. Época Paternalista

Es un movimiento filosófico que se manifestó durante el siglo XIX, la filosofía paternalista es la identificación de una actitud altruista y humanista que parecía existir en algunos de los representantes de niveles más altos de muchas empresas industriales.

Los historiadores atribuyen al paternalismo a las actividades sindicalistas.

Otros observadores piensan que lo que produjo el impulso inicial para ésta época fueron las directivas y leyes estatales y federales. Algunas leyes estaban destinadas directamente a mejorar las condiciones de los trabajadores, en tanto que otras directivas informales, normas y sugerencias, condujeron indirectamente al mejoramiento ambiental para los trabajadores industriales.

El temor a otros requerimientos legislativos obligatorios estimuló el desarrollo y protección de muchos derechos de los trabajadores.

6. Época de la Psicología Industrial

La psicología Industrial que comenzó, se desarrollo, creció y maduró hasta alcanzar su forma actual en el siglo XX. Durante este periodo, los psicólogos se introdujeron al campo de la psicología Industrial y muchas prácticas de personal se mejoraron significativamente debido al trabajo realizado por los psicólogos Industriales.

La Psicología Industrial introdujo el concepto de "Identificación" en las áreas de selección y colocación del empleado. La razón del concepto "identificación" es simplemente que tanto el personal de planta como el de oficina tienen características individuales únicas y que las cualidades y requerimientos del trabajo necesarios para éstos debían igualarse o ajustarse de la mejor manera posible.

Este concepto liga a la persona correcta con el trabajo correcto.

El entrenamiento del empleado, el desarrollo de la administración y otros asuntos educativos fueron el resultado posterior del trabajo realizado por los primeros psicólogos Industriales.

Las contribuciones más importantes de la Psicología Industrial a la práctica profesional de personal consisten en:

- ✓ Las pruebas del personal, entrevistas, evaluación de las aptitudes, periodos de aprendizaje, entrenamiento, estudios de fatiga y monotonía, seguridad, análisis del trabajo e ingeniería humana.

7. Época de las Relaciones Humanas

Destacando Elton Mayo como uno de los autores que prestó mayor atención y estudio a las personas dentro de las organizaciones, es considerando como el iniciador de la corriente Humano Relacionista.

Realizó una serie de estudios, para determinar el efecto de las condiciones de trabajo en la producción, duración de la jornada de trabajo, iluminación, frecuencia y duración de los periodos de descanso, entre otros factores relacionados con el ambiente físico de influye en las personas.²

Los estudios de Elton Mayo se realizaron analizando al obrero como integrante de un grupo social, y fue así como se descubrió la existencia de los grupos formales e informales dentro de las organizaciones.

8. Época del Conductismo

Durante este periodo se estudiaron los factores del comportamiento y los humanos y se acentuó la importancia de la investigación científica y la investigación empírica de datos.

Se usa el término "revisionista" para designar a la filosofía de esta época.

Los revisionistas evitaron el enfoque extremos de ingeniería o de administración científica, pero no se dedicaron por completo al otro extremo, el cual consideraba a los factores de las relaciones humanas como las únicas variables principales que influían en la vida institucional y en el desempeño de la organización.

² Elton Mayo, Problemas humanos de una civilización industrial. Ediciones Nueva Visión, Segunda Edición en Español, Buenos Aires 1972, Pág. 65

9. La Especialización del Personal (especialistas en personal)

A medida que crece la empresa y llega a tener un mayor número de empleados, se produce la necesidad de crear nuevos puestos para efectuar tareas más especializadas.

Uno de los primeros puestos especializados fue:

- a) La agencia de empleos
- b) La administración de sueldos y salarios
- c) El entrenamiento
- d) Seguridad
- e) Médicos guardias de seguridad
- f) Investigación del comportamiento
- g) Especialistas en relaciones laborales.

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es un conjunto de elementos planeados, organizados, integrados, dirigidos y coordinados que sirven de herramientas para el buen desarrollo y mejoramiento de las relaciones humanas existentes en la organización.

De este concepto podemos tomar en cuenta que:

La Administración es la coordinación de los recursos para lograr objetivos.

Algunos autores definen a la Administración de la siguiente manera:

- ✓ HENRY FAYOL (considerado el verdadero padre de la administración moderna) dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".³
- ✓ Según REYES PONCE, "es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa".⁴
- ✓ El autor JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA define la administración como "una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano cotidiano".⁵

³ Reyes P. Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Pág. 17

⁴ Reyes P. Agustín, Ob. Cit., Pág. 27.

⁵ Münch G. Lourdes. Fundamentos de la Administración. Pág. 23

Los Recursos que constituyen las organizaciones son:

- a) Materiales: En este concepto quedan comprendidos las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas y el dinero.
- b) Técnicos: Son los sistemas y procedimientos, organigramas, instructivos, políticas, entre otros.
- c) Humanos: Son todo el personal que integra a la organización, tomando en cuenta los conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidades.

Es por ello que los fines primordiales de la organización en cuanto a su elemento o recurso humano son:⁶

- ✓ Máxima Capacidad = Aptitud
- ✓ Plena Colaboración = Actitud

⁶ Apuntes de Recursos Humanos I, Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán, Campo Cuatro, UNAM, Septiembre 1998.

1.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Un departamento de Recursos humanos tiene como objetivo integrar de la mejor manera al recurso humano a la organización para alcanzar los objetivos.

Para que este objetivo se lleve a cabo se deben cumplir con los siguientes objetivos los cuales son:

- Cumplir con los objetivos organizacionales
- Proporcionar la fuerza laboral necesaria para alcanzar los objetivos
- Incrementar la productividad del personal
- Promover la eficiencia y la eficacia en todos los niveles de la organización
- Satisfacer las necesidades mínimas de bienestar de su personal
- Generar condiciones adecuadas de trabajo
- Propiciar un agradable ambiente organizacional
- Resolver conflictos laborales que atenten contra la integridad de las personas y de la propia organización
- Motivar al personal en base en los resultados obtenidos
- Establecer los sistemas de remuneración
- Regular las relaciones laborales
- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo
- Integrar al personal a la organización y a su área de trabajo
- Facilitar el proceso de administración del desempeño para hacer que los objetivos de cada área y los individuales estén alineados a los de la organización.

1.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las principales funciones a desempeñar por el departamento de Recursos Humanos en una organización son:

- **PLANEACIÓN**

Se encarga de revisar los requerimientos de recursos humanos para cubrir su demanda al asegurar que la cantidad requerida de personal cuente con los conocimientos y habilidades necesarios para cuando se les necesite.

Para ello es necesario que las otras áreas y departamentos de la organización colaboren de manera directa y estrecha con el departamento de Recursos Humanos con la finalidad de ayudar en el proceso de requerimientos de personal y satisfacción de su demanda.

- **RECLUTAMIENTO**

Tiene por objetivo principal atraer candidatos calificados que sean capaces de ocupar una vacante, o bien un puesto de nueva creación dentro de la organización.

El reclutamiento consiste en tomar en cuenta las necesidades ya presentes y las futuras del recurso humano.

Uno de los principales problemas con los que se enfrenta la organización en la búsqueda de sus recursos humanos, es la determinación del tipo de fuentes de reclutamiento en base en las cuales, va a abastecer el número de personal requerido para el cumplimiento de objetivos.

Y una vez que ya se tomó la decisión sobre la fuente que se empleará para realizar esta tarea, se debe realizar el mantenimiento de dichas fuentes a fin de poder obtener los máximos resultados, elevando el rendimiento en el proceso de reclutamiento al aumentar la proporción de candidatos ya preseleccionados; así como la de los candidatos que ya fueron admitidos.

Las Fuentes de Reclutamiento más utilizadas son las siguientes:

- a) Avisos en las puertas de la organización mantas.
- b) Anuncios en el periódico o en revistas especializadas.
- c) Por medio de instituciones educativas que cuenten con los programas o planes de estudio enfocados al ramo de la organización.
- d) Tomando en cuenta los grupos de intercambio de información con otras organizaciones.
- e) Con la difusión entre los mismos empleados de la organización para que den a conocer la información a familiares, amigos o conocidos.
- f) Considerando las propuestas del propio sindicato.
- g) A través de despachos especializados.
- h) Apoyándose de las bolsas de trabajo de las universidades, delegaciones, entre otras.⁷

⁷ Fernando Arias Galicia., Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño, Editorial Trillas, México, D. F. 1973, Pág.431.

El Proceso de Reclutamiento

Este proceso varía según el tipo de organización, en un principio este proceso depende de la toma de decisión de las áreas o departamento en el que se tienen una vacante a cubrir, el proceso comienza al recibir una requisición de personal, la cual es llenada por la persona que requiere cubrir dicha vacante.

Una vez que se recibe dicha requisición, se verifica que dentro de los archivos de Recursos Humanos, si ya existe algún candidato que cubra los requisitos solicitados, de no ser así se debe realizar el reclutamiento que puede ser de dos tipos:

- a) Reclutamiento Interno: Que se basa en que al momento de recibir una requisición de personal, se busca dentro de la organización si existe algún candidato ideal para poder cubrir dicha vacante por medio de una transferencia, ascenso y/o promoción del personal.

- b) Reclutamiento externo: Es cuando se busca cubrir la vacante con personal externo a la organización, que se encuentra en otras organizaciones o bien dentro del mercado oferente de personal.

- SELECCIÓN

Consiste en escoger entre los candidatos que se reclutaron a los más adecuados para ocupar el puesto vacante

Dentro de esta función se busca que el candidato se adecue al puesto de manera correcta y que se obtenga la mayor eficiencia del mismo, ya que se debe tomar en cuenta las exigencias que requiere el puesto a cubrir y las características con las que cuenta el candidato a fin de lograr la selección adecuada.

El Proceso de Selección

La selección debe considerar la comparación entre las exigencias que se deben cubrir para dicho puesto y el perfil de características con que cuentan los candidatos seleccionados. Para llevar a cabo dicha comparación es necesario contar con los datos sobre el análisis y la descripción del puesto que nos muestren con claridad lo que se requiere para ocupar la vacante, y en segundo término, al momento de realizar las pruebas y los exámenes a los candidatos y obtener los resultados sobre el nivel de conocimientos, habilidades, aptitud y rasgos de personalidad de los candidatos.

Tomando en cuenta que la comparación ya se realizó, y que la decisión final debe ser tomada por la persona que requiere se cubra dicha vacante, se postula al candidato, o los candidatos que cubran con lo requerido a fin de que la decisión final se realice en base en la recomendación sobre el candidato más apto.

Las etapas de la selección son las siguientes:

- a) **Entrevista de selección.** Siendo la primera etapa dentro de la selección de los candidatos, este tipo de entrevista debe ser dirigida con gran habilidad y tacto a fin de poder obtener los resultados esperados.⁸

Las etapas de la entrevista de selección que deben de considerarse son:

- ✓ Preparación: aquí se determinan los objetivos específicos de la entrevista, el método que se utilizara para alcanzar dichos objetivos y se toma en cuenta la información sobre los requisitos a cubrir para dicha vacante con el fin de poder determinar si el candidato es un buen aspirante para cubrir dicho puesto.
- ✓ Ambiente: este influye mucho en la entrevista por lo que debemos considerar el ambiente físico el cual debe ser confortable, limpio; y el ambiente psicológico con el cual se busca la cordialidad, el respeto y la confianza para poder establecer una correcta comunicación.
- ✓ Desarrollo de la Entrevista: ya hablamos de la entrevista en si y de la importancia que conlleva él poder obtener la información necesaria para la toma de decisiones, por lo que esta se caracteriza por romper el hielo y lograr la confianza del aspirante, esto se conoce como la etapa (**Rapport**) y posteriormente la confirmación de la información proporcionada por el aspirante dentro de la solicitud de empleo, la cual se obtiene mediante una entrevista dirigida en una base de preguntas realizadas por el entrevistador, en esta parte de la entrevista se llega a **cima** o al tope máximo, de donde se obtiene la mayor cantidad de información y se cubre con el objetivo de la entrevista en si, y una vez finalizada esta parte se inicia una entrevista libre en la cual se busca conocer aspectos relacionados con el aspecto personal del aspirante así como sobre sus puntos de vista sobre temas de relevancia actual, etc.

⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Pág.195.

- ✓ Terminación de la entrevista: El entrevistador da el cierre de la entrevista de manera que obtenidos los datos requeridos por parte del aspirante, éste reciba cierta información sobre la organización y a su vez pueda cuestionar sobre información de su interés.
 - ✓ Evaluación del candidato: Cuando termina de manera completa la entrevista y el candidato se marcha, el entrevistador debe iniciar el proceso de evaluación a fin de poder aprovechar de manera inmediata la información obtenida y las observaciones pertinentes, ya que esto nos proporcionará resultados más satisfactorios y reales para determinar si el aspirante es aceptado o rechazado.
- b) **Pruebas de idoneidad**; son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.
- c) **Pruebas de conocimientos o de capacidad**; éstas nos proporcionan el nivel de conocimientos generales, y especializados con los que cuentan los aspirantes, además de mostrarnos las habilidades adquiridas durante su formación profesional.

A menudo, estas pruebas incluyen una combinación de tareas “verbales”, como vocabulario e información general y tareas no verbales tales como resolver rompecabezas y copiar patrones.

Este tipo de pruebas puede clasificarse en los siguientes aspectos:

1. En su aspecto global; indica el rango actual en que se encuentra una persona al manejar las diferentes habilidades intelectuales ante las situaciones que exigen se ponga en juego aspectos propios de la inteligencia.

2. En su ejecución: indican el nivel de cualidades que están íntimamente ligadas a la experiencia práctica.
3. Es el aspecto verbal: nos muestra el nivel de cualidades que están vinculados con el aprendizaje académico, de tal forma que nos habla del éxito de una persona en sus estudios y la capacidad que tiene para expresar ideas en forma verbal y escrita.
4. En su aspecto aritmético: nos permite observar la habilidad para trabajar con dígitos en las operaciones, este aspecto requiere concentración mental y atención específica.

d) **Pruebas psicométrica:** Este tipo de prueba se basa en el comportamiento humano, a la manera en que reaccionan los individuos a diferentes estímulos o situaciones que se les presentan.

Las pruebas psicométricas se encargan de medir las capacidades, aptitudes e intereses de los candidatos para poder determinar la cantidad de características que son propias del comportamiento de éstos.

Entre las más utilizadas podemos encontrar las siguientes:

- ✓ Técnica CLEAVER: Ésta mide el nivel de compatibilidad entre las características del puesto vacante y las características de la persona, tomando en cuenta básicamente cuatro aspectos que son:
 - a) El dominio o empuje: que habla sobre la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, de aceptar retos, de superar problemas y de tener iniciativa.

- b) La influencia: que es la habilidad para relacionarse con la gente y motivarla para que realice actividades específicas.
 - c) La constancia: se refiere a la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, y que no requieran cambios.
 - d) El apego: que es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.⁹
-
- ✓ Escala de inteligencia de Terman: La escala mide el nivel general de inteligencia en forma de coeficiente intelectual, además ofrece una visión desglosada de las funciones que componen la inteligencia como son: vocabulario, abstracción, síntesis, información, análisis, juicio, concentración, atención y planeación.
 - ✓ Test de Dominó: Mide el Factor General de Inteligencia basándose en la forma de pensar y percibir de la persona, esto lo hace a través de ejercicios donde la persona debe inferir los puntos faltantes de una ficha de dominó que se relaciona con otras fichas.
 - ✓ Matrices Progresivas de Raven: Nos permite medir el Factor General de Inteligencia en su fase Educativa, (la capacidad de inferir datos partiendo de un entorno desconocido), esta se mide mediante ejercicios donde se le presenta un problema a la persona y ella debe deducir la respuesta correcta.
 - ✓ BARSIT: Con esta prueba nos damos una idea de la inteligencia y la aptitud que tiene una persona para aprender de niveles operativos en una manera rápida, mediante la valorización de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico.

⁹ Jiménez P. Violeta. (2003). "Incremento en el uso de Psicometría". Administración de Talento, 9, 3-4.

- b) **Pruebas de personalidad:** Con este tipo de muestra podemos obtener datos importantes sobre el Carácter, temperamento, equilibrio emocional y de intereses.

Entre las que podemos señalar:

- ✓ Personality Factors: Mide la tendencia de la personalidad, y cuenta con factores primarios importantes a destacar los cuales son; calidez, razonamiento, estabilidad emocional, dominancia, energía, audacia, sensibilidad, aprensión y perfeccionismo¹⁰.
- ✓ Diagnóstico LÜSCHER: Permite conocer a través de la selección de colores, una visión rápida de la estructura psicológica de la persona, principalmente sobre su situación presente y los problemas actuales, trata de buscar rasgos acordes con el perfil del puesto.
- ✓ Test de Adaptabilidad Social MOOS: Se encarga de medir la adaptabilidad de las personas hacia situaciones nuevas en su vida y habilidades de supervisión, decisiones y evaluaciones asertivas en las relaciones humanas, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto.
- ✓ Escala de Preferencias Personales KUDER: La cual mide la escala de preferencias laborales de la persona entre las cuales esta, el trabajo en grupo, situaciones estables, trabajos teóricos, situaciones no conflictivas y el dominio.

¹⁰ Núñez. G. David. (2003). "Pruebas más aplicadas para evaluar Becarios". Administración de Talento, 15, 5-6.

- c) **Examen médico de admisión:** Es de mucha ayuda en el momento de la toma de decisión final, ya que es el que se encarga de ofrecer una visión completa sobre el estado de salud físico de los aspirantes, logrando así reducir los índices de ausentismo dentro de las organizaciones y también nos permite conocer las capacidades físicas con las que cuentan las personas para poder colocar a la persona correcta en el puesto correcto y logre así desempeñar sus actividades sin problema alguno.

El costo de este examen lo asume la empresa, y éste debe ser realizado por un profesional que tenga una especialización en medicina del trabajo, ya que esto nos ofrece la ventaja de que su punto de vista logre establecer un parámetro de comparación entre los requerimientos del puesto y la situación física que ofrece el aspirante.

El examen médico esta constituido por una serie de preguntas generales de historial clínico, una detallada exploración física y de una serie de pruebas de laboratorio previamente establecidas.

Los resultados de dichos exámenes son confidenciales y de uso de la organización, pero si se detecta alguna anomalía en la salud del aspirante es necesario hacérsela saber con el fin de ofrecer la orientación necesaria para el tratamiento de dicho padecimiento.

d) **Estudios socio-económicos y laborales:** En ocasiones es indispensable conocer el estilo de vida de los aspirantes, por lo que esta tarea es asignada a una persona especializada, la cual realiza una visita domiciliaria, con el fin de obtener información sobre:

- ✓ Datos generales de identidad; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes.
- ✓ Aspectos generales del domicilio
- ✓ Datos familiares; nombre, estudios y ocupación de los padres.
- ✓ Empleos de familiares
- ✓ Estimación de gastos
- ✓ Antecedentes laborales
- ✓ Estudios
- ✓ Ocupación del tiempo libre
- ✓ Referencias personales y bancarias
- ✓ Comentarios generales del entrevistador¹¹

Obteniendo así resultados que brindan una información sobre datos sobresalientes del entorno familiar y laboral de los aspirantes, logrando de esta manera la posibilidad de planear y controlar la conducta humana dentro de la organización.

¹¹ Vidal. Gabino. (2003) . "La importancia en la aplicación de los Estudios Socioeconómicos y Laborales". Administración de Talento, 6, 3-4.

- CONTRATACIÓN

En esta función se establecen los lineamientos legales a cumplir por parte del patrón y del empleado.

Tomando en cuenta que todo tipo de contrato tiene aspectos sobresalientes que le permiten establecer cualquier tipo de acuerdo entre las personas y la organización, tomemos en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Contrato formal escrito: este se basa en el cargo que se va a ocupar, al propio contenido del trabajo, al salario, los horarios, cláusulas aplicables, derechos y obligaciones tanto del patrón como del empleado.
- ✓ Contrato psicológico: este se encuentra enfocado en todo aquello que se logre ganar con la nueva relación laboral, como la estabilidad en el trabajo y económicamente hablando, la satisfacción del empleado, el desempeño de las tareas, etc.

Y dentro de cada organización existen dos tipos de contrato entre el que se encuentra:

- a) El contrato individual: Él artículo 20 de la LFT, lo define como "aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".
- b) Contrato colectivo: Él artículo 386 de la LFT indica que "contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".

- c) Contrato Ley: Él artículo 404 de la LFT dice que "contrato-ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarque una o más de dichas entidades, o en todo el territorio.

Duración de las relaciones de trabajo

De acuerdo a lo escrito en él artículo 35 de la LFT, "las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado".

- a) Obra determinada: él artículo 36 marca que "el señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza".
- b) Tiempo determinado: Él artículo 37 dice que "el señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes".
- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar
 - II. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador; y
 - III. En los demás casos previstos por esta ley"
- c) Tiempo indeterminado: Él artículo 35 dice que " a falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado"

- INDUCCIÓN

Es la última fase del proceso de admisión y empleo, y hace referencia al proceso de introducción u orientación. Tiene por objetivo guiar al nuevo empleado o trabajador en su incorporación al puesto.

Existen 3 tipos de inducción:

- a) Inducción a la Organización: Dentro de este tipo de inducción se le proporciona al trabajador breves aspectos históricos de la organización, la misión, la filosofía, información sobre los productos o servicios que brinda la empresa, se le muestran las políticas generales del personal, así como las reglas de disciplina a seguir y sobre los beneficios extras a percibir.
- b) Inducción al Departamento: Se realiza la presentación con el jefe inmediato, con sus compañeros, así como se asignan las tareas y actividades a realizar mediante la descripción de puestos, además se muestra el área de trabajo y los sitios con los que tendrá relación.
- c) Inducción al Puesto: Esta es más específica y es en donde se detalla de manera completa las tareas y funciones a realizar, esta lleva más tiempo y esta a cargo de la persona que se encuentra más capacitada con el puesto.

- DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Para que una organización sea competitiva es necesario el mejoramiento continuo de su personal y esto se logra modificando el ambiente y las condiciones de trabajo para obtener de esta manera un desarrollo de las habilidades y aptitudes que permitan el mejor cumplimiento de las tareas asignadas a cada puesto o área de la organización.

Dentro de este rubro podemos identificar la capacitación y el adiestramiento que se dan a los empleados y trabajadores a fin poder aprovecharlos mejor, y podemos distinguir los siguientes conceptos:

- a) Adiestramiento: es el que se da para realizar mejor las actividades relacionadas con las actividades físicas, para adquirir destreza, mejorar cuestiones prácticas y hábitos, en este caso enfocado a los trabajadores y obreros.
- b) Capacitación: se relaciona con las actividades intelectuales que se realizan, generalmente enfocado a los empleados para la adquisición de conocimientos en general o de manera específica.
- c) Desarrollo: tiene que ver con el valor extra que se le puede dar a las actividades de tipo intelectual pero este está enfocado a los ejecutivos, ejemplo de estos son: cursos de mejora de personalidad, para la toma de decisiones, relaciones humanas, de comunicación.

d) Formación Profesional: se basa en la obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permiten la preparación integral del hombre para una vida activa productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.¹²

- COMPENSACIONES Y PRESTACIONES

Dentro de esta función se busca determinar la forma más correcta de remunerar a los empleados por la prestación de sus servicios.

La compensación se refiere a todo tipo de remuneración que reciben los individuos a cambio de su trabajo.

La *compensación financiera directa* consiste en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, bonos y comisiones.

Identificaremos los siguientes conceptos que se incluyen dentro de este tema, entre los que encontramos:

- ✓ Salario: Según el artículo 82. "Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".¹³

¹² Reza Trosino. Hacia un Sistema Nacional de Formación Humana. Servicio Nacional ARMO. Vol. X, abril / junio 1980. Pág. 19-20.

¹³ Ley Federal del Trabajo. Editorial Porrúa. México, D. F.

El salario se paga en periodos más o menos cortos, para diferenciarlo de la paga que se hace a los empleados.

Las clases de salario son:

- a) Salario nominal: Es el que se pacta con el trabajador mediante el proceso contractual.
- b) Salario real: Es lo que el trabajador está recibiendo realmente, en función del costo de vida.

$$\text{Salario Real} = \frac{\text{Salario nominal}}{\text{Índice de precios al consumidor}}$$

- c) Salario complementario o diferido: Es aquel salario que causa hoy y se paga después en periodos regulados por la ley (prima legal) y otros conceptos de salario, dejados al buen criterio de la organización (bonificaciones). Generalmente este salario se asimila a las prestaciones sociales.
- d) Salario a destajo: Es aquél que se paga por unidades producidas.
- e) Salario básico: Es aquél que se asigna a cada cargo de acuerdo con su valor relativo dentro de la organización.
- f) Salario en dinero: Se paga en unidades monetarias del medio donde se trabaje.
- g) Salario en especie: Se paga con productos o servicios de la empresa o con servicios que la empresa pueda prestar.
- h) Salario mixto: Es aquél en que una parte se paga en dinero y otra en especie.

- i) Salario por obra: Es aquél que se asigna por el trabajo mismo (obra), de acuerdo con las condiciones determinadas.
 - j) Salario mínimo legal: Es aquél que el gobierno fija por decreto, por lo regular cada año. Con este monto determinado el gobierno estima que una persona garantiza normalmente su subsistencia en el medio.*
 - k) Salario integrado: El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.
- ✓ Sueldo: Es la paga que se hace en periodos más o menos largos (catorcena les, quincenales y mensuales). Regularmente éste término se emplea para referirse al pago de los empleados de oficinas.¹⁴

La *compensación financiera indirecta* (**prestaciones**) incluye todas las compensaciones financieras que no están comprendidas en la compensación directa como lo son:

- a) El seguro de gastos médicos y de hospital.
- b) Seguridad Social
- c) Indemnización de los trabajadores
- d) Pagos por tiempo no trabajado
- e) Pagos de primas

* En algunos países existe un mecanismo para fijar el salario mínimo legal a través de la concentración, por ejemplo, el Consejo Nacional del Trabajo. Cuando no es posible llegar a un acuerdo el gobierno establece el salario por decreto.

¹⁴ Vargas, Nelson. Administración de Sueldos y Salarios. Un enfoque práctico. Ed. Mc Graw-Hill. México D.F. Pág. XIII

- f) Seguros de vida
- g) Servicios de alimentación
- h) Diferencias por cambio de turno
- i) Guarderías

En términos generales, las prestaciones se proporcionan a los empleados por el hecho de pertenecer a la compañía. Las prestaciones no suelen estar relacionadas con la productividad del empleado y, por tanto, no sirve como motivación para un mejor desempeño.

La *compensación no financiera* consiste en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del ambiente psicológico y/o físico donde trabaja.

El ambiente del puesto es un aspecto importante de la compensación no financiera, por lo que es importante en esta cuestión analizar:

- a) Políticas sólidas. Las políticas y prácticas de recursos humanos que expresan la sinceridad de la gerencia en sus relaciones con los empleados, pueden servir como una retribución positiva.
- b) Supervisión competente. Los programas de desarrollo para supervisores y ejecutivos aseguran un buen liderazgo y una gerencia sólida.
- c) Compañeros de trabajo agradables. La mayoría de las personas desean ser aceptados por su grupo de trabajo, esta aceptación les ayuda a satisfacer sus necesidades sociales básicas.
- d) Condiciones cómodas de trabajo. El que se labore en un lugar limpio, con buena iluminación, aire acondicionado y con equipo y mobiliario adecuado para el desempeño de las funciones, apoya el logro de objetivos.

- SEGURIDAD E HIGIENE

El departamento de recursos humanos es el encargado de la protección de los empleados en cuanto a las lesiones, enfermedades y accidentes de trabajo.

Debido a esto se busca implantar programas de seguridad e higiene adecuados a la organización, con el objetivo de eliminar y prevenir condiciones insalubres de trabajo que afecten el bienestar físico y mental de los empleados.

La Higiene en el trabajo se enfoca a las normas y procedimientos encargados de cuidar y proteger el estado físico y mental de los integrantes de la organización, y se relaciona al diagnóstico y a la prevención de enfermedades.

La Seguridad se refiere a todo el conjunto de medidas que son implementadas en las organizaciones con el propósito de hacer frente a las situaciones de emergencia, a eliminar las condiciones inseguras, e implementar medidas preventivas para evitar todo este tipo de accidentes.



- EVALUACIÓN

Mediante la evaluación del desempeño de cada empleado se logran corregir a tiempo las desviaciones que afectan el cumplimiento de los objetivos, además que se promueven las acciones correctivas y preventivas a ser aplicadas a fin de lograr un óptimo desempeño del personal.

Uno de los aspectos importantes que brinda la evaluación del desempeño de los empleados, es la detección oportuna del nivel de ejecución de tareas o actividades asignados a su realización y dependiendo de los resultados obtenidos a partir de dicha evaluación será posible establecer los requerimientos de capacitación y adiestramiento realmente necesarios.

La evaluación de lo empleados se refleja como un proceso que estimula y juzga el valor, la excelencia y las cualidades de las personas.

Los diferentes tipos de evaluación son:

A) **Valuación de Puestos:** Valora las actividades que se realizan en cada puesto con el fin de determinar la remuneración que le corresponde a cada una de ellas.

B) **Calificación de méritos (Evaluación del Desempeño):** Se encarga de evaluar la actuación de los empleados.

C) Evaluación en 360° (consiste en una evaluación integral realizada por los jefes, compañeros del mismo nivel y subordinados): El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño y su comportamiento.¹⁵

- CONTROL

Permite establecer los indicadores o estándares de medición para ubicar la situación en la que se encuentra la organización, esto nos ayuda a alcanzar los objetivos satisfactoriamente, evaluando la productividad, permitiéndonos conocer la eficiencia y eficacia de las personas y nos garantiza el éxito.

Existen cuatro etapas fundamentales para el control y estas son:

- ❖ Establecer parámetros
- ❖ Observación del desempeño
- ❖ Comparación entre el resultado del desempeño y los parámetros establecidos
- ❖ Aplicación de acciones correctivas

¹⁵ Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A. C. (2003). **Administración de Talento**. (9), Pág. 18-19. México, D. F.

El Control se ve aplicado como un proceso de constante movimiento, que al comparar lo que se esperaba obtener con lo que se generó de resultados por el desempeño de actividades o tareas, se permite conocer el diagnóstico de la organización y a su vez hacer las correcciones necesarias para poder aprovechar mejor todos los recursos con los que se cuentan y son asignados al cumplimiento de objetivos y de la propia misión organizacional.

1.4 IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO

Se reconoce que el Recurso Humano, es el único que puede manipular, controlar y distribuir a los demás recursos de la organización, y aquí es de donde surge su importancia y su estudio.

Especialmente su importancia radica en el rendimiento y la mayor productividad que se obtiene de la adecuada administración del recurso humano no solo a un nivel personal, sino también a un nivel organizacional y sobre todo el desarrollo económico que éste genera.

En la época actual, el activo más importante de cualquier organización lo representa el talento humano, el ingenio, la creatividad y las ideas de éste son lo que conforman los nuevos valores de la organización.¹⁶

El crecimiento de la productividad surge no sólo del activo de capital, sino también de la utilización correcta de los recursos humanos.

¹⁶ Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A. C. (2003). Proyección Humana. (150), Pág. 4. México, D. F.

Aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización.

Estas ventajas competitivas son las que marcan la diferencia y la presencia entre las organizaciones.

1.5 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMO UNIDAD DE SERVICIO PARA LA ORGANIZACIÓN.

Sin abusar del término servicio, el departamento de recursos humanos, es el encargado de desempeñar una amplia variedad de actividades en lo largo y amplio de la propia organización, pero es necesario delimitar éste como una unidad de servicio para todo el resto de lo departamento o áreas de las que esta constituida la organización.

Los Gerentes y Especialistas de Recursos Humanos, como integrantes de un departamento de servicio, no tienen autoridad de dirigir a otros departamentos de la organización, pero ejercen una autoridad corporativa que se basa en asesorar y no dirigir a otros Gerentes.

Considerando que la autoridad corporativa es esencialmente de asesoría, su rango y sus implicaciones son muy amplias e importantes, por ejemplo: Cuando el departamento de recursos humanos asesora a un gerente sobre un tema o aspecto de personal, éste gerente puede ejercer el privilegio de rechazar ese punto de vista, asumiendo con este rechazo toda la responsabilidad de los resultados.¹⁷

¹⁷ Werther, William. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta edición. McGraw-Hill. México, D.F. Pág. 18/19.

Con el fin de evitar consecuencias negativas, los gerentes de otras áreas toman en cuenta la asesoría del departamento de recursos humanos.

De esta manera el departamento de recursos humanos ejerce una gran influencia en las acciones que toman otros departamentos.

Como se puede observar, el departamento de Recursos Humanos juega un papel muy importante y de gran impacto para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Y tomando en cuenta que son los mismo trabajadores y empleados, quienes hacen la diferencia entre una y otra organización del mismo giro, depende en gran parte de la adecuada Administración de los Recursos Humanos para contribuir al logro de los objetivos.

Es por ello, que conociendo la variedad de funciones y actividades que realiza la Administración de Recursos Humanos, ésta asume el compromiso de hacer las cosas bien; para no solo cumplir con sus tareas, si no que también contribuya a mejorar el aprovechamiento de los Recursos Humanos.

Con la finalidad de entender mejor al Recurso Humano, en el Capítulo Dos conoceremos el concepto de Capital Humano, de igual manera conoceremos los principios y elementos que lo constituyen, así como las técnicas que se pueden aplicar para comprender y analizar de una manera más íntegra al Recurso Humano de la organización.

Capítulo 2

EL CAPITAL HUMANO

2.1 Concepto de Capital Humano

2.2 Principios fundamentales de la Administración del Capital Humano

2.3 Elementos del Capital Humano

2.4 Técnicas aplicadas en la Administración del Capital Humano

2.1 CONCEPTO DE CAPITAL HUMANO

El Capital Humano es el conjunto de conocimientos y habilidades que caracterizan a las personas; que sumados con su personalidad y compromiso, permiten alcanzar los objetivos individuales y organizacionales logrando así incrementar el nivel de calidad de vida.

En términos generales, el concepto de *capital* se asocia a todos los factores de producción que deben ser elaborados con cierto costo y sujetos a cambios en su valor con el uso y desuso de los mismos o, si se prefiere, factores elaborados por el esfuerzo humano a fin de facilitar la producción.

Pero el Capital Humano se entiende como todos aquellos factores que poseen los individuos, los cuales facilitan la obtención de la misión individual y social con el fin de incrementar la calidad de vida en general.

Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. Los empleados con mayor desempeño y ascenso en las compañías, lo logran no solo por tener conocimientos únicos e indispensables, si no que es el resultado de haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno.



2.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Los principios que influyen de manera directa en la administración del Capital Humano son:

- ✓ Responsabilidad: Este principio recae en cada integrante de la organización, ya que depende de manera individual el cumplimiento de tareas y funciones propias de cada puesto y en su conjunto del área o departamento al que pertenece, haciendo las cosas bien y en el tiempo requerido.



- ✓ Servicio: En este aspecto debemos tomar muy en cuenta que el Capital Humano posee en su conjunto los conocimientos necesarios para poder brindar asesoría y apoyo a las demás áreas o departamentos de la organización para poder lograr un desempeño adecuado de las funciones, esto se logra una vez que se establecieron buenos equipos de trabajo y se brinda apoyo entre todos.



- ✓ Satisfacción de necesidades: Ya que existen una serie de requerimientos y necesidades a ser cubiertas, las cuales se logran mediante la detección oportuna.



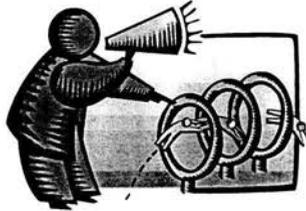
- ✓ Dedicación: Se refiere a poner atención y tiempo en todo aquello que requiera ser realizado, no solo por ser un asunto urgente sino por la prioridad de ser asuntos importantes.



- ✓ Innovación: Existen constantes cambios a los que se enfrentan las organizaciones y para ello es necesario que se mantenga una postura de adaptación y aplicación de nuevos métodos y técnicas que contribuyan a mejorar las cosas.



- ✓ Implementación: Donde se requiere que las personas realicen las funciones bien y sean guiadas por un buen líder que permita un correcto desarrollo de las características, habilidades y potencialidades que posee cada persona.



- ✓ Integración: Es necesario que las personas se sientan integradas y parte de la organización, por lo que el auge de este principio se enfoca en la práctica de relación en equipos de trabajo, prácticas de convivencia entre los empleados de un mismo departamento, con el fin de obtener un ambiente de compañerismo que propicie un constante apoyo y el logro de mejores resultados.



2.3 ELEMENTOS DEL CAPITAL HUMANO

- ✓ Conocimiento: Tomando en cuenta que las personas cuentan con un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que le permiten desempeñar tareas o actividades.
- ✓ Habilidades: Considerada la capacidad mental y psicomotriz que se adquiere al desempeñar actividades, que requieren una actividad física y contribuyen a que las personas desarrollen un potencial mayor a su potencial intelectual.
- ✓ Personalidad: Enfocada a los estilos en los que las personas perciben y actúan frente a las situaciones que se les presentan, e estos estilos están dirigidos también al manejo de las relaciones interpersonales, al pensamiento y a las emociones.
- ✓ Compromiso: Relacionado con la identificación que se genera entre la organización y el empleado, se conoce normalmente como la expresión de ponerse la camiseta de la organización, y se da mediante un contrato anímico el cual genera beneficios muy importante para las dos partes.
- ✓ Expectativas: Englobadas en todas las acciones o los resultados esperados del desempeño, estas a su vez se relacionan con la compensación o sanción de los empleados.

Y todos estos elementos reunidos son los que integran al Capital Humano de una organización exitosa.

2.4 TÉCNICAS APLICADAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Estas técnicas buscan establecer un mecanismo correcto de desempeño y control del capital humano de la organización, y dentro de estas técnicas podemos encontrar:

- ✓ Aparatos: Dentro de este rubro encontraremos al reloj checador que registra los horarios de entrada y salida de los empleados generando así datos como horas de trabajo, retardos.

- ✓ Entrevistas:

Las entrevistas tienen como objetivo recabar datos y opiniones sobre algunos temas de importancia para la organización, entre los tipos de entrevista más frecuentes se pueden encontrar los siguientes:

- a) Libre.- El entrevistador deja que su interlocutor lleve la voz, se concreta a escuchar, se de la conversación sin entrar en un tema en especial.
- b) Dirigida.- En este caso el entrevistador selecciona algunos puntos o datos que son de interés y en ellos centra la conversación.
- c) Estandarizada.- El entrevistador redacta con de antemano una lista de preguntas que lee a cada uno de los entrevistados y se concreta a anotar las respuestas de sus interlocutores¹⁹

¹⁹ Arias G. Fernando. Administración de Recursos Humanos. Para el alto desempeño. Ed. Trillas. México 1999. Pág. 702-703

Una vez comprendido este concepto, se puede observar al Recurso Humano como parte importante de la organización, el cual posee gran capacidad para ser aprovechado al máximo.

Así que después de analizar la misión, cultura y necesidades de la organización, se deben de determinar los métodos y técnicas que permitan controlar y llevar de una manera más apropiada el desempeño de los empleados.

Por lo que en el Capítulo Tres, se presentará información sobre Planeación, sus elementos y su proceso, así también se incluirá el tema de las Estrategias y su posicionamiento para posteriormente ver de manera conjunta a la Planeación Estratégica a través de la Matriz FODA, la cual propone en base en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas en las organizaciones, establecer la estrategia correcta que permita alcanzar los objetivos fijados.

Capítulo 3

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

- 1.1 Concepto de Planeación
- 3.2 Elementos de Planeación
- 3.3 Proceso de la Planeación
- 3.4 Concepto de Planeación Estratégica
- 3.5 Desarrollo de la Estrategia
- 3.6 Posicionamiento de la Estrategia
- 3.7 Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

3.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN

La Planeación es el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera, es la toma de decisiones anticipada.

La Planeación tiene una visión futura, que permite diseñar los planes y programas necesarios con el fin de obtener los objetivos fijados, a demás nos ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones en la organización.

Tanto para las personas como para la propia organización la planeación ofrece el camino correcto a seguir para poder enfrentar los cambios del medio.

El objetivo de la planeación es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer a la organización de:

- A) Una estructura administrativa eficiente
- B) Empleados capaces
- C) T rato equitativo
- D) O portunidades de progreso
- E) Satisfacción en el trabajo
- F) Seguridad adecuada

3.2 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

- PRONÓSTICO

Como la base para la planeación a largo plazo, los pronósticos son un intento por hacer que el futuro sea menos incierto.

El pronóstico es una herramienta de la planeación y se mide en términos de tiempo y de unidades, y en cuanto se refiere al recurso humano puede hacerse en base en:

- ✓ Requerimientos: Conocimientos, habilidades, experiencias.
- ✓ Mano de obra: tomando en cuenta la población económicamente activa.

Mediante los pronósticos el departamento de personal estima futuras vacantes de empleo.

- PROGRAMAS

Son un conjunto de actividades que se caracterizan por tener un tiempo de inicio y un tiempo de terminación.

En los programas se encuentran incluidos los objetivos, los pasos a seguir y los recursos que se requieren para la realización de estos.

Los tipos de programas que existen son: programa de apoyo al persona, de inducción, capacitación, orientación, promoción, de salud y de seguridad, entre otros.

- **PRESUPUESTO**

Considerado como una herramienta que ofrece datos que se miden en tiempo y en dinero.

El presupuesto es un plan a seguir para un periodo futuro. Los presupuestos tiene dos objetivos; el primero es servir de guía para operar un negocio, y el segundo para comparar los resultados reales con los resultados esperados.

Entre los presupuestos más usados dentro de una organización podemos encontrar: presupuesto de control de costos, de planeación de utilidades, de ventas, de producción, de publicidad, de inventario, de caja y presupuestos flexibles.

- **PROCEDIMIENTO**

Es un conjunto de actividades lógicas y cronológicas que se relacionan y que buscan llegar a un fin.

Los procedimientos tienen la característica de ser rígidos.

Los procedimientos no son otra cosa que una serie detallada de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad, éstos constituyen una especie de ayuda para los empleados en la ejecución de sus tareas dentro de la organización.

- POLÍTICAS

Son una guías de acción a seguir dentro de la organización, estas se caracterizan por se flexibles.

Las políticas son esenciales para lograr una administración eficaz, ya que éstas cuando son difundidas por escrito y comunicadas de una manera adecuada a toda la organización propician el cumplimiento a decuado de las t areas a signadas a cada área o departamento de manera acertada y clara.

En la organización las políticas permiten establecer la manera en la que se va a trabajar, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, al mismo tiempo en que se cumplen y alcanzan los individuales.

Dependiendo del tipo de organización, las políticas se fijan en base en:

- a) Reclutamiento, la selección, los patrones de calidad requeridos para la admisión, y a la propia integración.
- b) Requisitos intelectuales a cubrir, transferencias, promociones, asensos.
- c) Criterios de evaluación, remuneración, salarios, beneficios sociales
- d) Motivación, la seguridad e higiene
- e) Con relaciones sindicales
- f) Rotación de personal
- g) Control y auditoria.

- META

Consideradas como un instrumento de la planeación que se mide en términos de tiempo y porcentaje.

Es un resultado deseado y debe reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser clara y específica
- b) Formularse por escrito
- c) Ambiciosa pero realista
- d) Congruente
- e) Debe realizarse en determinado periodo de tiempo

- ESTRATEGIA

La estrategia es la propuesta de acción sobre que hacer; en este caso con los objetivos que se tienen establecidos y cómo se van a hacer las cosas; tomando en cuenta las tácticas a seguir.

Por lo que podemos decir que la estrategia es un conjunto de tácticas que persiguen un fin competitivo

Al formular la estrategia de la organización se debe tomar en cuenta que esta no solo propone un rumbo a seguir sino que también la manera en que se debe de adaptar la organización al cambio.

La estrategias cuentan con una característica importante que debemos tomar en cuenta, ya que el plazo de estas es de menos de 1 minuto a más de 3 años.

- TÁCTICAS

Una táctica es un medio por el cual se realiza una estrategia. Esta es más específica que la estrategia, abarca periodos más cortos, y debe coincidir con la estrategia y apoyarla.

Para entender mejor que es una táctica se presenta el siguiente ejemplo:

Estrategia

“Dirigir la promoción del productos a varones de 25 a 40 años de edad.”

Tácticas

1. Poner anuncios en revistas para varones.
2. Hacer anuncios en programas de televisión, que ven los varones.

3.3 PROCESO DE LA PLANEACIÓN

El proceso de la planeación se basa en:

- 1.- Identificar la misión actual de la organización y de sus objetivos .

La Misión de la organización, es un parte muy importante a tomar en cuenta ya que es esta la que nos va a establecer la razón de ser de la organización.

Los Objetivos son la base de la planificación, ya que proporcionan las metas que la organización y los empleados buscan alcanzar.

La Estrategia nos indica la manera en la que se busca alcanzar los objetivos y llevar a cabo la misión de la organización.

2.- Analizar la situación interna y externa de la organización

Esta parte del proceso se basa en el análisis de la organización, mediante la detección de las fuerzas y debilidades que destacan en el interior de la organización y así mismo se analiza el impacto de las amenazas y las oportunidades del ambiente externo.

3.- Formulan las estrategias

La formulación de estrategias nos permite establecer e identificar el camino a seguir para alcanzar los objetivos y llevar a cabo la misión de la empresa.

4.- Evaluación de resultados

La evaluación de los resultados obtenidos nos va a permitir conocer si las estrategias puestas en práctica lograron cumplir con los objetivos propuestos, de no ser así, es el momento en el que se reformula la estrategia con el fin de obtener mejores resultados.

3.4 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Podemos considerar a la planeación estratégica como la anticipación de los hechos futuros mediante un curso o guía de acción con carácter competitivo.

Que en su conjunto permite a la organización un adecuado funcionamiento de todas sus áreas o departamentos.

La Planeación Estratégica es un proceso que comienza con la identificación de las fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas de la organización o de un área específica y con esto se logra identificar aspectos críticos que influirán en la toma de decisiones enfocada, a elegir, capacitar, desarrollar y motivar al personal, haciendo cambios e implementando planes a seguir que faciliten el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales.

La Planeación Estratégica es necesaria para que una empresa se concentre en la tarea de prevenir, analizar y corregir lo que no funciona bien, con el fin de no sufrir las consecuencias de un camino en penumbras.

El proceso de planeación estratégica es continuo, ya que la planeación estratégica se adelanta y dirige las funciones de dirección de la organización.

La Planeación Estratégica necesita implementarse como una forma de vida, como un actitud de proponer nuevos esquemas de desarrollo sin perder de vista el foco al cual esta dirigida organización.

La Planeación Estratégica tiene dos connotaciones:

- A) Realiza un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización.



- B) Diseña una ruta de acción personal para el futuro.



En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de, qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales.

3.5 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

En cuanto al desarrollo de una estrategia adecuada a cada organización se deben de tomar en cuenta ciertos aspectos a seguir como los son:

1.- Oportunidad del Medio; esto se refiere a lo que *la organización podría hacer*.

2.- Competencia y Recursos; enfocados directamente a lo que *la organización puede hacer*.

3.- Intereses y Deseos Administrativos; encaminado a lo que *la organización tiene que hacer*.

4.- Responsabilidad ante la Sociedad; representa lo que *la organización tiene que hacer*.

Al considerar estos componentes dentro del desarrollo de la estrategia se logra obtener un plan estratégico favorable para la organización.

La adecuada formulación de la estrategia de una organización tiene un valor agregado que ofrece mucho más que un simple cambio o adaptación al cambio.

3.5 POSICIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA

Para lograr posicionar una estrategia acorde a la organización debemos conocer el mercado al cual nos estamos enfocando, para que así la organización pueda posicionarse en él, esto con el fin de los consumidores nos puedan identificar y diferenciar de nuestros competidores.

Existen diferentes tipos de posicionamiento de una estrategia entre los que podemos encontrar los siguientes:

Estrategias genéricas:

- a) Posicionamiento centrado en el consumidor; en este caso se busca asociar el producto a las características que sugiere su imagen.
- b) Posicionamiento basado en la competencia; consiste en mostrar las ventajas competitivas que posee nuestro producto frente al de la competencia haciendo énfasis en el precio, calidad y servicio.
- c) Posicionamiento social de la empresa; donde se debe de tomar en cuenta los valores sociales, las ideas y creencia de cada lugar y tiempo.

Estrategias específicas

- Posicionamiento sobre las características concretas del producto; se debe de asociar la marca con una serie de virtudes y atributos que nos hagan diferentes a los demás, como lo podrían ser características físicas o beneficios.
- Posicionamiento según las características del consumidor; donde se busca adaptar el producto a las necesidades que manifieste el segmento de mercado al que nos enfocaremos.

- Posicionamiento en función de los huecos de mercados ya detectados: este tipo de posicionamiento se da, al analizar los huecos de mercado que no son satisfechos por otras organizaciones o por los nuestros a fin de aprovechar el potencial de los consumidores no tomados encuentra.

3.7 MATRIZ FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La matriz FODA es una herramienta muy utilizada para poder establecer la estrategia correcta que permita a la organización alcanzar sus objetivos. Además permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones afines a los objetivos y políticas formuladas.

El término **FODA** es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas.

De estas cuatro variables, tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio con la oportunidades y la amenazas son externas; por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

FORTALEZAS: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

OPORTUNIDADES: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, exportables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

DEBILIDADES: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

AMENAZAS: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la organización a veces no es tan fácil como parece. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que se tenga sobre ellos.

En base en una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente externo.¹

Para poder comprenderla mejor tomaremos en cuenta el siguiente esquema:

Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Externos		
Oportunidades (O)	Estrategia (F O) Esta es la más exitosa ya que utiliza fuerzas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia (D O) En este caso se busca superar las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas (A)	Estrategia (F A) Con esta estrategia se utilizan las fuerzas para hacerle frente a las amenazas	Estrategia (D A) Esta considerada como la mas conflictiva ya que la organización tiene todas las de perder

¹ * Hugo Esteban Glagovsky

La siguiente Matriz FODA corresponde al Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales.

FUERZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Personal Calificado	Localización Geográfica	Delimitación Inadecuada de Tareas	No poder Retener al Personal Calificado
Buena Relación con el Sindicato	Nuevos Productos	Mala relación entre áreas	Competencia
Empresa Líder en su ramo	Experiencia en conocimientos	Mala Comunicación	
Prestaciones Superiores a la media	Renombre de la Organización	Falta de motivación	
Certificación en ISO 9000	Desarrollo de Planes de Carrera	Malos tiempos de respuesta en promociones y nivelación de sueldos	
	Crecimiento del Mercado	Automatización y Tecnología	

Tomando en cuenta cada uno de los puntos incluidos en este capítulo se propone utilizar la Matriz FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como una herramienta, la cual analiza y evalúa la situación de las organizaciones y así favorecer a una correcta toma de decisiones.

En el Capítulo Cuatro se ponen de manera práctica los temas incluidos durante los primeros capítulos, y se hace la propuesta de un programa que contiene actividades las cuales propician mejores resultados tanto a nivel individual como a nivel organizacional.

Capítulo

4

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE OPTIMIZACIÓN PARA EL RECURSO

4.1 Antecedentes

4.2 Aplicación de la Matriz FODA

4.3 Programa

4.4 Sugerencias

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE OPTIMIZACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO (CASO PRACTICO)

4.1 Antecedentes

Objetivos del Programa

Optimizar de forma integra y digna a los Recursos Humanos del Centro de Distribución

Analizar a través de la matriz FODA, la estrategia correcta que permita a la organización alcanzar sus objetivos y aprovechar mejor a su Recurso Humano

4.1.1. Se presentara de manera clara y resumida la historia, los aspectos generales, la evolución que ha tenido, así como la manera en la que se encuentra constituida la actualmente la organización.

HISTORIA DE GRUPO COMEX

La filosofía de formar una gran familia que permanezca unida ha sido parte de Grupo COMEX desde su fundación.

Esta vocación se ha mantenido y lejos de debilitarse con las adversidades que se han vivido a lo largo de los 50 años de la compañía, se ha fortalecido y ha sentado las bases para que el futuro siga siendo prometedor para todos sus integrantes.

COMEX a través del tiempo

COMEX se fundó hace cincuenta años con la misión y compromiso de ofrecer las mejores pinturas, recubrimientos y complementos para la decoración y protección del hogar. ²²

Grupo COMEX es en la actualidad un consorcio de empresas dedicado de manera preponderante a la fabricación, comercialización y distribución de pinturas, recubrimientos e impermeabilizantes enfocados a satisfacer las más diversas necesidades del mercado nacional e internacional.

No obstante, lo que hoy es un importante conglomerado industrial nació hace 50 años en un garaje de la colonia Independencia, con un viejo molino de la Primera Guerra Mundial. Esta pequeña empresa familiar, bautizada por sus fundadores como Comercial Mexicana de Pinturas, COMEX, alcanzó con el tiempo el liderazgo absoluto en el mercado nacional de pinturas y recubrimientos.

Pronto aquel garaje resultó insuficiente, ya que los primeros productos de COMEX, Super Tone (para interiores, a base de agua) y Flat COMEX (pintura de aceite mate) tuvieron un éxito rotundo. La empresa vivió entonces su primera mudanza a unas viejas instalaciones ubicadas en la carretera México-Puebla. De ahí se trasladó, en marzo de 1958, a la calle de Ácatl, en el Fraccionamiento Industrial San Antonio de Azcapotzalco.

En las nuevas instalaciones se inició la fabricación de pinturas vinílicas que sustituyeron a las de aceite, las más comunes en aquella época. Así nació la marca Vinimex, que le permitió a COMEX conservar y acrecentar su liderazgo en el mercado nacional.

²² Artículo publicado en el No. 5 de la revista **Sensaciones**

Un hecho desafortunado motivó en 1959 la creación de la primera empresa vinculada a COMEX: tras un incendio en aquella planta se decidió separar la fabricación de productos industriales y de madera del resto de las pinturas. Así nació Productos Industriales de México (Pimex).

En aquellos años el crecimiento espectacular de COMEX motivó el descontento de algunos competidores. Ocho o diez fabricantes se organizaron para formar un frente común y amenazaron a los tlapaleros y ferreteros en el sentido de que no les seguirían surtiendo sus productos si continuaban vendiendo pinturas COMEX. En aquella época, el liderazgo lo tenían otras marcas de pintura y muchos mostradores decidieron sumarse al boicot, devolver los productos y pedir sus reembolsos de dinero.

Sin embargo, lejos de amedrentarse ante aquella circunstancia, los fundadores de COMEX decidieron y lograron establecer tiendas exclusivas para la venta de sus productos, de tal manera que aquel boicot contra la empresa, que amenazaba con destruirla, terminó por darle el impulso que necesitaba.

Poco tiempo después se tomó la decisión de hacer dueños a los encargados de las tiendas COMEX. Con ello surgió la red de concesionarios que transformó definitivamente el negocio de las pinturas en México y con el tiempo permitió a la empresa convertirse en líder absoluto del mercado.

Mientras la red de concesionarios se hacía más amplia y fuerte, la fábrica de Ácatl ya le quedaba chica a la empresa, por lo que hubo necesidad de buscar nuevos terrenos. La nueva planta de COMEX, la más grande e importante de Latinoamérica, se instaló en Tepexpan, Estado de México, en un área de aproximadamente 80 mil metros cuadrados.

La década de 1970, sinónimo de cambio y crecimiento, marcó la consolidación de la empresa. Fueron años de gran actividad y proyección. A Tepexpan se fueron sumando nuevas plantas de producción y especialidades.

A finales de la década de 1980 las oficinas corporativas se ubicaron en Parque Reforma y se fundó Kroma. La evolución de COMEX continuó a pasos agigantados y en cientos de mostradores el trabajo cotidiano de la red de concesionarios consolidó el liderazgo de la marca, tanto en México como en otros países del mundo.

Nuevas generaciones se han sumado a los fundadores de COMEX, que en un mundo globalizado de fuerte competencia y cambios vertiginosos enfrenta el reto de fortalecer su espíritu pionero y -en un entorno caótico e incierto- ser protagonista del tercer milenio como empresa de clase mundial.

Grupo COMEX está organizado en cuatro sectores: Producción, Comercialización, Servicios e Investigación.

SECTOR DE PRODUCCIÓN

Comprende seis plantas industriales situadas en la zona metropolitana de la ciudad de México y sus alrededores:

- COMEX Planta Tepexpan
Vinílicas, esmaltes y solventes.
- Empresa AGA
Vinílicas a base de agua (color blanco y pasteles) texturizados e impermeabilizantes

- Amercoat Mexicana
 Productos industriales, recubrimientos especiales, esmaltes.
- Fábrica de Pinturas Universales
 Pinturas para señalización
- Akzo Nobel COMEX
 Pintura automotriz
- Técnico Barnices
 Lacas, barnices, selladores y pegamentos
- Poly Form
 Barnices y Pinturas Poliuretano

SECTOR DE COMERCIALIZACIÓN

Sus operaciones se basan en Distribuidora Kroma y Pinturas Meridian, empresas comercializadoras que realizan la distribución, mercadeo y venta de todas las líneas de productos del grupo.

- Distribuidora Kroma
- Pinturas Meridian

SECTOR DE SERVICIOS

Está integrado por la empresa Auto-transportes Delta, que se fundó en 1991 con la finalidad de aprovechar la sinergia de las empresas del Grupo COMEX.

SECTOR DE CAPACITACIÓN E INVESTIGACIÓN

La investigación, el desarrollo tecnológico y la capacitación son fundamentales para COMEX, ya que le permiten obtener ventajas competitivas y permanecer a la vanguardia del mercado. A este sector pertenecen:

- Centro de Formación Integral COMEX
Servicio Técnico Comercial (SETEC)

- Centro de Investigación en Polímeros(CIP)

Para enfrentar los desafíos que impone la globalización económica mundial, COMEX ha implementado una estrategia cuyos ejes principales son el concepto Sensaciones y el Sistema Tintométrico Color Center.

Sensaciones de COMEX es un concepto vanguardista que se vale del color, la riqueza de texturas y nuevos acabados para crear espacios y ambientes armónicos.

Es visión de futuro, ya que crea un concepto integral en decoración y desarrolla una identificación del ser humano con sus espacios y ambientes, invitándolo a desarrollar creatividad y estilo personal.

El Sistema Tintométrico Color Center de COMEX permite al cliente acceder a una gama muy amplia de colores. Hasta la implantación de este sistema sólo se vendían colores de línea mediante un muestrario, pero esta nueva tecnología posibilita la igualación o elaboración de miles de colores cuya fórmula queda almacenada en la memoria de la computadora para repetirse cuantas veces sea necesario.

Todas las tiendas COMEX tienen un muestrario donde se incluyen más de mil cartas de color. El Sistema Tintométrico Color Center tiene fórmulas ya elaboradas que especifican la cantidad de colorante necesaria para preparar determinado color. Si el color deseado no se encuentra dentro de esta "paleta" hay otra opción: el espectrofotómetro, una pequeña cámara fotográfica conectada a la computadora que, mediante un software especial, formula el color de la muestra, tela u objeto que se quiera igualar.

En cuanto a la variedad de productos que se pueden igualar con el Sistema Tintométrico Color Center están los esmaltes, texturizados, pinturas vinílicas, pinturas multiefectos, acabados monocromáticos, impermeabilizantes, barnices para madera y recubrimientos industriales, entre otros. El sistema también cuenta con un software llamado Harmony, que tiene la capacidad de sugerir colores a combinar, opción que equivale a tener un decorador de interiores virtual en cada tienda.

Grupo COMEX ha apostado también a la transformación de los puntos de venta en verdaderos centros de atención para la decoración y mantenimiento del hogar, de los centros de trabajo, comercios, hoteles o cualquier otro espacio. Las tiendas COMEX ofrecen todo lo necesario para pintar y recubrir, además de contar con personal calificado para asesorar al cliente y ofrecerle recomendaciones sobre texturas y acabados, así como consejos prácticos para preparar, reparar y mantener diferentes áreas.

Siempre a la vanguardia, COMEX ha diseñado un sitio sencillo y práctico en Internet donde es posible encontrar ideas para pintar y decorar la casa o la oficina.

La página **www.COMEX.com.mx** ofrece consejos, sugerencias y temas relacionados con la psicología del color, la cromoterapia y algunos aspectos básicos de Feng Shui, así como información sobre lo último en productos para la construcción y el acabado de muebles, objetos, estructuras, entre otras cosas.

Adicionalmente, están empezando a operar centros de atención al cliente llamados ProService, que brindan servicio con personal capacitado y de confianza en la aplicación de cualquiera de los productos COMEX.

Con el esfuerzo cotidiano, ligado a un trabajo en el que han puesto cuerpo, alma e ilusiones, varias generaciones de mexicanos se ha contribuido a hacer de Grupo COMEX lo que es hoy.

Grupo COMEX, integrado sobre la base de Comercial Mexicana de Pinturas, ha contribuido durante cincuenta años al crecimiento de la sociedad mexicana. El liderazgo que ha mantenido durante más de veinte años enorgullece, ya que fortalece la convicción de que el éxito sólo puede sustentarse en los valores de equidad, honestidad y respeto.

Historia del Centro de Distribución

•El Centro de Distribución es una empresa del Grupo COMEX, el cual se dedica a la comercialización distribución de productos COMEX.²³

•Nace ante la necesidad de satisfacer las nuevas demandas del desarrollo en un mundo globalizado y competitivo.

COMEX Centro de Distribución se constituyó en 1990 bajo el lema “la calidad está en el servicio”. Tiene la finalidad de distribuir, comercializar y coordinar los esfuerzos de mercadotecnia del grupo.

²³ *Sensaciones* no. 5 · *Planteando*, medio informativo de Tepexpan. · *Los Pioneros de COMEX cadena de lealtad y afecto*, Josefina Vázquez Mota

Cuenta con oficinas en el área metropolitana de la Ciudad de México y cuatro bodegas: Estado de México, Guadalajara, Monterrey y Minatitlán.

La Comercialización incluye la venta de productos a la red de concesionarios, conformada por más de 2 mil puntos de venta exclusivos COMEX en todo el territorio nacional.

La estructura comercial de la Distribuidora tiene como objetivo la implantación de estrategias comerciales globales y el análisis de factibilidad de proyectos tanto para la organización como para su red de concesionarios.

La automatización de los almacenes y el sistema de promotores y ejecutivos de cuenta por zona para atender a los concesionarios, son dos elementos que contribuyen de manera notable al logro de mejor atención a clientes.

COMEX Centro de Distribución tiene a su cargo la distribución de los productos COMEX en países como Bélgica, Brasil, Costa Rica, China, El Salvador, Estados Unidos y Guatemala entre otros.

4.2 Aplicación de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

4.2.1 Fuerzas

4.2.1.1 En la organización se cuenta con personal calificado

Esto se logra mediante el proceso de reclutamiento y selección el cual emplea los métodos y las técnicas más confiables en cuanto a la evaluación de candidatos idóneos para cubrir las vacantes, obteniendo con esto la certeza de que el personal que se va a contratar no solo cubre los requisitos necesarios, sino que además posee una serie de conocimientos, características y aptitudes que permitirán obtener el mayor provecho tanto del individuo como de los resultados esperados.

El procedimiento de reclutamiento y selección que se lleva a cabo dentro de la organización es el siguiente:

1.- Una vez que se recibe la requisición de personal debidamente llenada, firmada y aprobada, comienza el proceso de reclutar candidatos, las fuentes de reclutamiento utilizadas son: la cartera de candidatos (formada por todos los currículos que recibe la organización), la bolsa de trabajo OCC de Internet, y la cartera de candidatos del grupo de intercambio del cual se forma parte.

En el caso de solicitar personal sindicalizado, se coloca una manta fuera de la organización y se toma en cuenta la cartera de candidatos.

2.- Se analiza a los candidatos tomando en cuenta el perfil de la vacante, se realizan una entrevista de exploración profunda y si el candidato cumple con el perfil y con los datos proporcionados en su solicitud de empleo se pasa al siguiente punto.

3.- Se aplican las evaluaciones psicométricas entre las que destacan:

- a) Terman Merill. Que mide la inteligencia y el potencial de aprendizaje de los candidatos.
- b) Human Side. Compuesto por Cleaver, proceso pensante de Ned Herman y valores de Spranger. Estas pruebas en conjunto evalúan el estilo de trabajo de las personas y su estilo de pensamiento.
- c) Big Five Factors. La cuál identifica 5 rasgos de personalidad que son; enfoque de metas, extroversión / introversión, adaptabilidad, reacción ante situaciones bajo presión y apego a normas.
- d) IPV. Prueba de estilo de ventas
- e) Para el personal sindicalizado las pruebas aplicadas son: conocimientos generales y matemáticos.

4.- Se procesan los resultados de las pruebas y se integran los reportes psicométricos a cada entrevistado.

5.- Se entregan los resultados a los jefes de las vacantes y se hace una segunda entrevista, y se recibe mediante un formato la aprobación o desaprobación de los candidatos.

6.- Si se aprueba se le aplica el examen médico, el cuál realiza el doctor de la organización y si el da el visto bueno, entonces se manda a los candidatos a las pruebas de laboratorio.

7.- Se hacen los estudios económicos por parte de la agencia encargada de la realización de éstos.

8.- Una vez reunidos todos los documentos se cita al candidato para hacer la propuesta económica, y se da la inducción.

4.2.1.2 Existe buena relación con el sindicato

La organización busca el bienestar de sus trabajadores, y el sindicato se preocupa por que esto se cumpla, lo que ha permitido que reine un ambiente de paz y de seguridad por parte de los trabajadores, al saber que se reconocen sus derechos y obligaciones de manera correcta y conforme a las disposiciones de Ley.

El Sindicato se encuentra constituido por:

- ❖ Un apoderado legal
- ❖ Un asesor
- ❖ Dos delgados

El Sindicato actualmente tiene una plantilla de 122 trabajadores.

4.2.1.3 Es una empresa líder en su ramo por lo que esto da prestigio y confianza a los empleados.

Su posicionamiento en le mercado en base a sus segmentos es el siguiente:

a) Arquitectónico

COMEX	52 %
Sherwin Williams	20 %
Berel	15 %
Optimus	5 %
Osel	5%

b) Recubrimientos

✓ Texturizados

Corev	27 %
COMEX	25%
Pintex	19 %

✓ Impermeabilizantes

Fester	21 %
COMEX	19 %
Alcoat	17 %
Imper quimia	15 %

c) Maderas

Sayer Lack	30 %
COMEX	27 %
Optimus	15 %

d) Industriales

Amercoat COMEX	27 %
International	23 %
Sherwin Williams	21 %
Napko	15 %
Dupont	13%

e) Repintado Automotriz

Dupont	40 %
Excelo	20%
Sikenes (COMEX)	15 %

4.2.1.4 La empresa ofrece prestaciones superiores a la media

Fondo de Ahorro	6%
Vales de Despensa	9.5%
Aguinaldo	19 días
Vacaciones	Tabla L.F.T.
Prima Vacacional	43 %
Gastos Médicos Mayores	50 % lo asume la empresa y él Otro 50% el empleado.
Seguro de Vida	60 meses de Salario Base
Pago de Incapacidad	3 días Enf. Gral. Inicial
Caja de Ahorro	la cantidad que se desea ahorrar
Préstamos de caja	3 meses de sueldo

Prestaciones de Ley

Aguinaldo	15 días
Vacaciones	Tabla L.F.T.
Prima Vacacional	25 %

4.2.1.5 Desarrollo de Personal

Se cuenta con muy buenos programas de capacitación interna y externa, la cual se realiza para el personal, y los mismos concesionarios a través del Centro de Desarrollo Integral COMEX (CEDIC).

La investigación, el desarrollo tecnológico y la capacitación son fundamentales para COMEX, ya que le permiten obtener ventajas competitivas y permanecer a la Vanguardia.

4.2.1.6 Gestión por Desempeño

Es una herramienta de gran valor para COMEX, ya que al fijar los objetivos en tiempo y forma que permite corregir desviaciones, e incrementa expectativas con base en los objetivos allí señalados.

Sirve como método de valuación de los empleados y a través de este se determinan los posibles aumentos o nivelación de sueldos y salarios dentro de la organización.

4.2.1.7 Es una empresa certificada

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), certifica que el sistema de Gestión de la Calidad adoptado por el Centro de Distribución, para la distribución de pinturas, recubrimientos, adhesivos y solventes para el sector arquitectónico, industrial, aplicación en maderas y repintado automotriz, se da conforme a las exigencias de la Norma ISO 9001:2000

4.3.1. Oportunidades

4.3.1.1 Localización geográfica

Por la posición geográfica en la que se encuentra la organización permite una correcta distribución y comercialización de los productos que se ofrecen, ya que cuenta con acceso a la Autopista México-Querétaro, Autopista Chamapa La Quebrada, Autopista México Pachuca, vía José López Portillo, vía Gustavo Baz, Periférico.



4.3.1.2 El desarrollo de nuevos productos

Tomando en cuenta que la organización esta creciendo, aumentando y manteniendo su participación en el mercado, el desarrollo de nuevos productos y servicios, permite a los empleados contar con oportunidades diferentes para desarrollarse.

Tal es el caso de:

- ✓ El Sistema Tinto métrico Color Center , que posibilita la igualación de colores, y ofrece posibilidades de crecimiento y desarrollo del personal para su implantación.
- ✓ Sensaciones, que propone un concepto integral en decoración, el cual requiere que se le de mayor atención a los clientes y se satisfagan mejor sus necesidades, por lo que se requiere de áreas y personal especializado en este sentido.
- ✓ Pro Service, que brinda servicio para la aplicación de los productos que se venden, por lo que requiere contar con personal capacitado y de confianza que apoye en dicha cuestión.

4.3.1.3 El personal adquiere la experiencia necesaria, así como un buen nivel de conocimientos.

El trabajar en una organización líder en su ramo, ofrece una circunstancia de beneficio y preferencia a los empleados, frente a los trabajadores y profesionistas que en su momento pudieran postularse para ser contratados en las diferentes organizaciones que se encuentran dentro y fuera del país.

4.3.1.4 Planes de Vida y Carrera

La organización cuenta con esta propuesta para los empleados, la cual permite un amplio crecimiento y desarrollo, pero realmente no se está dando para la mayoría del personal, el problema actual es que solo una pequeña minoría puede acceder a estos planes y obtener beneficios, pero una gran parte del personal no tiene conocimiento sobre esta posibilidad y tampoco puede conseguir información y apoyo al respecto.

4.3.1.6 Fuertes perspectivas de crecimiento

Hoy en día se busca la manera de ampliar el mercado en puntos que aun no se tienen cubiertos, como en este caso en específico hablamos de Sudamérica y Estados Unidos los cuales ofrecen grandes oportunidades a los empleados.

4.4.1 Debilidades

4.4.1.1 Delimitación inadecuada de actividades

Actualmente los empleados se encuentran laborando en un sistema de procesos, el cual no ha logrado su implantación total, y con el constante movimiento de personal ya sea dentro de una misma área, o por personal de nuevo ingreso, se genera la duplicidad de tareas.

Afectando con esto el logro de resultados y un impacto negativo en las auditorias de calidad.

4.4.1.2 No se cuenta con una adecuada relación entre los departamentos que se prestan servicio.

Se hace referencia con esto a los departamentos, que por cuestiones de las actividades propias de la organización, deben de trabajar estrechamente y facilitar los procesos, pero no se esta dando esta situación de una manera correcta, ya que por falta de compromiso y cumplimiento de los empleados de cada área, el apoyo entre áreas se ha ido disminuyendo ocasionando con esto retrasos y situaciones conflictivas.

4.4.1.3 Mala comunicación

Este aspecto es muy importante a tomarse en cuenta dentro de las organizaciones, ya que es uno de los pilares más fuertes en los que se basa una organización, pero en estos momentos dentro de la organización se están presentando fallas de comunicación que afectan desde el trabajo diario que realizan los empleados como en la toma de decisiones adecuadas.

Los empleados requieren un canal abierto de comunicación que les permita contar con la información necesaria para cumplir con los fines que persiguen.

4.4.1.4 Falta de motivación y reconocimiento para los empleados

No se esta dando la motivación adecuada a los empleados y esto perjudica en escala, ya que no se cuenta con un programa especial de motivación que asegure que el empleado se sienta reconocido y premiado por su esfuerzo.

4.4.1.5 Los tiempos de respuesta en las transferencias o promociones no son los correctos.

En algunos casos se cuenta con personal que no ha tenido cambios o movimientos de puestos o áreas, por lo que es conveniente atender dicha necesidad para contar con buenos equipos de trabajo y sobre todo con personal satisfecho que contribuya al crecimiento de la organización.

En algunos casos las vacantes que surgen dentro de la organización son cubiertas por personal externo, el cual retrasa el tiempo de transferencias y promociones para empleados de mayor antigüedad dentro de los puestos y con buenos niveles de desempeño, afectando así el reconocimiento de los empleados.

4.4.1.6 La Nivelación de sueldos no se da en los tiempos requeridos.

Debido al problema de la transferencia y promociones tardías dentro de la organización, la actividad de nivelación de sueldos y salarios se ve retrasada por las cuestiones antes mencionadas, provocando con esto descontento por parte de los empleados, que afecta el desempeño de éstos y puede ser una de las causas de rotación de personal y pérdida de talento.

4.4.1.7 Un clima organizacional minimizado

Este se da en base a los valores y a las relaciones existentes dentro de la organización, pero al haber conflictos, este clima se ve disminuido y crea un ambiente hostil para los empleados que dificulta el buen funcionamiento de la organización.

La mala relación de los empleados con los jefes o supervisores esta provocando conflictos que afectan los resultados esperados y disminuyen la participación de los empleados en la toma de decisiones y en el desempeño de funciones.

4.4.1.8 La automatización de las funciones

A los empleados les impacta la automatización de las funciones ya que su trabajo se ve remplazado por los sistemas de información y producción, los cuales ofrecen mayores beneficios a las organizaciones al disminuir errores, aumentar cantidad de producción y disminuir costos de sueldos y salarios al requerir una menor cantidad de personal para cumplir con las funciones y solo basarse en personal especializado.

4.4.1.9 Tecnología en cuestión de comunicaciones y equipos de computo.

La influencia de la tecnología y el impacto de esta en la organización es cada vez mayor, y si los empleados no cuentan con los conocimientos necesarios para hacer frente a las nuevas tendencias, se ven amenazados por todos aquellos profesionistas que cuentan con el nivel de conocimientos y capacitación requerida para los nuevos procesos.

4.4.1.10 La especialización de las funciones requiere personal más calificado que este al día y a la vanguardia.

No es solo responsabilidad de la organización el proporcionar un adecuado sistema de entrenamiento, capacitación y adiestramiento de los empleados, sino que la responsabilidad también recae en los empleados que requieren mantenerse actualizados para poder ser ellos mismos los que cumplan con los nuevos requisitos o bien serán profesionistas mejor calificados los que ocupen sus puestos.

4.5.1 Amenazas

4.5.1.1 No poder retener al personal calificado, esto se debe a que algunos puestos o áreas dentro de la organización, no ofrecen las mismas posibilidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados, por lo que se provoca con esto que los empleados busquen nuevas opciones que los beneficien y otorguen mayores beneficios tanto económicamente como profesionalmente.

Por lo que el descuido en este aspecto dentro de la organización, genera inestabilidad y fuga de capital intelectual.

4.5.1.2 La Competencia como se pudo observar, acecha muy de cerca a la organización, para obtener un mayor nivel de mercado, por lo que es necesario prestar atención a los siguientes competidores:

- a) Sherwin Williams dentro del segmento Arquitectónico por su 20 % de participación.

- b) Corev con el 27% en el segmento de Recubrimientos texturizados, utilizando este la posición numero uno. Y Fester con el 21% en Recubrimientos Impermeabilizantes.
- c) Sayer Lack posee un 30% del mercado en el segmento de maderas siendo el líder.
- d) International ocupa la segunda posición en el segmento de industriales con un 23%.
- e) Dupont es el líder en el segmento de Repintado Automotriz con un 40 % de participación.

4.6 Nombre del Programa:

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales.

Objetivo Particular:

Aprovechar las fuerzas y fortalezas que están presentes dentro del organización para poder hacerle frente a las debilidades y amenazas que afectan el desarrollo del Recurso Humano.

A continuación se presenta el programa que permitirá optimizar al Recurso Humano de la Organización:

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

		Plantilla de personal	Confianza: 534	Sindicalizados: 122		
Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
1	Evaluación del Clima	<p>Obtener información, acerca de la forma en que se percibe la operación de la organización.</p>	<p>A) Aplicar un cuestionario a los empleados de la organización, para conocer la percepción de éstos.</p> <p>El cuestionario deberá ser personal y confidencial, la información que proporcione será la base del análisis a realizar.</p> <p>Es importante obtener la colaboración de todos los empleados.</p> <p>Los aspectos a ser considerados dentro de este cuestionario son:</p> <p>° Estructura: donde se analizará la percepción que tienen los empleados sobre las políticas, los procedimientos, reglas, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a los que se enfrentan éstos en el desempeño de su trabajo.</p> <p>° Responsabilidad: se refiere a la percepción acerca de la autonomía en la toma de decisiones y sobre la supervisión que reciben.</p> <p>° Recompensa: donde se reflejará la motivación y reconocimiento que reciben por la realización de su trabajo.</p>	<p>Área de Recursos Humanos y Coordinadores de Area</p>	<p>Obtener información real que permita realizar un diagnóstico sobre la percepción que tienen los empleados de la organización.</p> <p>Involucrar a todos los empleados, en la evaluación de la situación actual de la organización y con ello obtener las propuestas de mejoras y de acciones correctivas y preventivas a ser aplicadas.</p> <p>Fomentar una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, logrando con esto un cambio en la actitud de todo el personal.</p> <p>Otorgar recompensas de manera más justa y equitativa a los empleados.</p>	<p>4 semanas</p> <p>Grupos de:</p> <p>33 personas por cada día de la semana</p> <p>solo de lunes a viernes</p>

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
			<p>° Desafío: que nos ayuda a conocer los riesgos que se permite correr a los empleados y la competitividad que existe entre éstos.</p> <p>° Relaciones: enfocado a revelar información sobre el buen ambiente y las relaciones que existen entre los empleados y sus jefes y sobre los grupos formales e informales existentes.</p> <p>° Cooperación: orientado a conocer el espíritu de apoyo y ayuda por parte de los jefes y de otros empleados de la organización.</p> <p>° Indicadores: nos mostrará la percepción sobre los estándares a ser alcanzados y sobre los que se fijaron para lograr la productividad.</p> <p>° Conflicto: apoyara la identificación de problemas y el estado de ánimo en que se encuentran los empleados.</p> <p>° Identidad: que nos permite conocer el grado de pertenencia de los empleados con la organización.</p> <p>° Instalaciones: que identifica las necesidades de mantenimiento que se requieren resolver, así como las variables de iluminación, espacio, de higiene y de seguridad.</p>		<p>Conocer sobre el estado de ánimo de los empleados y poder aplicar las acciones necesarias para mejorar su optimismo y el resultado de su desempeño.</p> <p>Mejorar el ambiente de trabajo en la organización y lograr una mayor cooperación entre los empleados.</p> <p>Establecer mejores parámetros de medición sobre los objetivos esperados.</p> <p>Resolver conflictos de manera más rápida y oportuna al detectar la causa que los origina.</p> <p>Reforzar en los empleados el sentimiento de pertenencia hacia la organización.</p> <p>Identificar las necesidades de mantenimiento de instalaciones y de equipos de cómputo.</p>	

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
2	Reinducción	Refuerzo para la Integración del Personal	<p>° Crear cursos que contengan información sobre:</p> <p>a) La misión, visión y filosofía, así como las políticas de la Organización.</p> <p>b) Presentar los objetivos a nivel organizacional y departamental.</p> <p>c) La estructura actual y la relación entre departamentos.</p> <p>d) La evolución, transformación y crecimiento que se ha presentado, en esta parte deben de incluirse los nuevos productos y servicios que ofrece la organización.</p> <p>e) Mostrar información sobre la situación actual de la organización dentro del mercado y con sus competidores.</p> <p>f) Enseñar los nuevos valores de la organización.</p> <p>g) Se deben indicar las reglas, cuya infracción puede llevar a una posible acción disciplinaria.</p> <p>h) Hacer notar los requisitos a cubrir para las promociones o transferencias, así como el procedimiento que se debe seguir para que dichos cambios se puedan realizar.</p>	<p>Area de Recursos Humanos</p> <p>Instructores</p>	<p>Contar con personal más informado e identificado con la organización.</p> <p>Favorecer el sentimiento de pertenencia y/o identidad de los empleados sobre la organización.</p> <p>Incrementar el nivel de información y conocimiento de los empleados para que éstos tengan una mayor capacidad en la toma de decisiones</p> <p>Difundir y llevar a la práctica los valores de la organización.</p> <p>Fomentar el cumplimiento y aplicación de las normas y políticas</p> <p>Ayudar a eliminar conflictos de información y apoyar el desarrollo y crecimiento del personal.</p>	<p>4 meses</p> <p>Grupos:</p> <p>42 personas</p> <p>16 secciones</p> <p>2 días de la</p>

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
			<p>i) Proporcionar un resumen de las prestaciones, mencionar la periodicidad de cada una y la manera en la que los empleados deben actuar para hacer uso de ellas.</p> <p>j) Reforzar las políticas de seguridad e higiene y mostrar las medidas a seguir en caso de un desastre.</p>		<p>Hacer notar a los empleados el apoyo que tienen por parte de la organización.</p> <p>Involucrar a los empleados con las medidas de seguridad e higiene para prevenir accidentes y mejorar la seguridad.</p>	

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
3	Capacitación	<p>Se requiere detectar las necesidades de Capacitación</p> <p>Hacer el Diseño de Cursos</p> <p>Realizar la Selección de Instructores</p>	<p>° Identificar la importancia de las tareas y funciones de cada puesto</p> <p>° Se requiere conocer el rendimiento que esta teniendo el personal en base a las descripciones de puestos, evaluación de desempeño las entrevistas o encuestas y las pruebas que nos muestran el nivel de conocimiento que poseen los empleados.</p> <p>° Finalmente es necesario analizar a los empleados tomando en cuenta los resultados esperados.</p> <p>° Es necesario se tome en cuenta y se determine el diseño de los eventos que se relacionarán para la actualización de conocimientos, motivación, adiestramiento, capacitación e integración.</p> <p>° Se debe determinar el tipo de material didactico a utilizar.</p> <p>° Se establecerá el tiempo de duración de cada curso y la periodicidad de éstos.</p> <p>° Tomando en cuenta las necesidades de capacitación se decidirá si los Instructores deberán ser internos o externos.</p>	<p>Area de Recursos Humanos y Capacitación</p>	<p>Obtener un diagnostico sobre las necesidades de capacitación que requieren los empleados.</p> <p>Retener al talento dentro de la organización.</p> <p>Contar con personal capacitado dentro de la organización.</p> <p>Comprobar que los objetivos se estan alcanzando.</p> <p>Diseñar cursos que se adapten a las necesidades de los empleados para cumplir lo mejor que se pueda con la capacitación requerida.</p> <p>Aprovechar el nivel de conocimiento que posee el personal de la organización, para que sean los mismos empleados los encargados de impartir los cursos de capacitación.</p>	<p>6 meses</p> <p>dependiendo de las necesidades identificadas, y del numero de personal que será capacitado</p>

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
		<p>Determinar la manera en que se impartirán los Cursos</p> <p>Se dará una Capacitación Individual</p> <p>Se requiere Capacitación a los Supervisores y/o Jefes</p>	<p>* Una vez determinado el diseño y el tipo de instructor de cada curso se impartirán éstos tomando en cuenta la diferenciación entre los participantes para cada curso, esto dependerá de las necesidades de cada grupo.</p> <p>* Se enfoca a que los empleados tengan un amplio conocimiento sobre lo que se espera de ellos y por ello es necesario que desde un principio se le muestren las políticas a seguir, los manuales y procedimientos que debe conocer, ya que tomando en cuenta el tipo de equipo y programas que va a utilizar, se requiere adiestrar y mostrar la manera en que debe hacer uso de éstos.</p> <p>* En estos casos los cursos se enfocaran al desarrollo de temas como lo son:</p> <p>a) Comunicación(Barreras, Retroalimentación, proceso de comunicación).</p> <p>b) Relaciones Humanas (Imagen, Conducta y manejo de conflictos).</p> <p>c) Equipos de trabajo (dinámicas de grupos, relaciones interpersonales, colaboración, apoyo).</p>	<p>Area de Capacitación</p> <p>Gerentes Jefes</p>	<p>Fomentar la diversidad de grupos para mejorar la convivencia entre los empleados.</p> <p>Mejorar los tiempos en la realización de tareas.</p> <p>Adquirir un buen nivel de conocimientos, habilidades y aptitudes que mejoren los resultados esperados tanto a nivel personal, como a nivel departamental.</p> <p>Incrementar la comunicación y eliminar las barreras y limitantes que afectan su flujo dentro de la organización.</p> <p>Apoyar el desarrollo personal de los supervisores y jefes para mejorar la supervisión de tareas.</p>	<p>6 meses a 1 año</p>

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
		Dirigir cursos a todos los empleados de la Organización	Estos cursos deben incluir: a) Importancia de la Calidad b) Implantación de Sistemas de Calidad c) Programas de bienestar social d) De no violencia familiar e) Seguridad en el hogar f) Cursos específicos por áreas		Trabajar de manera constante bajo los parámetros de calidad requeridos en la organización. Generar una mayor confianza en la empresa.	

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
4	Calificación de Méritos	<p>Establecer las Bases para Evaluar al personal</p> <p>Autoevaluación</p>	<p>° Reunión inicial del Gerente de cada área con sus empleados para difundir la aplicación y el seguimiento del GXD</p> <p>° Fijar objetivos por alcanzar</p> <p>° Evaluar al personal conforme al alcance y/o al desempeño de sus actividades.</p> <p>° Llevar a cabo los periodos de control y avance.</p> <p>° Explicar a los empleados los criterios utilizados para las promociones.</p> <p>° Entregar los resultados del GXD de cada empleado a tiempo y de manera completa.</p> <p>° Los empleados llenaran un formato evaluatorio con el fin de que pueda reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades y ayuda a realizar un análisis sobre las barreras y obstáculos que limitan su desempeño.</p>	<p>Area de Recursos Humanos Gerentes Jefes Coordinadores Supervisores Todos los Coraboradores</p>	<p>Adquirir información que permita determinar los niveles de compensación que se le otorgará a los empleados.</p> <p>Aplicar medidas correctivas y preventivas que beneficien el desempeño de los empleados.</p> <p>Mejorar el tiempo de nivelación de sueldos y salarios</p> <p>Dar a los empleados la oportunidad de analizar de manera regular el desempeño de sus actividades.</p>	1 año

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
		<p>Evaluar a los empleados con el método de Gestión por Desempeño</p> <p>Implementar la Evaluación Integral de los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ° Establecer y dar a conocer el objetivo que tiene esta evaluación. ° Realizar la reunión inicial y establecer los objetivos a alcanzar, asignando porcentajes. ° Llevar a cabo la reunión de avance y apoyar a los empleados para el cumplimiento de sus objetivos. ° Concluir la evaluación con la reunión de cierre y hacer la evaluación completa, indicando la calificación que le corresponde a cada empleado, así como las observaciones y sugerencias a ser consideradas. ° Entregar resultados. <p>a) Se evaluará al empleado a través de la percepción y conocimiento que posee el gerente o supervisor.</p> <p>b) Se evaluará a los gerentes o supervisores por la percepción que tienen los empleados sobre éste.</p> <p>c) Se evaluará al empleado mediante la percepción que tienen los compañeros de trabajo.</p> <p>d) Se evaluará al empleado con la percepción que tengan sus clientes tanto internos como externos, sobre él.</p>		<p>Lograr un buen diagnóstico del personal con el fin de poder realizar un comparativo entre lo que se espera obtener y los resultados obtenidos.</p> <p>Permitir una adecuada toma de decisiones sobre las acciones a aplicar.</p> <p>Llevar un adecuado control sobre el desempeño de los empleados.</p> <p>Generar una buena retroalimentación tanto para los jefes y supervisores como para el propio personal.</p> <p>Aumentar el compromiso de los empleados en el proceso de evaluación y revisión.</p>	

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
5	Nivelación de Sueldos, Salarios y Prestaciones	<p>Aplicar encuestas de sueldos y salarios para determinar el grado de percepción que tienen los empleados sobre la equidad de las compensaciones</p> <p>Realizar una valuación de puestos para determinar si el pago a los empleados se hace de acuerdo al valor de éstos dentro de la organización</p>	<p>En las encuestas de sueldos y salarios se debe determinar: el área geográfica de la encuesta, las compañías con las que hará contacto y los puestos que se van a incluir.</p> <p>° Aplicar las encuestas a todos los empleados de la organización</p> <p>° Analizar los resultados obtenidos</p> <p>°Para aplicar la valuación de puestos se aplicarán los siguientes métodos:</p> <p>a) Método de jerarquización: se examinan las descripciones de cada puesto que se va a evaluar y se jerarquizan de acuerdo a su valor dentro de la organización.</p> <p>Lo que se evalúan son los puestos no la gente.</p> <p>b) Método de comparación de factores: Se clasifican los puestos tipo en términos del grado relativo de dificultad en relación a :</p> <p><u>Requerimientos mentales</u>(inteligencia, razonamiento e imaginación).</p> <p><u>Habilidades</u> (coordinación muscular y la capacidad para la interpretación sensorial).</p>	<p>Area de Recursos Humanos</p> <p>Gerentes</p> <p>Jefes</p> <p>Supervisores</p>	<p>Persuadir a los empleados a desarrollar un mejor esfuerzo y con esto lograr que permanezcan en su puesto.</p> <p>Reajustar la política de nivelación y ajuste de sueldos y salarios.</p> <p>Desarrollar una jerarquía de valores de puestos que pueda emplearse para complementar la política de sueldos y salarios.</p> <p>Integrar los factores que son determinantes para que la valuación de cada puesto sea más completa.</p>	3 meses

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
		Establecer un Programa de Aumentos	<p><u>Requerimientos físicos</u> (levantar objetos, estar de pie, sentarse, caminar, entre otros).</p> <p><u>Condiciones de trabajo</u> (las influencias ambientales de ruido, iluminación, ventilación riesgos y horarios de trabajo).</p> <p>b) Se distribuye a cada factor las tasas de pago total para cada puesto, en base a la importancia del factor.</p> <p>c) La suma de valores determina el valor total del puesto.</p> <p>° Analizar la información obtenida de las evaluaciones por cada empleado.</p> <p>° Establecer la política de aumentos que contenga los datos sobre la forma de pago y los tiempos de aplicación, tomando en cuenta:</p> <p>a) El incremento en los sueldos debe ser aproximadamente igual al incremento en el costo de vida.</p> <p>b) Se deben tabular los incrementos de acuerdo con la inflación.</p> <p>° Pago por desempeño: con la información obtenida del GXD se puede determinar el pago por desempeño basado en el logro de las metas y objetivos alcanzados durante su desempeño.</p>		<p>Retener una fuerza de trabajo calificada.</p> <p>Definir las políticas a ser aplicadas para otorgar los aumentos de sueldos y salarios al personal.</p> <p>Dar el valor adecuado a cada puesto, basado en el desempeño de los empleados.</p>	

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
		Ajustar las Prestaciones	<p>° Pago de bonos: que se ligan con el desempeño mensual o anual de una determinada área o por un equipo de trabajo, logrando así mejorar el desempeño de los empleados.</p> <p>° Pago basado en habilidades:</p> <p>a) Se identifican la habilidades más relevantes.</p> <p>b) Se determina la forma en que se verificarán dichas habilidades y el tipo de capacitación requerida.</p> <p>c) Se da los incrementos merecidos.</p> <p>° Generar una membresía en la organización</p> <p>a) Se identifican a los empleados con mayor antigüedad en la organización.</p> <p>b) Se establece un programa de vacaciones adicionales a las otorgadas a los demás empleados.</p> <p>c) Se otorgan de acuerdo a la cantidad de años prestados en la organización.</p>	Directivos de la Organización	<p>Motivar a los empleados para alcanzar sus metas y objetivos.</p> <p>Estimular a los empleados a obtener habilidades adicionales, que incrementen su valor en la organización y mejoren su situación competitiva.</p> <p>Influir en las actitudes y comportamiento de los empleados en el trabajo, estimulándolos a ser más productivos.</p> <p>Ofrecer prestaciones especiales que premien la ñealtad y antigüedad de los empleados.</p>	

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
			<p>d) Establecer mayores planes de pago que ayuden a la economía de los empleados, como lo sería en la adquisición de vales en juguetes, productos de la organización, en promoción especial para empleados.</p> <p>° Membresía de clubs o programas deportivos que contribuyan a mejorar el estado físico de los empleados y propicia la reducción de los niveles de stress y de agotamiento.</p> <p>Proporcionar adicionalmente a las prestaciones ya ganadas lo siguiente:</p> <p>a) Estacionamiento accesible b) Reuniones y conferencias profesionales. c) Alojamiento especial para vivir cuando se está alejado del hogar. d) Boleto de temporada para eventos de diversión.</p> <p>° Identificar los puestos que de acuerdo a sus funciones o actividades requieran horarios diferentes a los ya establecidos por la organización.</p> <p>° Una vez identificados éstos, se debe Permitir a los empleados que escojan con ciertas limitaciones, sus propios horarios de trabajo.</p>	<p>Directivos</p> <p>de la</p>	<p>Beneficiar la economía de los empleados.</p> <p>Estimular actividades físicas que beneficien la salud física y mental de los empleados.</p> <p>Incrementar la satisfacción de los empleados, con sus puestos.</p> <p>Contribuir al desarrollo integral de los empleados.</p> <p>Permitir a los empleados programar su tiempo para minimizar los conflictos entre sus necesidades personales y los requisitos del puesto.</p>	

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
6	Promociones	<p>Dar a conocer a los empleados información específica acerca de las expectativas en el desempeño de sus funciones para que éstos conozcan sobre las normas que deben satisfacer para poder aspirar a una promoción</p> <p>Fomentar la Movilidad de Puestos</p> <p>Utilizar el reclutamiento interno para promover a los empleados</p>	<p>° A través de la Intranet o de las publicaciones internas y comunicados, informar a los empleados sobre las vacantes que hay en la organización.</p> <p>° Exponer los requisitos a cubrir, así como los pasos a seguir para postularse a dicha vacante.</p> <p>° Mantener actualizada la base de datos e información.</p> <p>° Se puede optar por hacer pasar a los empleados de un puesto a otro, tomando en cuenta el área en la que se encuentran o bien la cantidad de tareas o funciones asignadas.</p> <p>° Evaluar la actuación del empleado en el nuevo puesto a través de la Gestión por Desempeño para conocer la adaptabilidad y diversidad de tareas que posee el empleado.</p> <p>° Analizar entre los empleados de la organización, los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes.</p> <p>° Aplicar evaluaciones y pruebas de conocimientos que nos permitan conocer el nivel de conocimientos que poseen los empleados.</p>	<p>Area de Recursos Humanos Gerentes Jefes</p>	<p>Motivar al personal</p> <p>Manejar con orden y equidad las relaciones entre puestos.</p> <p>Incrementar la competitividad de los empleados.</p> <p>Reducir la rotación de empleados</p> <p>Contar con personal que conozca una amplia gama de tareas y actividades que se realizan dentro de la organización.</p> <p>Fomentar el crecimiento tanto del personal como el de la organización.</p>	1 año

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
		Promociones tomando en cuenta los méritos de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ° Hacer las entrevistas necesarias. ° En base a los resultados obtenidos tomar la decisión que más convenga a la organización y a los empleados ° Realizada la evaluación de los empleados. ° Analizar los resultados obtenidos. ° Determinar que empleado es el más adecuado para la promoción, tomando en cuenta los méritos obtenidos. 		<p>Identificar las necesidades de capacitación que requieren los empleados.</p> <p>Premiar los méritos del personal para motivarlos.</p>	
		Tomar en cuenta la antigüedad de los empleados para hacer las promociones	<ul style="list-style-type: none"> ° Se requiere comparar las fechas de ingreso de los candidatos a ser promovidos. ° Determinar en base a dicha comparación, quién es el candidato más indicado. 		<p>Aprovechar la experiencia de los empleados para una adaptación más rápida al puesto.</p>	
		Utilizar la Promoción en un Sistema Mixto	<ul style="list-style-type: none"> ° Una vez que se identificaron tanto los resultados de las evaluaciones como la antigüedad de los empleados, determinar que candidato es el más indicado para dicha promoción. 		<p>Lograr que todos los empleados tengan las mismas oportunidades dentro de la organización.</p>	

Programa Estratégico de Optimización para el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales

Número	Actividad	Descripción	Instrumentación	Asignación	Resultados Esperados	Tiempo
		Generar un intercambio de conocimientos y experiencias en determinados niveles de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ° Se basa en la movilidad de puestos para que una vez que los conocimientos y experiencias fueron adquiridos, el empleado pueda comenzar a ascender a otro nivel más elevado. 		La organización se asegura de contar con el personal con las aptitudes, conocimientos y experiencias necesarias, para cubrir los puestos que se necesiten.	
		Promover nuevos retos a los empleados de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ° Se propone un intercambio tanto vertical como de manera horizontal. ° Consentir a los empleados movimientos laterales que permitan un mejor desarrollo de funciones y logrem alcanzar nuevos desafíos. ° No necesariamente se requiere de una promoción o de algún incremento en el pago, pero si se otorga la satisfacción de realización y reconocimiento. 		Obtener una mayor lealtad y motivar a los empleados para que sean más emprendedores.	
		Apoyar a los empleados para que enriquezcan sus puestos	<ul style="list-style-type: none"> ° Se exhorta a los empleados a incrementar su nivel de conocimientos y experiencias y con ello puedan dar nuevos enfoques y ampliar sus resultados en el desempeño de sus funciones. ° Se retribuye a los empleados con incrementos de sueldos o prestaciones los cuales no se acompañan de promociones. 		<p>Desarrollo más efectivo del talento disponible en la organización.</p> <p>Profesionalizar los puestos.</p>	

4.7 Sugerencias

4.7.1 Sensibilizar a los jefes, supervisores o coordinadores de cada área, con el fin de que cada uno de ellos conozca la situación actual de la organización y pueda ejercer las medidas necesarias para mejorar las acciones que se han ido practicando.

4.7.2 Lograr un cambio positivo en el desempeño del Recurso Humano de la organización después de haberse aplicado las estrategias propuestas.

4.7.3 Lograr un compromiso por parte de los directivos, gerentes, jefes y coordinadores para que la implantación de dicho programa se lleve a cabo.

4.7.4 Es necesario que el cambio favorezca a la organización, pero también a cada uno de los miembros de la organización a un nivel individual.

4.7.5 Los cambios deben verse, así aun cuando el cambio sea pequeño, puede generar resultados extraordinarios que alienten a continuar mejorando las cosas.

Conclusiones

Los esfuerzos que pueda desarrollar una organización en las relaciones con sus empleados, también influyen en los programas de Desarrollo del Recurso Humano. Los trabajadores desean sentir que la empresa está interesada en ellos.

Una forma de expresar este interés es mediante el apoyo de la gerencia al Desarrollo del Recurso Humano. Este proceso también puede capacitar a los gerentes para tratar de manera más efectiva con los empleados y sus problemas.

Para lograr un crecimiento y desarrollo en la organización es necesario en un principio, conocer la manera en la que se administra al recuso humano dentro de la organización, esto se logra identificando los objetivos y las funciones que desempeña el departamento de Recursos humanos, y poniendo especial atención a la importancia que tiene éste dentro de la organización, por lo que estos temas los vemos incluidos dentro del primer capítulo.

Otra manera de prestar esmero al personal, es tomando en cuenta el concepto de capital humano, a través del cual podemos estudiar de una manera más integra a los empleados, por lo que en el capítulo dos encontramos su concepto, principios, elementos y técnicas aplicadas para obtener una mayor comprensión a este tipo de capital.

Para llevar a cabo la optimización del recursos humano se debe aplicar una planeación estratégica de los programas a seguir para obtener mejores resultados, en el capítulo tres se muestra la manera de planear, los elementos de la planeación, el proceso que se sigue y la manera en la que se desarrollan las estrategias, pero sobre todo se incluye el análisis FODA el cual permite realizar evaluar a la empresa para conocer su situación, y así aplicar las medidas y acciones correctivas que permitirán un cambio en beneficio de la organización .

Y por último, una vez que se realizó el análisis de la organización y se hizo un diagnóstico, se propone un programa que permitirá optimizar al recurso humano para lograr el crecimiento y desarrollo personal y organizacional.

El programa contiene siete actividades las cuales son descritas y muestran la manera en la que deben ser implementadas con el fin de obtener resultados óptimos en tiempos estimados.

Se propone que al implantar el programa los cambios sean observables tanto para los directivos de la organización, como para los gerentes, jefes o supervisores y sobre todo para el personal.

Logrando con esto que la organización aproveche sus fuerzas y oportunidades para hacerle frente a sus debilidades y amenazas.

En relación a lo anteriormente señalado, podemos precisar que el "Modelo de Planeación Estratégica para optimizar el Recurso Humano de un Centro de Distribución de Recubrimientos Decorativos e Industriales" si optimizará el aprovechamiento del Recurso Humano.

Por otra parte se sugiere que este proyecto puede servir de apoyo para investigaciones posteriores sobre esta misma temática.

Bibliografía:

- Arias Galicia, Fernando
Administración de Recursos Humanos. Para el alto desempeño
Editorial Trillas, México DF. 1999
- Becerra Langarica, María de la Luz
Guía práctica para la elaboración del protocolo o proyecto de Tesis
Ediciones Taller Abierto, México 1999
- Burack, Elmer H.
Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos
Ediciones Díaz de santos S.A. México, 1990
- Chiavenato, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Editorial Mc Graw-Hill Inter. Americana S.A. México, 2000
- De Cenzo, David A.
Administración de Recursos Humanos
Editorial Limusa, México DF 2001
- Fremont, E. Kast.
Administración en las Organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias
Editorial Mc Graw-Hill Inter. Americana S.A. México, 1988
- Hampton, David R
Manual de Desarrollo de Recursos Humanos
Editorial Trillas, México DF. 1999
- Hernández Pérez, Petra
Administración Aplicada
Editorial ECAFSA, México 1999
- Hernández Sampieri, Roberto
Metodología de la Investigación
Editorial Mc Graw-Hill Inter. Americana S.A. México, 1998
- Maristany, Jaime
Administración de Recursos Humanos
Editorial Prentice may, México 2000

- Reyes Ponce, Agustín
Administración de Empresas. Teoría y Práctica
Editorial Limusa, México DF 2001
- Reyes Ponce, Agustín
Administración de Personal. Relaciones Humanas
Editorial Limusa, México DF 1994
- Rodriguez Valencia, Joaquin
Administración Moderna de Personal. Fundamentos
Thomson editores, S.A. de C.V. México 2002
- Reza Trosino, Jesús C.
Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones
Panorama Editorial, México DF., 2001
- Reza Trosino, Jesús C.
Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones
Panorama Editorial, México DF., 2000
- Reza Trosino, Jesús C.
El Capacitador Hábil
Panorama Editorial, México DF., 1998
- Sherman, Arthur
Administración de Recursos Humanos
Ediciones International Thomson, México 1999
- Stephen, P. Robbins
Administración
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996
- Stone, James A.F.
Administración
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996
- Werther, William B
Administración de Personal y Recursos Humanos
Editorial Mc Graw-Hill México , 2000