UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN.

DESCRIPCION DE PUESTOS:
PROPUESTA PARA LA SISTEMATIZACIÓN
Y CONTROL DE LAS RUTINAS LABORALES
EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTAN:

ELIZABETH FLORES NOYOLA
YENNY CRISTAL DELGADO GOMEZ

ASESOR.
C.P. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO. 2006

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

AGRADECIMENTOS

A Dios.

Por su infinita misericordia,
Por todas las bendiciones recibidas a lo largo de nuestras vidas,
Porque siempre se ha manifestado en los momentos difíciles,
Por concedernos salud y fuerza para seguir adelante, y
Porque nos has permitido llegar hasta este momento.

Gracias Señor.

A La Universidad Nacional Autónoma de México.

Porque nos dio la oportunidad de formar parte de su comunidad estudiantil,
Permitiéndonos lograr una formación como profesionistas,
Lo cual nos llena de orgullo y satisfacción.

A La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

A ti que conjuntamente con los maestros nos llenaste de conocimientos,
Por todos los momentos de alegría vividos dentro de tus aulas.
Por los amigos que nos permitiste conocer, y
Por todas las experiencias vividas.

A nuestro asesor: C.P. José Luis Covarrubias Guerrero.

Reconociendo que la facultad tiene al mejor catedrático de la universidad.
Por la dedicación y atención que siempre tuvo con nosotras,
Para poder llevar a cabo este proyecto.
Con toda nuestra admiración y respeto

Elizabeth Flores Noyola
Yenny Cristal Delgado Gómez.

DEDICATORIAS

A Mi Mamá:

Reina Noyola Rivera.

Porque me diste la vida, y porque en todo momento creíste en mí, por tu apoyo, cariño, comprensión y dedicación; quiero que sepas que, este logro también es tuyo.

Porque eres la persona más positiva y optimista que he conocido, por tu ejemplo de fortaleza, porque eres una de mis más grandes inspiraciones, que me ha ayudado una vez más a culminar otra de mis metas, la cual significa mucho para mí.
A ti que eres la mejor mamá del mundo.
Te Amo.

Gracias Mamá.

Elizabeth Flores Noyola.

A mi Papá:

Roque Flores Alcántara.

Porque siempre me diste un buen ejemplo; que es lo mejor que se le puede dar a un hijo.
Porque me enseñaste los valores más importantes para vivir la vida de una mejor manera.
Por haber estado a mi lado en momentos en los que te necesite.
Porque me diste la oportunidad de estudiar una carrera universitaria, brindándome todo tú apoyo.
Por todo tu esfuerzo incomprendido por mí en algún tiempo; y por permitirme darte está satisfacción.

Gracias Papá.

Elizabeth Flores Noyola.

A Jorge, mi esposo.

Porque siempre me das animo de seguir adelante, y a no darme por vencida sin antes haber intentado las cosas.
Por brindarme tu apoyo, por tu comprensión en los momentos difíciles, por tu amor, y por estar a mi lado hasta el día de hoy.

Te Amo.

Elizabeth.

A mi hija Isabel.

Que aún estando en mi vientre en este momento, me hace participe de sentir la alegría más inmensa que se puede experimentar en la vida.

Elizabeth.

A mi hermano Daniel.

Porque su inocencia, sus risas y su espontaneidad;
Despiertan en mí un sentimiento hermoso que se convierte en alimento para mi alma, y que me permite reflexionar en lo sencillo que es vivir al máximo el hoy, sin preocuparse por el día de mañana.

Elizabeth.

A mis hermanos: Jorge Alberto, Alma Cristina y Miriam.

Por el enorme cariño que les tengo,
Y porque deseo con todo mí ser que logren todas sus metas; para que siempre sean personas satisfechas de los triunfos que obtengan a lo largo de sus vidas.

Elizabeth.

A mi abuelita: Carmen Rivera Pérez.

Con toda mi admiración y cariño,
Por su carácter, sencillez, y sabiduría para enfrentar la vida.

Elizabeth.

+A mi abuelito: Juan Flores García.

Como muestra de mi respeto y cariño,
Por los momentos compartidos, y
Por el interés y apoyo que me brindo.

Gracias abuelito.

Elizabeth.

A mi Mamá:

Rosa Gómez García.

Gracias por darme la vida, por tu apoyo incondicional, por tu cariño y por estar conmigo en todo momento.

Quiero que sepas que Te amo y que eres la persona más importante en mi vida, que gracias a ti he llegado a donde estoy, que cada uno de mis logros es el resultado de tu gran esfuerzo por darme lo mejor y mostrarme día a día que todo lo que me proponga lo puedo lograr.

Eres mi fuerza para salir adelante, mi razón de ser y de vivir, gracias por todo mamita linda.

Con admiración, cariño y respeto, tu hija:

Yenny Cristal Delgado Gómez.

A mi Papá:

Vicente Delgado Reyes.

Gracias por darme la oportunidad de ser tu hija y de pertenecer a tú mundo, por mostrarme que en la vida existen varios caminos: y que el de las personas honestas, trabajadoras y con principios es por el cual debo caminar.

Te amo y estoy orgullosa de ti, por que sé que eres una persona íntegra, que lucha por sus ideales y que ha sabido salir adelante a pesar de todos los obstáculos que has encontrado en tu camino.

Gracias por darme tu cariño, confianza y respeto.

Con cariño y respeto tu hija:

Yenny Cristal Delgado Gómez.

A mis hermanos:

Esmeralda, Vicente, Mauricio, y Diego.

Gracias por estar a mi lado en todo momento, sé que llegará el día en que ustedes cumplan sus sueños y tengan la certeza que yo estaré ahí para apoyarlos.

Les deseo lo mejor de la vida pues se lo merecen por que son buenas personas y trabajan día a día para lograr lo que se proponen.

Aunque no lo parezca los quiero mucho y los necesito a mi lado.

Con todo mi cariño:

Yenny.

A mi niño:

Diego Delgado Gómez.

Gracias mi cielo por que día a día me enseñas lo fácil que puede ser la vida.

Gracias por tu sonrisa inocente, la cual me proporciona la paz y tranquilidad que no es fácil encontrar en ningún otro lado.

Te amo por que inconscientemente me recuerdas que la felicidad esta al alcance de mis manos.

Tú hermana:

Yenny.

A mi abuelita:

Salome Reyes Delgado

Gracias por sus sabios consejos y apoyo incondicional a toda mi familia.

Por mostrarme que en usted encuentro el reflejo de la vida, que puede ser tan fácil como yo me lo proponga.

Estoy conciente de que es una persona única y que nunca en mi vida me voy a encontrar a alguien igual a usted, que tiene la gran capacidad de perdonar a las personas que le hacen daño y ayudar sin esperar nada a cambio.

La amo.

Yenny.

+ A mi abuelito:

Fabián Gómez Caballero.

Gracias por darme la familia que tengo, por la oportunidad de conocerlo y de pertenecer a su mundo.

Quiero que sepa que lo bendigo a cada momento y le agradezco todo lo que hizo por mi Mamá,

Gracias a Usted sé que cada persona en este mundo tiene una misión que cumplir y sepa que Usted la consiguió a la perfección.

Lo Amo y lo respeto como a nadie en mi vida:

Yenny.

ÍNDICE.

PRÓTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.....3

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 3
II.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN. 3
III.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA. 4
IV.- MARCO TEÓRICO 4
V.- TIPO DE INVESTIGACIÓN A REALIZAR. 6
VI.- HIPÓTESIS. 6
VII.- DEFINICIÓN DE VARIABLES. 6
VIII.- CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL TITULO DE LA TESIS. 8

INTRODUCCIÓN. 10

CAPITULO 1 14

ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.....14

1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACION. 14
1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION. 14
1.3 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN. 15
1.4 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN 34
1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN. 36

CAPITULO 2 39

LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA. 39

2.1 CONCEPTO DE EMPRESA. 39
2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA. 41
2.3 PROPÓSITOS DE LA EMPRESA. 41
2.4 LA MISIÓN EN LA EMPRESA. 42
2.5 LA VISIÓN EN LA EMPRESA. 43
2.6 LA INDUSTRIA MEXICANA ESTRUCTURADA POR SECTOR. 44
2.7 LA GLOBALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA MEXICANA. 54
2.8 LA EMPRESA MANUFACTURERA EN MÉXICO. 56

CAPÍTULO 3 60

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 60

3.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 60
3.2 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. 60
3.3 CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS. 61
3.4 BREVE REVISIÓN HISTORICA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO EN MEXICO. 64
3.5 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS. 68
3.6 OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 69
3.7 PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS. 70

CAPITULO 4 ..... ***73***

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ***73***

4.1 ANÁLISIS DE PUESTOS. 73
4.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS. 77
4.3 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO. 78
4.4 RECLUTAMIENTO. 79
4.5 SELECCIÓN. 83
4.6 CONTRATACIÓN 86
4.7 INDUCCIÓN 91
4.8 CAPACITACIÓN 94
4.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. 100
4.10 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL. 110

CAPITULO 5 ..... ***115***

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ***115***

5.1 CONCEPTO. 115
5.2 CARACTERISTÍCAS. 117
5.3 ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN. 118
5.4 NORMAS PARA ELABORAR UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS. 120
5.5 BENEFICIOS DE CONTAR CON LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LAS ORGANIZACIONES. 121
5.6 SU IMPORTANCIA. 123
5.7 COMENTARIOS 127

CAPITULO 6 ..... ***130***

CASO PRÁCTICO ***130***

6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA. 131
6.2 DEBILIDADES QUE EXISTEN EN VALMEX. 139
6.3 OPORTUNIDADES DE VALMEX. 139
6.4 RIESGOS O AMENAZAS DE VALMEX. 140
6.5 COMENTARIOS. 140
6.5 BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN CON NUESTRA PROPUESTA. 142
6.6 COMPARATIVO DE FUNCIONES (PRÁCTICA V/S TEORÍA). 145
6.7 ESTADISTICA EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ANALISIS DE PUESTOS. .. 156
6.8 CONCLUSIÓN DEL CASO PRÁCTICO. 162
6.9 CONCLUSIONES. 164
BIBLIOGRAFÍA. 167
ANEXOS 169

PRÓTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los cambios actuales en la economía mundial exigen organizaciones competitivas que generen bienes y servicios con calidad, es por ello que todas y cada una de estas deben trabajar para cumplir con los requerimientos del mercado en el que están inmersas, para lograr este objetivo se deben aplicar tanto la eficacia como la eficiencia en todas y cada una de las actividades que se lleven acabo en las mismas.

Resulta indispensable la toma de decisiones en el ejercicio de la administración, para alcanzar los fines deseados existen técnicas que facilitan llevar acabo esta actividad, tal es el caso de la descripción de puestos, que es el documento que nos permite entre otras cosas, tener un mayor control y comprensión de las tareas asignadas al personal.

Aunque en algunas organizaciones se considere que debido a su tamaño, actividad, o etapa en la que se encuentran no necesitan de dichas técnicas administrativas o bien, que es muy costosa su elaboración y actualización, deben considerar que más allá de un gasto innecesario es una inversión a largo plazo; que garantizará el control interno de la empresa además de facilitar algunas actividades como lo es allegarse de personal apropiado para cubrir sus vacantes.

II.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

Describir el desarrollo de un trabajo de investigación relativo a la Descripción de Puestos, como elemento importante para el correcto funcionamiento de la organización con respecto a las rutinas laborales de una empresa manufacturera.

III.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La globalización de la economía tiene al mundo en un proceso constante de transformación que por consecuencia nos lleva una fuerte interdependencia económica, educativa, tecnológica etcétera, tanto entre las naciones como entre las organizaciones. Es por ello que estas deben estar preparadas para cumplir con las exigencias del mercado en el que están inmersas, parte importante de esa preparación es contar con una estructura administrativa adecuada, misma que se puede lograr mediante la implementación de procedimientos administrativos eficientes, entre los cuales se encuentra la Descripción de Puestos que nos ayuda a comprender y establecer las rutinas laborales, logrando con esto que las empresas optimicen los recursos con los que cuentan (humanos, materiales, financieros y tecnológicos).

Esta investigación se realizará con el propósito de que en un momento dado se implemente la descripción de puestos en Valmex, (que es la empresa en la que se va a llevar acabo el caso práctico), con el fin de organizar y controlar las rutinas laborales del personal que ahí labora; lo que servirá de gran apoyo para la toma de decisiones en aspectos como: reclutamiento, selección, ascensos, incentivos, aumentos de salario etc.

IV.- MARCO TEÓRICO

A través del tiempo han surgido y seguirán surgiendo modelos administrativos que tendrán como propósito facilitar el desempeño de la administración en las organizaciones, logrando que estas sean eficientes y competitivas; proporcionándoles estrategias para llevar a cabo todas las actividades que tengan que realizar para alcanzar sus objetivos.

Para conseguir los resultados esperados, se debe establecer un ambiente laboral que permita trabajar en equipo, y sobre todo que cada elemento de la organización se comprometa a aportar el conocimiento requerido para llevar acabo sus actividades así como tener iniciativa de actuar.

Para optimizar las labores que llevará a cabo el personal es necesario que cada uno de ellos este en el puesto correcto de acuerdo a sus aptitudes, habilidades, y conocimientos; una herramienta administrativa que nos va a ayudar a conseguirlo es la Descripción de Puestos.

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

Según Werther, William B, Jr. y DAVIS, Keith en su libro La Administración de Personal y Recursos Humanos. Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todos las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Para Mathis L. Robert y Jackson H. Jonh, una Descripción de Puestos va a indicar, las tareas, los deberes y las responsabilidades de un puesto así como también identifica lo que se hace, porque se hace, donde se hace y (de manera breve) como se hace.

La descripción de puestos servirá para lograr una correcta dirección y control de las rutinas laborales del personal y al mismo tiempo instruirlos sobre aspectos

importantes como lo es propiamente la identificación del puesto, funciones, y requerimientos del puesto de trabajo, así mismo, hacer del conocimiento del personal cuales son sus responsabilidades.

V.- TIPO DE INVESTIGACIÓN A REALIZAR.

Se va a realizar una investigación de tipo descriptiva - mixta ya que es una combinación de investigación de campo y de tipo bibliográfico.

VI.- HIPÓTESIS.

Si Valmex implementa la Descripción de Puestos como estrategia administrativa para el control de las rutinas laborales, entonces, logrará la sistematización de las mismas y un aumento en la productividad.

VII.- DEFINICIÓN DE VARIABLES.

Variables Independientes.

- Capacitación
- Funciones
- Organización de actividades
- Selección de personal
- Horarios de trabajo
- Capacidad de Producción
- Condiciones de Seguridad e Higiene en el lugar trabajo

Capacitación: Se refiere principalmente a la adquisición de conocimientos para lograr que una persona sea competente al desempeñar alguna función.

Funciones: Conjunto de procedimientos, tareas o rutinas asignadas al puesto.

Organización de actividades: Es establecer un orden en las tareas que deben llevar a cabo los empleados dentro de la organización para lograr los fines establecidos.

Selección de personal: Serie de pasos a seguir que se utilizan para decidir cuáles son los solicitantes que deben ser contratados. Este proceso se realiza con el objetivo de contar con personal que tenga más probabilidades de tener éxito en el puesto.

Horarios de trabajo: Período de tiempo en el que una persona adquiere un compromiso con la organización, apegándose a sus reglas, a realizar sus actividades laborales en beneficio de ambas partes.

Condiciones de Seguridad e Higiene en el lugar de trabajo: Características que deben conjuntarse con el fin de que las actividades sean llevadas a cabo con seguridad y comodidad dentro del lugar de trabajo.

Capacidad de producción: Disponibilidad de recursos materiales, humanos y financieros por medio de los cuales una empresa puede comprometerse con una producción determinada.

Variables Dependientes.

- Compromiso por parte de los trabajadores
- Productividad
- Trabajo en equipo
- Calidad
- Satisfacción de servicio al cliente
- Orden

Compromiso por parte de los trabajadores: Es una obligación contraída por parte de los empleados; para contribuir con el logro de objetivos de la organización.

Productividad: Es la relación que existe entre la cantidad de insumos invertidos en un producto y el producto o resultado.

Trabajo en equipo: Labor realizada por un grupo de personas que unen su esfuerzo, aplicándolo a la producción de algo o para lograr algún objetivo.

Calidad: Conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes; es el recurso humano quien se encarga de llevarla a cabo, es importante mencionar que no es responsabilidad de una sola persona o de una sola área, sino que es una tarea que todos deben compartir, tanto empleados como directivos.

Orden: Colocación de las cosas en el lugar que les corresponde.
De acuerdo con Henry Fayol: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar."

Satisfacción de servicio al cliente: Es responder enteramente a las necesidades del cliente.

VIII.- CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL TITULO DE LA TESIS.

Sistematización. "Acción y efecto de sistematizar".[1]

Sistematizar. "Reducir a sistema y organizarlo como tal".[2]

Sistema. "Conjunto de reglas o principios sobre una materia enlazados entre si".[3]

Control. "El control implica la capacidad para mantener estable un sistema o un proceso".[4]

Rutina. "Hábito adquirido de hacer las cosas de manera práctica y sin razonarlas".[5]

---

[1] "Diccionario Enciclopédico Salvat Universal", Salvat Editores, 1969, Tomo 18, p. 539.
[2] Ibidem, p.539.
[3] Ibidem, p.536.
[4] Tamanes Ramón, Santiago Gallego, "Diccionario de Economía y Finanzas", ED. Limusa, 1994, p.150.

Laboral. "Relativo al derecho del trabajo. Perteneciente o relativo al trabajo".[6]

Trabajo. "Esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza, extrayéndola, obteniéndola o transformándola".[7]

[5] "Diccionario Enciclopédico Salvat Universal", Salvat Editores, 1969, Tomo 18, p.188.
[6] Díaz González Luis Raúl, "Diccionario jurídico para contadores y administradores", 2da.edición, p.98.
[7] "Diccionario de la lengua española", Océano grupo editorial S.A., p. 743.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad la estructura organizacional más adecuada y eficiente que garantice un crecimiento en las organizaciones depende en gran parte de la tecnología que emplea, entre otros factores, y debido a que esta avanza de una manera vertiginosa nos convierte en un país dependiente, sujeto a la transferencia tecnológica, lo que nos hace cada vez más incapaces de producir lo que nuestro país requiere.

Debido a la competencia que existe en el ámbito nacional como internacional, las organizaciones deben contar con objetivos perfectamente establecidos, los cuales se logran gracias al trabajo en equipo, por ello se debe conservar un ambiente laboral agradable de tal manera que se desempeñen las actividades óptimamente.

En estos tiempos de constante cambio más que ser competitivo, primero se debe ser capaz y la descripción de puestos es clave importante para lograrlo ya que si se especifican las tareas de cada trabajador y al mismo tiempo se les adjudican las responsabilidades que cada puesto de trabajo conlleva, se logrará una integración del recurso humano a la organización.

No debemos ignorar las estrategias administrativas que están a nuestro alcance y que de alguna u otra forma nos ayudan a lograr determinados objetivos. La descripción de puestos, por ejemplo; nos ayuda a tener un mejor control de las actividades que se desarrollan dentro de la organización.

En esta investigación se proporcionan las bases para llevar a cabo la Descripción de puestos en una empresa manufacturera, así como, la conceptualización de los elementos básicos que se involucran directamente con ella.

La Descripción de Puestos puede ser aplicada a pequeñas, medianas y grandes empresas; mismas que deben estar abiertas a la posibilidad de implementar estrategias, programas y propuestas administrativas, las cuales cuentan con bases sólidas, que ya han sido estudiadas y puestas en práctica; y lo más importante, porque garantizan que los resultados que se obtendrán serán positivos y ayudarán a llevar una adecuada administración.

En el primer capítulo que lleva por título, Antecedentes Generales de la administración, se citan algunos conceptos de administración, así como sus antecedentes, las principales escuelas del pensamiento administrativo y las aportaciones que realizaron sus principales precursores.

En el capítulo dos se mencionan algunos conceptos de empresa, sus características, la función e importancia que se obtiene al establecer la visión y misión en la misma, la industria mexicana estructurada por sector, la globalización, y por último la empresa manufacturera en México.

Mientras tanto en el capítulo tres se incluye la administración de personal, sus antecedentes, importancia, características y objetivos que este departamento tiene en cualquier organización.

Las funciones que se llevan acabo en el departamento de recursos humanos son numerosas, y todas de vital importancia, para que este logre los resultados esperados; es por ello que en el capítulo cuatro se exponen de manera breve haciendo hincapié en que la interrelación que existe entre ellas es trascendental para la organización.

El tema principal de esta investigación se desarrolla en el quinto capítulo, en donde surgirán las respuestas a preguntas como:
¿Qué es una Descripción de Puestos?
¿Qué características tiene?

¿Qué elementos la integran?
¿Cuáles son las normas para elaborarla?
¿Qué beneficios se pueden obtener de ella?
Su importancia, y los pasos para implementarla.

Por último en el capítulo seis se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante la investigación realizada, señalando la importancia que tiene el tomar en cuenta la teoría para garantizar resultados favorables en una organización.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

CAPITULO 1

ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACION.

Definición Etimológica

“La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.
Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.
La definición etimológica de administración, se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que presta”.[1]

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce la administración es: “Un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

[1] Agustín Reyes Ponce, “administración de empresas: Teoría y Práctica, ED.Limusa, 1999, 15-16

1.3 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

“Las primeras aportaciones al pensamiento sobre administración se remontan a los antiguos egipcios, extendiéndose hasta 1300 AC. Las interpretaciones de los primeros papiros egipcios muestran la importancia de la administración y la organización en la antigüedad. Existen registros comprobables de la antigua China, en los que las parábolas de Confucio contienen sugerencias para la administración pública apropiada.

Influencia de los filósofos:

Un aspecto que tuvo gran importancia en el pensamiento administrativo fue el de los filósofos, entre los más significativos se encuentran:

1.- PLATON: quien realizo grandes aportaciones entre las cuales se encuentran:

A) La clasificación de las formas de gobierno:

- Aristocracia: Gobierno de la nobleza o clase alta.
- Oligarquía: Gobierno de una sola clase social.
- Timarquía: Gobierno de los que cobraban rentas.
- Democracia: Gobierno del pueblo.
- Tiranía: Gobierno de una sola persona.

B) Clasificación de las clases sociales:

- Oro : Eran los gobernantes
- Plata : Los guerreros y
- Bronce: Eran los artesanos y comerciantes.

C) Sus obras: "Fedro", "El Banquete" y "Las leyes y la república".

2.- ARISTOTELES: Filósofo que clasificó a la administración pública en:

- Monarquía: Gobierno de uno sólo.
- Aristocracia: Gobierno de la clase alta.
- Democracia: Gobierno del pueblo.

Su obra: "La política", en la que hace referencia a los *tres poderes***:** Ejecutivo, Legislativo y Judicial**.**

3.- BACON: Considerado un estadista y pensador de la lógica moderna.

4.-DESCARTES: Que dio los primeros principios sobre la división del trabajo y tramos de control.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

a) Época precolombina: En esta época fueron tres las culturas las que afectaron principalmente los cambios administrativos; la cultura Maya, la Olmeca y la azteca. En ellas tuvo gran importancia la administración si analizamos, en ellas existía una estructura organizacional muy compleja, al igual que sistemas económicos y políticos perfectamente bien definidos. Contaban con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales, comercio, etcétera.

b)Época Colonial :En esta época, fueron implantados sistemas que provenían del viejo continente, no se puede considerar que estos sistemas hayan beneficiado del todo al aspecto administrativo, ya que, las culturas mencionadas en el punto anterior tenían sistemas muy avanzados para su época y sobre todo diferentes a los que implantaron los españoles.

c) México independiente: Esta época se caracterizó por la inestabilidad, debido a que existían diferentes corrientes y cada una pretendía imponer la forma de administrar, por lo que la administración se vio terriblemente afectada.

d) Reforma: En esta época, se dieron cambios importantes como la separación de la iglesia del Estado, la nacionalización de los bienes eclesiásticos y la libertad de cultos, esto permitió que los aspectos administrativos tuvieran gran avance.

e) Porfiriato: Durante el Porfiriato, se dieron cambios importantes en aspectos Industriales, eléctricos, ferroviarios y de liberalismo económico, lo que trajo como consecuencia, cambios importantes en los aspectos administrativos.

f) Revolución mexicana: Se caracterizó por un desequilibrio y desorden en el aspecto económico, político y social. Al mismo tiempo que inestabilidad y descontento en los aspectos administrativos.

g) Regímenes pos-revolucionarios: En esta época surge la constitución mexicana, la cual en su artículo 123 hace referencia a las relaciones laborales y la creación de los sindicatos y con ellos se ven grandes cambios en los procesos administrativos.

h) Época moderna: Actualmente encontramos estructuras perfectamente bien definidas que para ser competitivas requieren de una adecuada administración".[2]

[2] http://usuarios.lycos.es/montoya/admonver3.html.

PRINCIPALES ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO DE ACUERDO CON SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ AUTOR DEL LIBRO FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.

“ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN (ESCUELA CIENTÍFICA DE FREDERICK TAYLOR)

PRETAYLORIANOS.

Charles Babbage.

- Creador del aparato mecánico de cálculo que permitió generar la primera computadora.
- Propuso la división de la producción en procesos.
- Estableció la técnica de costos por proceso.
- Aplicó el método científico al estudio del trabajo de recolección de datos bajo riguroso registro. Obviamente para clasificarlos, ordenarlos y generar teorías del sistema de producción.

H. Robinson Towne.

Fue autor de tres obras.

1.- El ingeniero como economista. En este libro propone que la administración sea tratada como ciencia y que cada avance en la productividad de las fábricas se reporte para formar la teoría de la ciencia administrativa.

2.- En 1986 escribió el reparto de la ganancia, en el que propone un estudio de costos por proceso, departamento por departamento. En su obra afirma lo siguiente: “Lo que un departamento gana, otro lo puede perder”.

3.- Su tercer libro, escrito en 1921, fue titulado la evolución de la revolución industrial. Reconoce a Taylor como “Padre de la administración científica”

Joseph Warthon.

Industrial de Filadelfia, en 1881 dono 100 000 dólares para que la universidad de Pennsylvannia estableciera la carrera de administración industrial, en la cual se estudiaran los sistemas de producción así como los principios de la cooperación entre patrones y trabajadores, legislación mercantil, huelgas, liquidez, finanzas, registros contables oratoria etcétera, para formar directivos de empresas. Warthon supuso que así los industriales contarían con los hombres necesarios para desarrollar sus empresas.

Henry Metcalfe.

Su teoría hace hincapié en el desarrollo de sistemas y control de los mismos.
Metcalfe trabajo en un arsenal de la defensa americana y se dedicó a depurar los sistemas de registros eliminando trece diferentes libros que ahí se utilizaban.
Su obra más importante es El costo de producción y la administración de talleres públicos y privados.

La Asociación Americana de administración proclamo a Metcalfe “Precursor de la Ciencia Administrativa”.

Frederick Winslow Taylor.

Aportaciones a la administración:

Se ha calificado a Frederick W. Taylor como “padre del movimiento científico”, por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado al estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción el método científico.

El estudio de dichas operaciones lo realizó a través de la observación de los métodos utilizados por los operarios; de sus operaciones desprendió hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimento sus hipótesis ayudado por empleados fuera del horario de labores; los métodos que comprobó mejoraban la producción, fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Taylor toma como punto de partida la afirmación de que “la administración, como función especial, consta de varios principios” que se hacen en realidad en todas las organizaciones.

Tiempos y movimientos en el trabajo.

Estos estudios consistieron en analizar escrupulosamente el *tiempo que toma o debería tomar una maquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.*
Taylor dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes. Con ayuda de un reloj, cronometró y obtuvo métodos ideales de trabajo basándose en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso de trabajo de los distintos obreros. Buscaba suprimir los movimientos equivocados e inútiles.

Otras aportaciones y recomendaciones de Taylor.

Taylor describió los siguientes “mecanismos administrativos”:

1.- El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo (Actualmente sustituidos por las computadoras).

2.- Tarjetas de instrucción para los trabajadores, posteriormente convertidas en manuales de operación de la maquinaria.

3.- La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados.

4.- Sistemas nemotécnicos para clasificar productos.

5.- Un sistema de rutas de producción (antecedente de lay-out)

6.- Sistemas de costos, a los que clasifico en materia prima, mano de obra y gastos indirectos.

LOS GILBRETH.

Otros destacados tratadistas sobre la administración científica que influyeron enormemente en el pensamiento industrial de su época, fueron Lillian Moller y Frank Gilbreth.

Sus aportaciones a la administración fueron:

1. Utilizó el cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos de trabajo.
2. Desarrollo estudios de micromovimientos con base en therblig's (símbolos para representar el trabajo manual).
3. Desarrollo un código de símbolos para diagramar el uso del análisis del proceso de trabajo.
4. Desarrollo un sistema de "lista blanca" para calificar el método.
5. Elaboró un modelo de labor administrativa que denomino proceso de trabajo.- Lo explica así: "la administración tiene que conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y prever y planear el futuro."
6. Demostró la importancia del uso de las estadísticas en la administración para lograr la mejora continua del método de trabajo, que en la década de los ochenta se presenta como una idea nueva.
7. Destacó la importancia de considerar el elemento humano en la planeación del trabajo y la determinación de tiempos.

8. También destacó la importancia de las ciencias humanas y en particular las relaciones con la psicología.

HENRY LAURANCE GANTT.

Gantt es otro de los grandes del pensamiento administrativo. Durante catorce años fue colaborador cercano de Frederick Taylor, quien sin lugar a dudas influyo sobre el.

Sus aportaciones a la administración son:

1.-“La gráfica de balance diario”, hoy conocida como “Grafica de Gantt” que tiene muchísima aplicación en la planeación del trabajo y que consiste en una serie de barras horizontales para ilustrar gráficamente la planeación y el control de un plan de actividades.
2.- Un sistema de bonificaciones por tarea, basado en el sistema Taylor, pero determinado por las condiciones reales del taller donde se aplicaba.
3.- Dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados.
4.- Consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de las empresas. Afirmó que la labor del industrial debía regirse más a prestar un servicio social y crear fuentes de trabajo que al afán de obtener utilidades elaborando productos de buena calidad.

HENRY FORD.

Fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX, Ford Motor Co., Ford nació en Michigan en una familia de agricultores. Desarrolló un modelo de automóvil con piezas autocambiables (repuestos) estandarizadas para facilitar tanto el ensamblado como la reparación.

Convencido de los beneficios de los principios de la administración científica tras su lectura de los escritos de Taylor, llevó a cabo las siguientes aplicaciones a la administración de la producción:

1.- Banda transportadora en la línea de producción automotriz.
2.- Salario mínimo por día y por hora y jornada laboral de ocho horas. (Mientras que en la práctica común era de entre diez y doce horas diarias).
3.-Fue el primero en lograr el desarrollo integral, tanto vertical como horizontal.
4.-Estableció un método revolucionario de comercialización, semejante al que ahora conocemos como autofinanciamiento.
5.-Repartió entre sus trabajadores una parte de las acciones de la compañía, bajo la premisa de que incrementar los ingresos de sus trabajadores los haría clientes de sus productos.

Los principios en que fundamento sus prácticas administrativas fueron tres:

1.- Disminución de los tiempos de producción mediante un uso eficiente de la maquinaria, las materias primas y la distribución acelerada de sus productos.
2.-Reducción de inventarios en proceso (principio fundamental en el sistema de producción moderno denominado justo a tiempo).
3.- Aumento de la productividad debido a la especialización de los operarios y al uso de la línea de montaje.

TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN
(HENRY FAYOL)

Henry Fayol nació en Francia y vivió 84 años. Posiblemente, es el autor más distinguido en el ámbito administrativo. Desempeñó diversos puestos en las minas de carbón de Comambault. Cuando fue nombrado administrador general, la empresa estaba a un paso de la bancarrota. Treinta años después era uno de los consorcios más poderosos de Francia.

Sus aportaciones a la administración son:

1.- UNIVERSALIDAD DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA.

Fayol señala que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de grupos, ya sea “el hogar”, “los negocios” o “el gobierno” y que, por lo mismo es universal.

2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Henry Fayol sostuvo que la organización es una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia a través del logro de sus objetivos.

Añadió que si la organización desea obtener objetivos administrativos debe coordinar los recursos con los que cuenta, por lo cual el administrador esta obligado a prever, organizar, mandar, controlar y coordinar.

3.-LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Fayol aclaró que los principios administrativos no son rígidos, ya que en general, en estos asuntos no hay nada absoluto. Es preciso considerar causísticamente las situaciones concretas para decidir donde y como aplicar los principios generales.
Debido a la importancia que dichos principios tienen en la administración, se citan como un apartado en este capítulo.

4.- LA IMPORTANCIA DE LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN EN ESCUELAS Y UNIVERSIDADES.

Fayol demostró que la administración debía ser enseñada en escuelas primarias, secundarias y universidades, ya que creía que el conocimiento general de la

administración beneficiaría a todo el mundo. Esta recomendación debería ser tomada en cuenta, sobre todo si consideramos que los pueblos subdesarrollados, son, en buena medida, subadministrados. Es importante enseñar al pueblo a organizarse y producir más.

5.- LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES.

Fayol detecta y describe seis funciones en las organizaciones industriales:

1.-*Técnica*: la función de producir y mantener la planta.
2.-*Comercial*: compra, venta e intercambio.
3.- *Financiera*: búsqueda y uso óptimo del capital.
4.- *Contable*: balance de operación, inventarios, costos.
5.- *De seguridad*: protección de personas y propiedad.
6.-*Administrativa*: proceso administrativo, o sea, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

6.-PERFIL DE LAS HABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES EN LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS.

De acuerdo con Fayol el conjunto de cualidades y conocimientos con los que debe contar un administrador de empresas son los siguientes:

1.-*Cualidades físicas*: salud, vigor, habilidad.
2.-*Cualidades intelectuales*: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.
3.-*Cualidades morales*: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades; iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
4.-*Cultura general*: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.

5.-*Conocimientos especiales*: conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etcétera.
6.-*Experiencia*: conocimiento personal que se deriva de la práctica de los negocios.

WILFREDO PARETO

De sus estudios sobre la distribución de la riqueza entre las diferentes clases sociales derivó el llamado “principio de Pareto”, al demostrar que 20% de la población poseía el 80% de la riqueza, conclusiones que presentó en forma gráfica. Al ocupar cargos en la administración pública Pareto aplicó su principio para el estudio y búsqueda de solución de los problemas que enfrentó.

El principio establecido por Pareto se ha extrapolado a diferentes situaciones, generalizándose para establecer que 20% de las variables causa el 80% de los efectos, por lo que se ha denominado regla del 80-20. Kaoru Ishikawa, teórico Japonés de la escuela de la calidad total, ha considerado la aplicación del principio de Pareto como una de las siete herramientas básicas para analizar y resolver problemas originados por mala calidad de los productos.

ESCUELA DE LA RELACIONES HUMANAS.

Los primeros estudios científicos de las relaciones humanas datan de la década de 1920. Esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia de que el desarrollo de la industria y la producción en serie aumento la tensión nerviosa de los obreros.

Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista psicológico.
Esta escuela presenta diversas corrientes que contemplan la problemática organizacional bajo diferentes perspectivas. Los primeros estudios serios a este respecto se deben a Mary Parker Follett.

MARY PARKER FOLLETT.

Mary Follett, que nació en 1868 y murió en 1993; fue una abierta crítica de la corriente científica de Taylor y sus seguidores, afirmando que solamente tomaba en cuenta aspectos mecanicistas y olvidaba factores psicosociales. Fue ella la primera en insistir en la aplicación del método científico en aspectos psicológicos de la administración.

Mary Follett indico que existen tres formas para resolver deficiencias de la organización, las cuales fueran retomadas por Juran, autor destacado de la escuela de la calidad. Estas formas son:

Predominio.- Cuando hay abundancia de proveedores, los clientes pueden imponer sus condiciones. En caso contrario, quienes las imponen son los proveedores. Cuando un departamento muy poderoso de la organización impone sus condiciones a los usuarios (clientes internos) constituye un monopolio interno.

Compromiso.-Los departamentos se hacen concesiones mutuas, lo que constituye una práctica insana aunque no tan dañina como el predominio. Desafortunadamente hay organizaciones en donde prevalecen ambas.

Conflicto Constructivo.- Es un sano nivel de "conflicto", mientras que las partes acuerden lo mejor para el sistema en función de las necesidades del usuario interno, pensando más allá de los limites de la empresa. Así según Follett, el conflicto debe apreciarse como un proceso normal, mediante el cual la diferencia socialmente valiosa se registra para el enriquecimiento de todos.

ELTON MAYO Y LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE.

Los estudios de Hawthorne representan en la teoría administrativa una base fundamental de la corriente de las relaciones humanas, ya que fue la planta de Wenstern Electric, ubicada en Hawthorne, pequeña comunidad cercana a Chicago, la primera en permitir que se estudiara el comportamiento humano en la organización.

Gracias a los estudios que lleva a cabo en esta organización Elton Mayo hace ciertas aportaciones a la administración entre las cuales se encuentran las cinco ventajas de la entrevista:

- Primero: “El descubrimiento inicial de que la entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a exponer claramente su problema. Se halla así en condiciones de darse un buen consejo a si mismo, un proceder eficaz que recibir consejo de otro.”

- Segundo: “la entrevista ha demostrado su efectividad para ayudar al individuo a colaborar mas fácilmente y con mayor satisfacción, con otras personas, compañeros de trabajo y supervisores, con las que se esta en contacto diario”

- Tercero: “La entrevista no solo ayuda al individuo a colaborar con su propio grupo de trabajadores, si no que también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar con mejor administración.”

- Cuarto: “más allá de todo esto, la entrevista tiene una importancia inmensa para el adiestramiento de administradores.”

- Quinto: “La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración.”

ESCUELAS POSTERIORES A MAYO.

CORRIENTE DE LA MOTIVACIÓN.

Esta corriente también conocida como *escuela conductista* se desarrollo como resultado de numerosos estudios sobre las causas del comportamiento humano.

Entre los aspectos relacionados con la administración se destacan los siguientes:

- El de la motivación, es decir, los motivos para actuar.
- El de las causas de las frustraciones humanas.
- El análisis de conflictos emocionales y fisiológicos.
- El proceso de aprendizaje.

De las investigaciones de los psicólogos conductistas, las que más han afectado a la teoría administrativa ha sido la basada en estudios sobre la motivación.

KURT LEWIN Y LA DINAMICA DE GRUPOS.

A partir de los experimentos de Elton Mayo se desarrollaron tendencias que se basan en estudios sobre grupos, su comportamiento y su dinámica en aspectos tales como:

- La comunicación.
- El liderazgo
- Las fuerzas de unión: cohesión, cooperación, disociación, competencia y conflicto.

Kurt Lewin.- Uno de los estudiosos más destacados de esta escuela presentó en 1937 una investigación que tuvo como objetivos fundamentales estudiar las atmósferas de grupo y los estilos de liderazgo. Lewin popularizo el termino “Dinámica de grupos”

Consideró que el problema para entender el funcionamiento de los grupos radicaba en asuntos específicos como el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el estatus, la atmósfera grupal y las relaciones entre los miembros.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA.

Esta corriente originó y desarrollo estudios sobre:

- Las estructuras de la autoridad.
- La comunicación.
- Los conflictos estructurales.

El estructuralismo se distingue de otras escuelas por que trata de combinar la estructura formal con aspectos del comportamiento, además de que analiza los conflictos que se generan por las contracciones propias de la estructura y el disfuncionamiento, clasificándolos para facilitar su manejo y por último, analiza los objetivos organizacionales a continuación citaremos a sus principales exponentes y las aportaciones que realizaron a la administración.

MAX WEBER.

Los tres principales conceptos que han influido sobre la teoría administrativa son:

I. Concepto de burocracia: Racionalización de la actividad colectiva.

II. Concepto y clasificación de autoridad. “La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras”.

Weber clasifico la autoridad en legal, carismática y tradicional. La primera tiene origen en el orden establecido; la segunda literalmente significa una gracia especial que alguien posee, y por último la tradicional procede de la creencia en el pasado.

III. Modelo ideal de burocracia: Para Weber burocracia significa racionalización de la actividad colectiva, es decir, “una organización racionalmente estructurada”.

De acuerdo con Sergio Hernández Max Weber expresa su modelo de burocracia en los seis puntos siguientes:

1. División del trabajo para lograr la especialización.
2. Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien definidas de competencia y responsabilidad.
3. Establecimiento de reglas o políticas que indiquen la dirección.
4. Administración imparcial. (Sin ira ni apasionamiento)
5. El empleo debe ser una carrera que permita el ascenso jerárquico, sin despidos arbitrarios.
6. Diferencia clara de las fuentes de ingresos para evitar corrupción.

CHESTER BARNARD.

La más importante contribución de Barnard al pensamiento administrativo radica en su desarrollo del concepto de autoridad.

1.- Concepto de autoridad. Hace notar que el concepto de autoridad contiene dos elementos básicos: el origen de mando o “aspecto objetivo” y la aceptación del mando por el gobernado o “aspecto subjetivo”.
Barnard en su obra la teoría de la autoridad dice que: “Autoridad es el carácter de una comunicación (orden) en una organización formal en virtud de la cual es aceptada por un contribuyente o un miembro de la organización como la que rige la acción a la que contribuye; esto es, la que gobierna o determina lo que él hace o lo que no ha de hacer, en cuanto se refiere a la organización”.

2.- Aceptación de la autoridad. Según Barnard una persona acepta órdenes solo cuando se dan simultáneamente cuatro condiciones:

- Primera: Que el subordinado comprenda la orden. Una orden emitida en un lenguaje no inteligible no es una orden.
- Segunda: Que el subordinado considere que la orden es congruente con el objetivo de la organización.
- Tercera. Que no sea incompatible con el interés personal del ejecutor.
- Cuarta: Que sea capaz de acatar la orden tanto mental como físicamente.

RENATE MAYNTZ.

Sus aportaciones a la administración fueron:

I.- Estructuras de autoridad y tipología de las organizaciones

1. Estructuradas jerárquicamente
2. Estructuradas democráticamente.
3. Estructuradas con autoridad técnica.

II.- Estructura de la comunicación. “La comunicación está normada por la autoridad”

III.- Disfunciones estructurales y de conflicto.

AMITAI ETZIONI.

Sus aportaciones a la administración fueron:

I.- Tipología de las organizaciones (altamente coactivas, utilitarias y normativas)

II.- Tipología del comportamiento en las organizaciones. (Hay tres tipos de miembros en las organizaciones: Alienante, calculador y moral)

RADALPH DAHRENDOLF.

Sus aportaciones a la administración son:

I.- Análisis estructural y del comportamiento.

II.- Conflicto y tipología del comportamiento.

ESCUELA DE SISTEMAS

ORIGENES DE LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS.

La teoría de sistemas fue un avance en relación con los enfoques administrativos unilaterales desarrollados hasta entonces.
Estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas sociales mayores y en constante movimiento, que se interrelacionan y afectan mutuamente.
El origen de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto y de que todo entero forma parte de otro mayor; ellas sirvieron a Galileo Galilei, en el siglo XVII para defender su tesis de que la tierra no es el centro del universo, como se sostenía hasta entonces, aún en contra de las ideas de Coopernico.

La teoría moderna de sistemas se desarrollo gracias a Aludwing Von Bertalanffy, quien señalo que no existe elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

ELEMENTOS SISTEMICOS.

En todo sistema encontramos como mínimo, cuatro elementos necesarios para su existencia y una relación entre ellos:

1. Insumos: abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
2. Proceso: es la transformación de los insumos de acuerdo con ciertos métodos propios de la tecnología del sistema, lo que en inglés se conoce como know-how, el saber hacer de la organización.
3. Producto: es el resultado del proceso; a su vez, es un insumo de otros sistemas.

4. Retroalimentación: es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta de su medio ambiente, cuando este ha recibido un producto del sistema. También se llama retroalimentación a la función que realizan las empresas al explorar su entorno, para alimentarse de lo que sucede a su alrededor".[3]

1.4 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia se deben tomar en cuenta los principios administrativos que facilitan el control en las organizaciones, mismos que son aportación de Henry Fayol:

1.-"División del trabajo: consiste en la división de tareas. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo".

2.-"Autoridad y responsabilidad: "no se concibe la autoridad sin la responsabilidad."

3.-"Disciplina: Consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

4.-"Unidad de mando: El principio dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior. Ya que la dualidad de mando es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves.

5.-"Unidad de dirección: La dirección y la implantación de los programas solo deben estar a cargo de un jefe.

[3] Hernández y Rodríguez Sergio, "Introducción a la Administración Un enfoque Teórico Práctico", MC Graw Hill, 1998, p. 65-171.

6.-"Subordinación del interés particular al general: Debe prevalecer el interés de grupo de la organización ante el interés personal.

7.-"Renumeración al personal: El salario debe ser "justo y equitativo en lo posible."

8.-"Descentralización vs. Centralización: Los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.

9.-"Jerarquía: Este principio es también llamado "cadena de mando". Dispone que los niveles de autoridad y de responsabilidad deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias.

10.-"Orden: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".- El orden es clasificar la información y realizar las actividades de un procedimiento en la secuencia preestablecida.

11.-"Equidad: Todo superior debe ser justo.

12.-"Estabilidad del personal: El desarrollo que el empleado tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo.

13.-"Iniciativa: La creatividad que tienen el personal que labora en la organización para lograr el desarrollo de la misma.

14.-"Unión de personal: Crear dentro de la organización el espíritu de grupo".[4]

[4] Hernández y Rodríguez Sergio, "Introducción a la Administración Un enfoque Teórico Práctico", ED. MC Graw Hill, 1998, p.90-94.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

"Universalidad: Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejercito, un hospital, una escuela, etcétera.

"Valor Instrumental: Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener un resultado.

"Unidad Temporal: Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente.

"Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

"Especificidad: Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

"Interdisciplinariedad: La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

"Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante".[5]

SISTEMA ADMINISTRATIVO.

El sistema administrativo es la coordinación de los recursos: humanos, financieros, materiales y técnicos para el logro de los objetivos organizacionales.

[5] http://www.monografías.com/trabajos7/admi/admi.shtml. #cara.

Recursos organizacionales:

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos a saber:

- Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Recursos Humanos: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores diversos que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

CAPÍTULO 2

LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

CAPITULO 2

LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA.

2.1 CONCEPTO DE EMPRESA.

Empresa: “Entidad jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital, de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas”.[1]

Entendemos como empresa aquella entidad que esta formada por un capital, un titular de la misma y por trabajadores contratados.

“La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietario o éstos fallezcan. Una empresa o compañía posee una serie de activos; cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros.

Para crear una empresa es necesario cumplir con ciertos requisitos mismos que en un futuro nos ayudarán al buen funcionamiento de la misma; como lo es el acta constitutiva de la misma, el registro en hacienda etcétera.

El derecho mercantil es el encargado de regular las actividades y la estructura legal de las empresas, en donde se establecen los derechos y obligaciones de las personas involucradas en la creación y funcionamiento de la empresa.

[1] Enciclopedia Encarta 2005.

“Por lo general, los accionistas de la empresa tienen una responsabilidad limitada: sólo responden por las deudas de la empresa con la cuantía de su aportación, medida por el valor de las acciones. Existen distintos tipos de compañías que en función del grado de responsabilidad de los socios o accionistas reciben distintos nombres. En primer lugar hay que distinguir entre públicas y privadas; las públicas pertenecen al sector público (administración central o local), mientras que las privadas pertenecen a individuos particulares y pueden vender sus acciones en bolsa.

“Las compañías o empresas públicas a veces venden parte de sus acciones a individuos particulares, pero se consideran públicas siempre que el 51% de las acciones estén en manos del sector público. En función del grado de responsabilidad de los socios y del número de accionistas, las empresas pueden ser sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada”.[2]

Entre las compañías o empresas privadas se pueden distinguir los siguientes tipos:

- “Empresas Asociadas; cuando dos empresas tienen entre el 20 y el 50% de las acciones de la otra.
- *Holdings;* cuando una empresa (conocida como empresa matriz) es propietaria de otra u otras empresas, cuya actividad es dirigida por la primera.
- Empresa Subsidiaria, que es la empresa (o empresas) que está(n) controlada(s) por la empresa matriz, que posee más del 50% de las acciones de la(s) empresa(s) subsidiaria(s)”.[3]

Es importante indicar que toda empresa debe tener un organigrama adecuado en el que se especifiquen los niveles jerárquicos que existen en ella; de esta manera se puede evitar la existencia de la dualidad de mandos y garantizar que cada persona se responsabilice de sus funciones.

[2] Enciclopedia Encarta 2005.

[3] Ibidem.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Unidad jurídica
- Opera conforme las leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, entre otras.)
- Fijan objetivos
- Unidad económica
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos propios y/o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

2.3 PROPÓSITOS DE LA EMPRESA.

La empresa privada es en la sociedad capitalista el principal elemento que impulsa el desarrollo de un país. Tiene los siguientes propósitos, que se analizan de la siguiente clasificación:

A) De inversión o económico-empresarial.

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

B) De operación

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

C) Sociales.

- Satisfacer necesidades de consumidores en el mercado.
- Sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología.
- Proporcionar empleo.
- Pagar impuestos.
- Cubrir mediante organismos públicos o privados, seguridad social.
- Proteger la ecología.

2.4 LA MISIÓN EN LA EMPRESA.

Los propósitos antes señalados se expresan por medio de la misión la cual se enuncia en razón al servicio al usuario y el propósito incluye el objetivo perseguido al invertir (utilidad).

La misión de las empresas es la razón de ser de las mismas, es la justificación de su existencia, fundamentalmente social. En relación con la misión, Picazo Manríquez y Martínez y Villegas nos dicen que los requisitos mínimos para formular una misión son:

1. Definir que es y hace la empresa y lo que aspira a hacer.

2. Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
3. Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
4. Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario (el personal de la empresa) para que cumpla con su propósito comunicativo.

Picazo dice: “la misión se fija en la mente, pero se actúa con el corazón” debe estar entre los huesos de los obreros, administradores y directivos de las empresas, y no solo en los manuales o carteles colocados en la empresa.

2.5 LA VISIÓN EN LA EMPRESA.

De acuerdo con Joel Arthur Barker “Cuando hay una visión comunitaria se logran resultados enriquecidos por la toma de decisiones orientadas por la visión de la empresa.” Barker explica las características de la empresa del siguiente modo:

- Siempre genera un líder (director o gerente) y no la masa.
- Debe lograr involucrar y comprometer a los seguidores (empleados).
- Debe ser amplia y de largo alcance.
- Debe ser positiva (congruente con los valores del personal) e inspiradora.

Una visión estratégica es de importancia crítica para el éxito empresarial en el actual ambiente de negocios. Los ejecutivos de todos los niveles deben trabajar en conjunción y tener una clara y funcional visión estratégica. Ellos deben tener una objetiva comprensión de la visión y comunicarla con efectividad a cada miembro de la organización.

2.6 LA INDUSTRIA MEXICANA ESTRUCTURADA POR SECTOR.

De acuerdo con el autor José Silvestre Méndez M. La economía mexicana está formada por el conjunto de actividades económicas que conducen a la producción de bienes y servicios.

El conjunto de actividades productivas del país se divide en tres sectores económicos, que a su vez están integrados por varias ramas productivas.

Los sectores económicos y sus ramas productivas son las siguientes:

1.-Sector agropecuario. Antes llamado sector primario. Se encuentra formado por cuatro ramas o actividades económicas.

- "Agricultura. Cultivo de la tierra para obtener los vegetales que se requieren para satisfacer las necesidades humanas.
- "Ganadería. Cría de ganado para obtener carne, leche, piel y otros productos.
- "Silvicultura. Explotación de los bosques para obtener madera, resina, entre otros.
- "Pesca. Extracción de especies animales del agua.

"Oficialmente la reforma agraria en México empieza por la promulgación de la ley Agraria el 6 de enero de 1915; fue promulgada por Luis Cabrera e incorporada en la constitución de 1917, que recoge sus principios fundamentales en el artículo 27.

Los elementos que constituyen la base de sustentación legal de la reforma agraria son los siguientes:

a) "Restitución de las tierras de los pueblos (fin al Latifundio);
b) "Dotación de tierras y aguas suficientes;
c) "Ampliación de tierras de los núcleos de población;

d) “Creación de nuevos centros de población agrícola con las tierras y aguas que les sean indispensables”.[4]

Por los resultados que ha tenido la reforma agraria , podemos decir que ha sido un fracaso porque no cumplió con el objetivo de convertir las explotaciones agrícolas tradicionales en explotaciones agrícolas capitalistas, ya que aún subsisten rasgos precapitalistas en muchas comunidades rurales, por que no todos los que son propietarios de las tierras tienen la misma oportunidad de sacar provecho de ellas, esto se puede observar en la forma de vida tan precaria en la que se hallan la mayoría de ellos.

Minifundio. “Forma de explotación precapitalista, en una parcela menor de cinco hectáreas, con técnicas muy atrasadas que ni siquiera alcanza a satisfacer las necesidades de los productores.

*Neolatifundio. “*Forma de explotación capitalista en una gran extensión de las mejores tierras, con técnicas avanzadas y altas tasas de producción”.[5]

Algunos de los Problemas en el Sector Agropecuario.

AGRICULTURA.

1) “Desde la segunda guerra mundial hasta la actualidad el estado mexicano ha tendido a favorecer prioritariamente el desarrollo industrial y comercial, dejando rezagado el sector agropecuario debido a la dinámica del sistema capitalista.

2) “Desocupación y subocupación son factores que afectan más a la agricultura, porque desplazan mano de obra del campo a la ciudad.

[4] Méndez M. José Silvestre, “Problemas Económicos de México”, Mc Graw Hill, México, 2003, p. 30, 91, 104,105.
[5] Ibidem, p.111.

3) “Muchos campesinos mexicanos han emigrado a Estados Unidos de América en busca de mejores oportunidades.
4) “La inversión privada es baja y se concentra en explotaciones grandes y medianas que cuentan con riego, muchas de ellas empresas transnacionales.

5) “La caída dramática de los precios de los productos del campo, porque el gobierno los utiliza como contrapeso para no elevar la inflación.

6) “La tecnología utilizada es muy atrasada lo que ha impedido practicarla de manera intensa.

GANADERÍA.

7) “No se ha podido instrumentar una ganadería intensiva y se sigue desarrollando en forma extensiva, lo que provoca el uso de amplias extensiones de tierra para la explotación ganadera; esto resta tierras dedicadas a la agricultura.

SILVICULTURA.

8) “La explotación de los bosques y selvas se ha realizado y se sigue realizando en forma irracional, ya que se talan árboles de todos tamaños en forma inmoderada y no se reforestan las áreas cortadas, en síntesis, se esta acabando con los recursos silvícolas.

9) “A pesar de que la mayor parte de los recursos forestales pertenecen a ejidatarios y comuneros, los principales beneficiarios de la explotación silvícola son unos cuantos capitalistas, los que acaparan la madera.

Según la SAGARPA, más de 10 millones de mexicanos poseedores de recursos forestales del país sobreviven marginados.

PESCA.

10) “A pesar de ser un país poseedor de importantes recursos pesqueros; no tenemos la costumbre de consumir pescado; solo se consume en cuaresma y a fin de año, el consumo per cápita no llega a los 4kg anuales.

11) “Se explotan sólo las especies más comerciales, que se destinan fundamentalmente a la exportación; entre ellas destacan el atún y el camarón.

12) “La pesca participa con un porcentaje muy bajo en el PIB, y utiliza muy poca mano de obra, que no llega ni al 1% de la población económicamente activa”.[6]

Una vez estudiado algunos problemas que existen en el sector ganadero, en la silvicultura, en la pesca y la agricultura, podemos concluir:

Si la producción ganadera se sigue exportando de la forma en que se realiza, nos veremos en la necesidad de continuar importando productos a precios elevados y de mala calidad.

Con respecto a la silvicultura, es urgente que se forme una comisión que realmente se dedique a capacitar y concientizar a los campesinos sobre la importancia de llevar acabo una tala moderada de estos recursos, así como reforestar las áreas taladas.

Se deben disminuir la cantidad de intermediarios que existen en la distribución de los recursos pesqueros, ya que, de otra forma los precios de estos productos seguirán siendo elevados y por consecuencia el consumo de estos será cada vez menor.

[6] Méndez M. José Silvestre, “Problemas Económicos de México”, MC Graw Hill, México, 2003, p. 123, 126-128.

El campo mexicano se encuentra olvidado por nuestros gobernantes cosa que ha llevado a los habitantes de estos lugares a emigrar a otros Estados de la republica con el propósito de sacar adelante a sus familias, lo que ha propiciado la contratación de mano de obra barata tanto en el sector industrial como en el sector servicios.

Nuestro país requiere dirigentes competentes que estén concientes de que el sector primario necesita de medidas drásticas para resolver los problemas que existen en él, porque de otra manera será difícil lograr un desarrollo agropecuario.

2. Sector Industrial. Tradicionalmente llamado sector secundario de la economía. Se divide en dos subsectores:

2.1.- La industria extractiva. Es "el conjunto de actividades económicas que tienen como finalidad sacar del subsuelo algunos recursos materiales… eliminando los materiales adyacentes que no sirven".[7]

Este sector se divide en:

- Minería
- Petróleo

Las actividades específicas que realiza la industria extractiva son:

- Carbón y derivados
- Extracción de petróleo y gas
- Mineral de hierro
- Minerales metálicos no ferrosos
- Canteras, arena, grava y arcilla
- Otros minerales no metálicos.

[7] Méndez M. José Silvestre, "Problemas Económicos de México", ED. MC Graw Hill, México, 2003, p. 31

2.2.- La Industria de la transformación. Es “el Conjunto de actividades económicas que tienen por objeto producir bienes materiales que han tenido algún cambio durante el proceso productivo”.[8]

Las principales ramas de este sector son:

- Automotriz
- De la construcción
- Alimenticia
- Tabacalera
- Petroquímica
- Mueblera
- Maderera
- Etcétera.

El sector industrial genera diferentes tipos de bienes, de acuerdo con el objetivo para el cual se producen. Estos bienes son de:

- *“Consumo duradero*, los cuales duran mucho tiempo, no se consumen en una sola vez y se van desgastando poco a poco,
- *“Intermedios*, son las materias primas que sirven para producir otros bienes,
- *“De consumo no duradero*, son los que se consumen inmediatamente,
- *“De capital*, son los que sirven para producir otros bienes como la maquinaria”.[9]

La producción industrial se lleva a cabo en una unidad económica capitalista conocida generalmente como empresa; ésta tiene por objetivo combinar los factores de producción mediante los procesos de trabajo, las relaciones técnicas y las

[8] Méndez M. José Silvestre, “Problemas Económicos de México”, ED. MC Graw Hill, México, 2003, p.143.
[9] Ibidem, p.30,31,141,143

relaciones sociales de producción, con el fin de obtener bienes que satisfagan las necesidades humanas.

Las principales empresas que operan en nuestro país, de acuerdo con el capital que las constituye, se clasifican en privadas, públicas, extranjeras y mixtas.

EJEMPLOS DE ALGUNAS EMPRESAS INDUSTRIALES MEXICANAS.

Privadas:

- Cervecería Modelo
- Cementos Mexicanos
- Grupo Industrial Bimbo
- Etcétera.

Públicas:

- Comisión federal de Electricidad
- Petróleos Mexicanos
- Luz y Fuerza del Centro
- Etcétera.

Extranjeras:

- General Motors
- Kodak de México
- Dupont
- IBM
- Etcétera.

Mixtas:

- FEMSA Cervezas
- Alimentos del Fuerte
- Corporativo MABE

- McGraw-Hill
- Etcétera.

Algunos Problemas en el Sector Industrial.

El proceso de industrialización en nuestro país, a pesar de ser tan dinámico, ha ocasionado una diversidad de problemas:

1) "El proteccionismo indiscriminado que el estado otorga al sector industrial ha propiciado una industria productora de bienes de baja calidad debido a que tiene un mercado cautivo.

2) "La industria nacional es poco competitiva en el exterior, no solo, en términos de calidad, sino en costos. Muchos artículos producidos en el extranjero son más baratos y de mejor calidad que los del país, lo cual se debe en buena medida a que los industriales no se han preocupado por volverse más eficientes.

3) "Aunque existen miles de pequeñas y medianas empresas, la industria mexicana se encuentra fuertemente monopolizada y controlada por empresas trasnacionales que dominan las ramas dinámicas más importantes, como la alimenticia, químico-farmacéutica la automovilística y la hulera".[10]

En las empresas nacionales se debe aumentar la producción y la productividad así como la inversión en las mismas, para que estas se desarrollen y sean más productivas.

El Estado debe apoyar aquellas empresas que sean más eficientes en términos de producción, productividad y calidad, sobre todo que produzcan para el mercado

[10] Méndez M. José Silvestre, "Problemas Económicos de México", ED. MC Graw Hill, México, 2003, p. 145, 161, 162.

interno ya que de esta forma se están satisfaciendo primero las necesidades internas; para después poder expandir sus productos o servicios a otros países.

Es necesario un cambio radical que nos permita crear fuentes de empleo seguras y sobre todo contar con un verdadero avance tecnológico e industrial que garantice el desarrollo de las empresas nacionales así como también el aprovechamiento del capital humano.

4.- Sector Servicios: "Tradicionalmente llamado sector terciario de la economía, este sector proporciona atención personal, es decir; servicios que contribuyen a la formación del producto e ingresos nacionales.

Las principales ramas o actividades del sector servicios son las siguientes:

- Comercio
- Restaurantes y hoteles
- Transporte
- Comunicaciones
- Servicios financieros
- Alquiler de muebles
- Servicios profesionales
- Servicios de educación
- Servicios médicos
- Servicios gubernamentales
- Otros servicios".[11]

[11] Méndez M. José Silvestre, "Problemas Económicos de México", ED. MC Graw Hill, México, 2003, p. 31.

*Algunos de los Problemas del Sector Servicios***.**

1) “En el comercio existe una excesiva intermediación comercial para algunos productos. El comercio exterior es deficitario debido a que el país realiza más importaciones que exportaciones.

2) “Muchos restaurantes y hoteles operan como cadenas que generalmente pertenecen a inversionistas extranjeros; por lo que las ganancias generadas se van al extranjero.

3) “Transporte público deficiente: autobuses, microbuses, peseros, metro, etcétera.

4) “Falta de regulación de los servicios de Internet.

5) “Los servicios financieros atienden más a las necesidades de los grandes capitales que a la sociedad en general. Las sucursales de las instituciones financieras se encuentran en las grandes ciudades, por lo que se desatiende a núcleos importantes de población.

6) “La educación pública presenta una gran cantidad de problemas, entre los que destacan obsolescencia de los planes y programas de estudio; falta de actualización de los profesores; falta de capacidad para atender a la población demandante; instalaciones insuficientes e inadecuadas, etcétera.

7) “Falta de recursos en las instituciones del sector público de salud, cuya atención a los pacientes deja mucho que desear.

8) “Falta de preparación y capacitación de todo el personal que trabaja en la administración pública y que no atiende en forma adecuada al público.

9) “Corrupción y desvío de recursos en algunas oficinas publicas, etcétera”.[12]

El estado debe buscar la forma de lograr que los tres sectores funcionen de una forma adecuada, porque solo así mejorarán condiciones de vida en la población nacional.

2.7 LA GLOBALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA MEXICANA.

“Hablar de globalización económica es referirse a aquel proceso que abarca a su vez, distintos fenómenos económicos, políticos y sociales, tales como la integración regional, el multilateralismo de las economías a través de los acuerdos internacionales surgidos por la interdependencia y la regionalización”.[13]

“La globalización es la tendencia a la apertura de mercados extranjeros para el comercio y la inversión internacional”.[14]

“La globalización es un proceso dinámico de la sociedad, de la economía, las finanzas, el comercio, la política y la cultura en todo el mundo. Por está razón se puede hablar de globalización económica, cultural, financiera, comercial, productiva e incluso deportiva”.[15]

De acuerdo con los autores aludidos, la globalización económica abarca distintos aspectos como son: económicos, políticos y los sociales entre otros, esto implica que algunas decisiones económicas se deban tomar a nivel mundial para así buscar un equilibrio en las economías, de tal manera que exista un beneficio equitativo para evitar la inconformidad entre los países que participan en dicho proceso globalizador.

[12] Méndez M. José Silvestre, “Problemas Económicos de México”, MC Graw Hill, México, 2003, p. 192-195
[13] Levy-Dabbah Simón, “Globalización Económica 2003”, ISEF, 2003, p.27.
[14] Sherman Arthur, Bohlander George, “Administración de Recursos Humanos”, Thomson, 1999, p.7.
[15] Méndez M. José Silvestre, “Problemas Económicos de México”, MC Graw Hill, México, 2003, p. 31.

Los países subdesarrollados están en desventaja con países desarrollados ya que estos últimos cuentan con tecnología de punta que les permite expandir su mercado fabricando productos a bajo costo y ofreciéndolos a un precio menor por lo que ocasionan una competencia desleal.

"La globalización económica se refiere a un incremento de la internacionalización de los procesos productivos y del capital, lo cual significa que muchas decisiones económicas no se toman a nivel nacional, sino a nivel mundial.

La globalización económica implica:

- La formación de mercados globales.
- La integración de cadenas productivas internacionales.
- La expansión del capitalismo en todas sus formas.
- La internacionalización del capital.
- La internacionalización de las empresas y de todas sus actividades productivas".[16]

"Aunque la globalización económica es un proceso que se inició con la expansión capitalista a escala mundial desde el siglo XVI, en los círculos financieros y académicos el concepto se empieza a difundir desde la década de 1980.

El proceso de globalización económica ha sido impulsado por los países altamente desarrollados, en especial por Estados Unidos de América, por lo cual se habla de una globalización a la estadounidense. Es decir, los países muy desarrollados se benefician de la globalización, en tanto que los países atrasados y dependientes como México se ven afectados en forma negativa por este proceso, debido en parte también a las debilidades internas de estos países".[17]

[16] Méndez M. José Silvestre, "Problemas Económicos de México", MC Graw Hill, México, 2003, p.320.
[17] Ibidem, p.321.

Debido a la inserción de nuestro país en el proceso globalizador y a la apertura comercial indiscriminada, se han originado ciertos problemas, tal es el caso de:

- "Competencia extranjera desleal en algunas industrias, como la farmacéutica y la juguetera entre otras.
- "Cierre de las empresas por la recesión económica, el desplome del mercado interno y la fuerte competencia internacional.
- "Exceso de trámites que obstaculizan la creación de nuevas empresas industriales; en especial, micro, pequeñas y medianas.
- "Obsolescencia tecnológica en muchas empresas industriales.
- "Incremento de importaciones de muchos artículos que antes producía la industria nacional, con el consecuente cierre de empresas y despido de trabajadores.
- La apertura económica y comercial ha representado una amenaza para muchas empresas industriales".[18]

Hoy en día el hecho de conservar relaciones internacionales para el desarrollo, político, comercial y cultural en el ámbito mundial, es importante para el desarrollo integral de las naciones, solo que estas deberían beneficiar de igual manera a todas las partes involucradas.

2.8 LA EMPRESA MANUFACTURERA EN MÉXICO.

CONCEPTO.

Empresa Manufacturera**:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados.

[18] Méndez M. José Silvestre, "Problemas Económicos de México", MC Graw Hill, México, 2003, p.320.

CLASIFICACIÓN.

Las empresas manufactureras se clasifican en:

Empresas que producen bienes de consumo final; y

Empresas que producen bienes de producción.

IMPORTANCIA.

La importancia del Sector Manufacturero se acentuó en México, durante la década de los 90's, al reorientarse la política de comercio exterior al impulso de exportaciones no petroleras. Las empresas manufactureras al responder a esta política quedaron expuestas a diferentes presiones, tales como la globalización de la economía y al incremento de la competencia como resultado del ingreso de México a la zona de libre comercio de Norteamérica.

De acuerdo con las estadísticas del INEGI la ocupación de la población económicamente activa (PEA) que labora en las empresas manufactureras de México ha ido en descenso como se muestra en la tabla y grafico siguientes:

Periodo	Industria manufacturera
2005/01	16.96
2005/02	17.18
2005/03	17.23
2005/04	16.81
2005/05	16.91
2005/06	16.79
2005/07	16.48
2005/08	16.73
2005/09	16.78
2005/10	16.69
2005/11	16.66
2005/12	16.45
2006/01	16.36
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.	

Indicadores económicos de coyuntura - Indicadores mensuales de ocupación y empleo - Encuesta nacional ocupación y empleo (ENOE) - Nacional - Total - Composición de la población ocupada - Por sector de actividad

— Industria manufacturera

Unidades: Porcentaje
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

CAPÍTULO 3

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 3

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

3.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general."[1]

3.2 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

"No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral por que al aparecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una buena improvisación.

"Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia de área, creo las oficinas de selección.

"La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los

[1] Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", ED. Limusa, México, 1983, p. 28-29

Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

"En nuestro país la llegada de libros extranjeros en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el "jefe de Personal" que pretendía ser amigo de todos, Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos".[2]

3.3 CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS.

De acuerdo con Fernando Arias Galicia las aportaciones de otras disciplinas a la administración de recursos humanos son las siguientes:

1.- Ingeniería industrial. A principios de siglo apareció en los Estados Unidos un movimiento llamado "administración" encabezado por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia. Desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tienen una gran validez y dejaron abierto el camino para lo que es la moderna administración.

Podemos mencionar entre sus aportaciones:

- Estudio de tiempos: Se divide la tarea en elementos básicos y determina el tiempo que lleva cada una.

[2] Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", ED. Limusa, México, 1983, p.

- Estudio de movimientos: No era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes.
- Sistema de incentivos: Consistía en inducir al trabajador a realizar la tarea o cargo oficial; para ello, multaba a quien solo rendía debajo de la cuota determinada y recompensaba a quien la superaba.
- Valoración de tareas. Esta se hizo necesaria para fijar las tarifas básicas.
- Oficinas de selección: Constituye el primer intento de lo que es ahora un departamento de personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente, que los capataces siguieran seleccionando por si solos su propio personal; por ello centralizo en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección.
- Adiestramiento de los trabajadores: Taylor consideraba y demostró con experimentos que era absolutamente necesario el adiestramiento de los trabajadores, para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia.

2.- Psicología: La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración etc.

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

a) Selección de personal.
b) Capacitación.
c) Orientación profesional.
d) Tests psicológicos.
e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
f) Reducción de conflictos etc.

La psicología trata entre otras cosas de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

3.- Sociología: Se podría definir como la ciencia que estudia las relaciones reciprocas de grupos y de individuos; por sus innumerables puntos de contacto con la psicología es común que en muchos aspectos se confundan.
Las aportaciones más importantes de la sociología a la administración de recursos humanos han sido:

a) Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.
b) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de compañeros).
c) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad etc.

4.- Antropología. Es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales.
Sus aportaciones a la administración de recursos humanos son:
Primordialmente, la referencia de conceptos de cultura y subcultura que permiten entender mejor algunas formas de comportamiento.

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

6.- Economía: La economía puede ser definida como la escasez, de como los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen, y como pueden aprovecharse mejor los recursos para producir esos bienes y servicios (Samuelson).

La administración de recursos humanos se ha enriquecido con términos tales como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etcétera. Igualmente los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios

sobre los procesos productivos, los costos y la inflación, el impacto de la educación en la economía, etc., son contribuciones de tal ciencia a la administración de recursos humanos. (FAG).

7.-Matemáticas: Los modelos de estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresión a las curvas de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos administrativos.

3.4 BREVE REVISIÓN HISTORICA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO EN MEXICO.

- *Época Prehispánica.*

A diferencia de lo que sucedía en Europa, en la misma época, en México el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo: era considerado como algo valioso en si mismo, como algo que daba categoría a quien lo practicaba.
Existía la esclavitud pero era mucho más benigna que en Europa y en Asia. El dueño del esclavo solamente lo era de parte de su trabajo. Había artesanos, pero no estaban congregados en gremios. No había monopolio en ese sentido.

- *Época colonial.*

Con la Conquista, son importados los conceptos europeos de trabajo y la esclavitud. Se fundan “encomiendas” en las cuales el encomendero, que debía velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, prostituye su papel y se convierte en un explotador, señor de vidas y haciendas. El indígena es considerado un animal: se le marca con hierro candente al igual que al ganado. El trono Español trata de proteger a indio con leyes que fueron letra muerta en la gran mayoría de los casos. Por ejemplo, Felipe I, en 1593 dispone que “los salarios han de ser justos y el trabajo voluntario y de protección para el indígena”. Además instituye la jornada diaria de 8 horas.

- *La guerra de Independencia*.

En la época colonial existían monopolios y estancos; estaba prohibido fabricar ciertos artículos, con la finalidad de proteger al comercio español. Tal situación, casi sin variaciones, permanece hasta la promulgación de la independencia. El 19 de Octubre de 1810, Hidalgo promulgaba en la cuidad de Morelia un bando prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte a quien conservara esclavos. Se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

- *La reforma.*

La población se dedica principalmente a la agricultura, la minería y las artesanías. La industria es incipiente. En esta época había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11 000 obreros; además existían innumerables talleres artesanales y también fabricas de jabón, aceites, de vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

- *El Porfiriato*

El 16 de Septiembre de 1869 se inauguró el tramo de ferrocarril entre México y Puebla. Con la introducción paulatina de este medio de transporte se ampliaron los mercados, lo cual dio pie para que Porfirio Díaz atrajese al capital extranjero a fin de fundar fábricas. Junto con ese capital vinieron técnicos y obreros estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos. Las jornadas eran por lo general de 10 a 12 horas diarias.

- *La Revolución*

Fue en Cananea, en 1906, donde estallo la huelga que hizo tambalear al porfirismo, a la cual siguió la del río Blanco. Se prohibieron las asociaciones. Los sindicatos representaron instituciones legales a partir de 1917.

En cuanto a recursos humanos se refiere, los acontecimientos más importantes al paso de las décadas son los siguientes:

- Década de los 50.

En esta década surge la carrera de relaciones industriales.

- Década de los 60.

Surgen los métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del individuo.

- Década de los 70.

Se utiliza por primera vez el término administración de recursos humanos.

- Década de los 80.

La administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo desarrollo organizacional.

- Década de los 90.

En esta década se retoma el crecimiento del producto interno.

"TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

a) Teoría de Maslow.

El doctor Abraham Maslow (1954) postulo que el hombre posee una escala de necesidades a saber:

- Fisiológicas (o primarias): son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, vestirse, respirar, dormir etcétera. Pueden saciarse, a diferencia de las secundarias. Estas últimas son específicamente humanas:

- De seguridad: El hombre desea estar, en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras, requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias, igualmente sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.
- Sociales: Para sobrevivir el ser humano necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad, sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.
- De estima: Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado si no que, además le precisa destacar contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.
- De autorrealización: El ser humano por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congeneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos e ideas así mismo requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo

Teoría de Herzberg:

“Básicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al nuevo puesto, tales como responsabilidad iniciativa, etc., cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir causan satisfacción; pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comunidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que por lo contrario satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por esta razón se le denomina también teoría dual.

"Teoría de McClelland.

Para McClellant las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Los motivados por la afiliación están más motivados en establecer contactos personales calidos. La persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre las demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse o realizarse, según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país, lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean".[3]

3.5 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Permiten organizar a la empresa para alcanzar objetivos, tomando en cuenta las necesidades de la persona y de la misma empresa, es un puente entre la empresa y las personas.

[3] Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, ED.Limusa, México, 1983, p. 70-74

3.6 OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- *"Objetivos para el empresario.*

"Si nos preguntamos qué busca el empresario con la administración de recursos humanos, al crear el departamento respectivo, al fijar políticas de personal, etc., creemos que los diversos fines inmediatos que la empresa persigue con esta disciplina, pueden resumirse en lo siguiente: que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

"Capacidad: Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, evidentemente aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría grandes deficiencias. Un personal incapaz, aun cuando tuviera la voluntad de colaborar, constituye un elemento que *"quiere pero no puede"* ayudar al desarrollo de la empresa.

"Colaboración: Más no basta con que el personal tenga las capacidades que en cada puesto, departamento y nivel se requieren, si no esta dispuesto a *prestar su colaboración amplia y eficazmente.* En este supuesto se trataría de alguien que *puede, pero no quiere* contribuir al desarrollo eficaz de las labores.

"Ninguno de estos dos elementos aisladamente, son suficientes para lograr los fines de la empresa, si por el contrario, *ambos se dan conjuntamente*, si el personal tiene la capacidad y quiere prestar su colaboración nos encontramos con que el elemento humano base de todos los demás y que es eminentemente activo, puede y quiere ayudar a la realización de los fines de la empresa: en realidad no se requiere más por parte de ésta, respecto de la Administración de Recursos humanos. Por tanto, estas dos características forman sus objetivos generales inmediatos.

- "Objetivos para el trabajador

"Lo que el trabajador busca como finalidades principales; es decir qué es lo que espera de una buena administración de recursos humanos es:

"Salarios: Recibir una remuneración adecuada.

"Condiciones de trabajo: Un trato acorde con su dignidad humana, seguridad en la empresa, posibilidades de progresar, que se garantice de manera efectiva la independencia de su vida familiar, religiosa, política, social etc.

- “Objetivos sociales.

“La administración de Recursos humanos tiene como finalidad común la de lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de sus trabajadores, lo que en las actuales circunstancias es indispensable para que exista un verdadero bienestar social, ya que una mayoría abrumadora de la población trabaja en el seno de una empresa y depende de ella para poder subsistir”.[4]

3.7 PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.
b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser “provechosa” en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.
c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de

[4] Reyes Ponce agustín, Administración de Personal”, ED, Limusa, 1893, México, p.22-28

proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.

   El conjunto de características que hacen destacar a la persona en esas actividades solo es poseído por el numero inferior del total.

   En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

CAPÍTULO 4

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CAPITULO 4

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Se podrían mencionar infinidad de actividades que se llevan acabo en el departamento de recursos humanos, dentro de ellas señalaremos las que consideramos que tienen mayor relevancia para que la organización funcione de la manera más adecuada.

4.1 ANÁLISIS DE PUESTOS.

Análisis de Puesto: "proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo".[1]

Análisis de Puestos: "es una manera sistemática de reunir y analizar información acerca del contenido y los recursos humanos de los puestos, y el contenido en que éstos se realizan".[2]

El análisis de puestos es una herramienta trascendental que permite obtener la información necesaria de los puestos de trabajo con los que cuenta la organización; debido a que las organizaciones y sus trabajadores cambian se hace necesario realizar este análisis en determinados períodos de tiempo para su actualización.

Por lo general este análisis requiere recolectar información acerca de las características que diferencian a un puesto de otros. Entre la información que puede ser útil para la distinción, se incluye la siguiente:

- Actividades y comportamientos en el trabajo

[1] Sherman Artur, Bohlander George, Snell Scout, "Administración de Recursos humanos" ED. Internacional Thomson, 1999, p.46
[2] Mathis Robert L, Jackson John H, "Fundamentos de administración de recursos humanos: perspectivas esenciales", Thomson editores, 2003, p.49

- Interacciones con los demás
- Estándares de desempeño
- Efecto financiero y presupuestal
- Maquinaria y equipos utilizados
- Condiciones de trabajo
- Supervisión dada y recibida
- Conocimiento, habilidades y competencias necesarias

El procedimiento del Análisis de Puestos supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, cuando se termina este análisis de puesto se da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio de veinte a treinta tareas o actividades individuales. Los gerentes de Recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones de puesto. El propósito final del análisis de puestos consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

Las descripciones y especificaciones de puestos desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre administración de recursos humanos. Estas decisiones podrán abarcar cualquiera de las funciones de recursos humanos, desde el reclutamiento hasta el despido.

Las Responsabilidades del analista de puestos.

La realización del análisis de puestos es una de las principales responsabilidades del departamento de recursos humanos ya que de el se derivan diversos documentos que algunas veces son consultados para tomar decisiones importantes dentro de la organización.

Como ya se menciono anteriormente la persona responsable de llevar a cabo el análisis de puestos es la que se encuentra a cargo de la gerencia de recursos

humanos, mismos que por lo general buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos se analizan, debido a que estos son fuente de gran parte de la información que se requiere para llevar acabo esta actividad.

Métodos de Análisis de Puestos.

La información del análisis de puestos puede reunirse de diversas maneras. Los métodos más utilizados son la observación, las entrevistas, los cuestionarios y los métodos especializados de análisis. Con frecuencia se emplean combinaciones de los mismos lo cual depende de la situación de la organización.

- Observación. Cuando se utiliza este método el encargado de realizar el estudio observa al individuo que desempeña el puesto y toma nota para describir las tareas y los deberes realizados. La observación puede ser continua o mediante un muestreo intermitente. El empleo de este método es limitado porque muchos trabajos no incluyen deberes de trabajo completos y fácilmente observables o ciclos de trabajo completos, por lo tanto la observación puede ser más útil en labores repetitivas y cuando se emplea junto con otros métodos.

- Entrevistas. En este método para reunir información se requiere que un administrador o especialista de recursos humanos visite cada sitio de trabajo y hable con los empleados que desempeñen cada puesto.

- Cuestionarios. Aquí el analista distribuye cuestionarios que él elabora con cuidado para que las personas que desempeñan el puesto y la persona a la que reportan los llenen por separado. Estas formas son de gran utilidad ya que de ellas se obtienen los datos que son necesarios para saber cuales son las actividades que se llevan acabo en las diferentes áreas con las que cuenta la empresa, cuales son sus obligaciones, el propósito del puesto, el

entorno físico, los requerimientos para desempeñar el puesto entre otras cosas.

- Diarios. Para llevar a cabo este método se les puede pedir a los ocupantes del puesto que lleven un diario de sus actividades durante todo un ciclo laboral. Que por lo general se llena en momentos específicos del turno de trabajo por ejemplo, cada media hora o cada hora durante un período de dos a cuatro semanas."

Proceso de Análisis de Puestos.

El proceso de análisis de puestos debe realizarse de manera lógica de acuerdo con las prácticas adecuadas de la administración y de los profesionales en psicometría. Suele seguirse un proceso compuesto por varias etapas, independientemente de los métodos de análisis que se utilicen.

Las etapas de un análisis de puestos pueden variar de acuerdo con los métodos empleados y el número de puestos incluidos.

Etapas del proceso de análisis de puestos.

1.- Planeación de análisis de puestos.

En esta etapa se identifican los objetivos que se pretenden alcanzar al llevar acabo esta actividad; ya que esto nos servirá para actualizar las descripciones de puestos.

2.- Preparación y comunicación del análisis de puestos.

Esta implica identificar los puestos de trabajo que se van a revisar, además de que se debe hacer una revisión de la documentación como son los organigramas y la información anterior al análisis de puestos, por mencionar algunos. Un aspecto

importante es hacer del conocimiento a los gerentes, empleados y otras personas sobre el proceso que se esta llevando a cabo.

3.- Conducción del análisis de puestos.

Aquí el tiempo es un elemento importante ya que el analista debe allegarse de toda la información necesaria y completa de los empleados y gerentes; además debe preparar borradores de descripciones y especificaciones de puestos.

4.- Desarrollo de Descripciones y Especificaciones de los Puestos.

Una vez terminado el análisis de puestos se elabora la descripción y especificaciones del mismo, las cuales proporcionan la información del estudio realizado, para que de esta forma se puedan corregir los problemas existentes y proponer mejoras.

5-. Mantenimiento y Actualización de Descripciones y Especificaciones de Puestos.

Debido a que las organizaciones están en un constante cambio es necesaria la actualización y revisión periódica de todos los puestos.

4.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

En este capitulo abordaremos este tema de una manera subjetiva ya que en el siguiente se trata de una forma más analítica.

Concepto:

"Una descripción del puesto indica las tareas, los deberes y las responsabilidades de un puesto. Identifica lo que se hace, porqué se hace, dónde se hace y (de manera breve) cómo se hace".[3]

[3] Mathis L. Robert, Jackson H. John, "Fundamentos de Administración de Recursos Humanos: Perspectivas Esenciales", ED. Thomson editores, 2003, P.51.

Las características con las que debe cumplir este documento son varias entre ellas se encuentran: una redacción clara y precisa con el objetivo de que sea comprensible para todas las personas que lo consulten.

Existen ciertos elementos que lo integran, tal es el caso de las principales actividades que se desempeñan en el puesto y el porcentaje dedicado a cada actividad, entre otras.

4.3 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

Después de haber analizado los puestos y preparado las descripciones de los mismos, el supervisor y el trabajador deben revisar los resultados para cerciorarse de que son precisos y claros.

Definimos la especificación del puesto como un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico.

Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas. En la práctica, las especificaciones del puesto se incluyen como una sección principal de la descripción del puesto.

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación del puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define que es el puesto. La especificación describe que tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Aunque esta definición puede hacerse bastante nítida y clara, no es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación; por el contrario, resulta más Práctico combinar ambos aspectos.

4.4 RECLUTAMIENTO.

"Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.
Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o los nuevos empleados".[4]

Si bien es cierto que encontrar una persona que desempeñe eficazmente el cargo para el que es contratada resulta un tanto complicado, si se cuenta con una correcta descripción de puestos se facilitará esta tarea, dado que, sabremos que es lo que realmente estamos buscando en la persona a ocupar el puesto, así como, las características y habilidades con las que debe contar.

Un buen reclutador debe tener en cuenta tanto las necesidades del puesto, como las características que debe tener la persona que lo desempeñe, con el propósito que la elección que se haga sea la adecuada.

Entre otras cosas lo que debe tomar en cuenta el reclutador es:

- La disponibilidad del personal con el que cuenta dentro de la compañía.
- Las políticas de reclutamiento de la empresa (si es que cuenta con ellas)
- Las prácticas de reclutamiento que se lleven acabo dentro de la empresa.
- Los requerimientos del puesto.
- El tiempo con el que cuenta para llenar la vacante.

[4] Werther, William B., Davis Keit "Administración de personal y recursos humanos", ED. Mc Graw Hill, p.133

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento afectándolo; por ejemplo los cambios en el mercado laboral, también la tasa de desempleo, las condiciones que imperan en la industria a que pertenece la compañía, la oferta o la escasez de oferta de empleados, etcétera. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, las condiciones económicas pueden variar con rapidez.

Requerimientos del puesto.

Los requerimientos de cada empleo son, obviamente, un factor delimitante. Los empleados altamente especializados, por ejemplo, son los más difíciles de encontrar. En este caso el reclutador debe saber mediante el análisis de puestos cuales son los requerimientos del mismo; además de que el gerente que solicite al nuevo empleado debe proporcionarle datos que ayuden a seleccionar a la persona indicada.

Podría parecer razonable la política: "identificar al mejor candidato con más experiencia". Pero no siempre es esa la filosofía más adecuada. Uno de los factores importantes en el reclutamiento de personal es el costo, ya que a mayor experiencia corresponderán mayores demandas de salario

Fuentes de reclutamiento.

"Son los métodos para la identificación de candidatos.

Para reclutar al personal es necesario conocer los canales de reclutamiento que tenemos a nuestro alcance, algunos de estos son:

- Candidatos espontáneos.

“Son personas que llegan de manera espontánea a las oficinas del empleador, para solicitar trabajo, o bien envían por correo su currículum vitae.

- Recomendaciones de los empleados de la empresa.

“Los candidatos al puesto solicitado son recomendados por los empleados que ahí laboran.

- Anuncios en la Prensa.

“Un medio efectivo para la identificación de candidatos son los periódicos y en algunos casos la revistas especializada; los avisos a través de estos medios llegan a un mayor número de personas. Y por está razón son utilizados más frecuentemente.

“Este tipo de anuncios de solicitud de personal deben describir el tipo de empleo a realizar así como las prestaciones que se ofrecen.

“Debido a que el costo de los anuncios es proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso debe incluir como mínimo de tres elementos:

a) “Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como “auxiliar” o “consejero”).

b) “La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información que será necesario presentar.

c) “Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

- Agencias de Empleos.

“Estas compañías interactúan tanto con la compañía contratante como con el candidato que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto que algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no clasificadas para que el contratante efectúe la selección.
El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.

- Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo.

“Este tipo de compañías solo contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar por ejemplo personal de nivel ejecutivo, en tanto que otras lo hacen en la identificación de ciertos técnicos y científicos.

- Instituciones educativas.

“Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que por no contar con la experiencia necesaria harán moderadas peticiones de salarios.

- Asociaciones Profesionales.

“Estas establecen programas para promover el empleo, entre los que se encuentran afiliados a esta. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de esos programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan a dar avisos clasificados en revistas y periódicos que emiten, entonces los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación se mantienen muy

actualizados en su campo y por tanto este canal es óptimo para la identificación de expertos a alto nivel.

- Sindicatos.

"Es una política común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados especificando incluso la disponibilidad laboral; este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etcétera".[5]

4.5 SELECCIÓN.

"La selección es el proceso de escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos más calificados para un puesto específico. Con frecuencia, el proceso de selección comienza con un filtro inicial de solicitantes para eliminar a los que obviamente no satisfacen los requerimientos de la vacante".[6]

"El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicite empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes".[7]

Una vez que se llevo acabo el reclutamiento se inicia la selección, en donde se pretende encontrar a la persona idónea para desempeñar el cargo que se desea ocupar.

---

[5] B. Werter William, "Administración de personal y recursos humanos", ED. Mc Graw Hill, p.133
[6] Ibidem, p.155
[7] Ibidem, P.155

Los pasos para llevar acabo el proceso de selección son:

1.- “Recepción de solicitudes.- La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

2.- “Entrevistas.- Es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador.

Existen varios tipos de entrevistas como son:

- “No estructurada.- Esta es útil cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.

- “Estructurada.- Esta es útil para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.

- “Mixta. Tiene un enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.

- “Entrevista de solución de problemas.- Es útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.

- “Entrevista de provocación de tensión.- Es para candidatos a puestos con alta nivel de tensión, como el de un recepcionista en una sección de urgencias de un hospital.

3.- “Recepción de Solicitudes de empleo: una vez determinada el área en donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo, es importante mencionar que el espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es importante que cada organización cuente con un formato de solicitud de empleo, ya que, permite al solicitante proporcionar información personal a la misma, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido, y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar la decisión acertada con respecto a descartar al aspirante o aceptarlo.

Aquí es aconsejable tener tres formas diferentes de solicitudes: para nivel ejecutivo, nivel de empleados y nivel obreros; esto tomando en cuenta las diferentes características de cada puesto y los requerimientos de cada uno.

4.- "Entrevista inicial o preliminar: esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etcétera; con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. El candidato también debe ser informado sobre la naturaleza del trabajo; el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso; y si existe interés de ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

5.- "Entrevista de Selección: la tarea del entrevistador es preparar el ambiente en el que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto, de las reacciones del entrevistado al que se pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

6.- "Pruebas Psicológicas: en esta fase del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo; así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia.
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud.

7.- "Entrevista final: en la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quién tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados.

8.- "Examen médico: este es de mucha importancia en las organizaciones que lo llevan a cabo, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y la cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras.

9.- "Decisión final: es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final".[8]

4.6 CONTRATACIÓN

El administrador de recursos humanos sabe que debe de allegarse de personal altamente capacitado y sobre todo de personas que realmente cumplan con las habilidades y conocimientos que requiere el puesto, es por ello que debe tener en cuenta que la elección debe llevarse acabo con el mayor de los cuidados.

[8] B. Werter William "Administración de personal r de Recursos Humanos", ED. Mc Graw Hill, p.155-161.

Debe de existir un contrato por escrito que avale al empleado por el tiempo que va a laborar en la organización, las prestaciones con las que cuenta, sus días de descanso, el salario que va a percibir etc.

Objetivo de la contratación.

"Formalizar, con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa".[9]
Se trata de llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.
Su política es, establecer un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado entre la empresa y el trabajador.
De acuerdo con la ley federal del trabajo se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe; entendiéndose por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Tipos de contrato.

El artículo 20, párrafo segundo de la ley federal del trabajo precisa que un contrato individual de trabajo es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

De acuerdo con el artículo 386 de la Ley Federal del trabajo, el 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 el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

[9] Orozco R. Jorge Enrique, "Proceso practico del reclutamiento y selección del personal", Coparmex Fondo editorial, México, 1980, p.259

El artículo 404, de la ley federal del trabajo establece que el contrato ley es " el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales deba prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias Áreas Geográficas, que abarquen una o más de dichas entidades o en todo en territorio nacional".

Una vez habiendo completado las fases de la selección del personal, se procede a realizar la contratación del candidato que seleccionamos por lo que es indispensable tener en cuenta nuestra legislación laboral, iniciando con el artículo 5^{o} de nuestra constitución, que es la Carta Magna de donde emanan nuestras leyes así como nuestra Ley Federal del Trabajo.

A Continuación señalaremos algunos artículos, del Capitulo 1 de la Ley Federal del Trabajo: "Disposiciones Generales".

Artículo 20**.-** precisa que: se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Artículo 21.- "Se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe."

Artículo 22.- Especifica que queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de esta edad y menores de dieciséis que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente en que a su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.

Artículo 23.- “Los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta ley. Los mayores de catorce y menores de dieciséis necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato a que pertenezcan, de la junta de conciliación y arbitraje, del inspector del trabajo o de la autoridad política.”

Artículo 24.- Dispone que las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables; y es importante también que se hagan dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Artículo 25 Establece que las condiciones de trabajo deben hacerse constar por un escrito el cual debe contener los siguientes datos:

I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;

II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;

III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;

IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo;

V. La duración de la jornada;

VI. La forma y el monto del salario;
VII. El día y el lugar de pago del salario;

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado conforme a lo dispuesto en esta ley; y

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

Artículo 26.- “La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará el patrón la falta de esa formalidad.”

Artículo 27.- En este artículo se establece que el trabajador esta obligado a realizar el trabajo que pueda desempeñar y que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento en caso de que no se haya establecido en el contrato de trabajo.

Artículo 28.- En este artículo se establecen las condiciones en las que se debe dar la prestación de servicios de los trabajadores mexicanos fuera de la republica.

Artículo 29.- En él se establece que los menores de edad no podrán trabajar fuera de la republica salvo los casos que aquí se mencionan.

Artículo 30.- En este artículo se estipula que como se regirán las relaciones laborales cuando esta se da en una distancia mayor a cien kilómetros.

Artículo 31.- Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.

Artículo 32.- El incumplimiento de las normas de trabajo por lo que respecta al trabajador sólo da lugar a su responsabilidad civil, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción sobre su persona.

Artículo 33.- En este artículo se establece como se debe realizar un convenio o liquidación.

Artículo 34.- En este artículo se establecen las normas que deben seguirse en los convenios celebrados entre los sindicatos y los patrones que puedan afectar derechos de los trabajadores.

4.7 INDUCCIÓN

“La inducción como una subfunción de la integración se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo.
La inducción implica una orientación general de todo el ambiente de trabajo.

Objetivo de la inducción.

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

Su política es la de publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las criticas y sugerencias como una forma de lograr la constante superación y hacer verdaderamente participes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

Finalidades de la Inducción.

“La inducción tiene muchas finalidades una de ellas es que busca establecer actitudes favorables del empleado hacia la empresa, su política y su personal. Los procedimientos de la orientación ayudan a producir una sensación de pertenecer y ser aceptado lo que a su vez ayudaría a crear entusiasmo y a elevar la moral.

“Mediante un programa de inducción apropiado se reducirá el número de despidos, abandonos, quejas y malentendidos. Sin embargo también pueden existir aspectos de mal funcionamiento, como la conformidad, pensamiento de grupo, énfasis en una lealtad de igualdad en lugar del cumplimiento del trabajo.

“Sin duda alguna gracias a la inducción que se le brinda al nuevo empleado se le facilitará la integración al entorno en donde va a desempeñar sus labores, esto servirá también para que este se lleve una buena impresión de la empresa y tenga entusiasmo por pertenecer a ella, así como el realizar las actividades que se le encomienden.

La Información de la Inducción.

“En la actualidad no existe un formato uniforme para los procedimientos de inducción debido a que cada organización es distinta y por lo tanto sus necesidades y costumbres también, sin embargo a continuación se enlistan algunas de las características que regularmente se incluyen en los programas de orientación.

- Acuerdo de contrato colectivo.
- Historia de la empresa, política y práctica.
- Plantas e instalaciones de la empresa.
- Productos o servicios de la empresa.
- Responsabilidades de la empresa hacia los empleados
- Programas de servicio de la empresa.

- Visitas a los departamentos y a la planta.
- Evaluación a los empleados y sistemas de desempeño.
- Responsabilidades del empleado para con la empresa.
- Planes de beneficios y salud.
- Presentaciones de los empleados.
- Estructura de la empresa.
- Políticas y procedimientos de pago.
- Políticas de ascensos.
- Reglas de conducta.
- Programa de seguridad.
- Oportunidades de entrenamiento y desarrollo.
- Asignación y horario de trabajo.

"Con frecuencia los programas de inducción que se elaboran son rechazados, debido a que esta función se ve como perdida de tiempo y gasto innecesario, ya que se supone que el nuevo empleado puede adquirir dicha información a lo largo de su estancia en la organización.

"Contrario a esto las investigaciones que se han realizado señalan que dichos programas reducen el tiempo de aprendizaje del trabajo, elevan la producción, mejoran las asistencias, reducen los gastos y mejoran la calidad del producto.

"Esto hace que cuando el programa de orientación está bien planeado disminuirá la ansiedad y preocupación del empleado. El departamento de personal suele supervisar estos programas, pero la función principal es la que desempeña el supervisor inmediato. La cantidad de dinero, tiempo, y esfuerzo dedicados a los programas de inducción del empleado tal vez no sean iguales a los que se emplean en el reclutamiento, selección y colocación, pero todas las empresas deben hacer el intento de orientar a sus nuevos empleados."[10]

[10] Sikula F. Andrew, "Administración de Recursos humanos en Empresas", ED. limusa, p.234-236

4.8 CAPACITACIÓN

Según Fernando Arias Galicia, la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

De acuerdo el Dr. Cesar Ramírez Cavassa, la Capacitación es un concepto basado en la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento de su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más, como podría ser la de producción y que en estos casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y futuro.

Para Agustín Reyes Ponce, la capacitación tiene un significado más amplio. Incluye al adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.
En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

"Dos puntos básicos que destacan del concepto de Capacitación:

- Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria especializada que les permita desempeñar de la mejor forma su trabajo; y

- No existe mejor método que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad, y en consecuencia elevar el nivel de vida del trabajador.

Objetivo de la capacitación.

Es brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.

"Cada trabajador representa para la gerencia de una empresa un problema de carácter individual, fundamentalmente porque cada uno difiere en las cosas que puede realizar y para las que tiene capacidad definida. Además, a cada trabajador lo motivan diferentes intereses, esperanzas, objetivos y temores, la necesidad de reconocer estas diferencias nos induce a considerar la educación como medio para equilibrar los ajustes del trabajador y su trabajo, y de incrementar la efectividad aumentando sus capacidades e intereses".[11]

Concepto de adiestramiento

Según Fernando Arias Galicia, el adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Para Robert L. Craig, el adiestramiento es equivalente a enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin necesidad de posturas, progresos ni solución de creaciones a situaciones problemáticas.

De acuerdo con Alfonso Siliceo, el adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinas y equipos.

[11] http://www.monografias.com/trabajos 12/edese.shtml#eva.

Lambertini Leonie Comblence establece que: el adiestramiento es la actividad continua y organizada en el interior de cualquier complejo de actividades humanas, el intercambio de conocimientos, habilidades, aptitudes o comportamientos unidos inevitablemente a su aplicación práctica, la cual debe ser claramente comprendida para satisfacer exigencias concretas y existentes. Actúa según una programación y un control escrupulosamente respetados.

"Importancia y beneficios de la capacitación

Todo elemento que ingresa a una organización requiere de una capacitación y adiestramiento para adaptarlo exactamente para lo que el puesto va a exigirle.

En términos generales la educación es extraordinariamente importante, ya que por la educación se permite un mayor aprovechamiento de todos lo recursos materiales y técnicos; la educación es preparación para la vida y por la vida cuando hablamos de ella nos referimos en el aspecto social, religioso, cultural, político, moral y profesional.

La capacitación no solo debe ser efectiva, sino que debe notarse. Puede ser una de las maneras más eficaces de transmitir habilidades y una fuerza poderosa para el desarrollo de las propias compañías y de sus empleados.

Hace algunos años las empresas normalmente llevaban a cabo la capacitación solamente para cumplir con los requisitos que la Ley Federal del Trabajo establece en el artículo 153 y sus incisos; en la actualidad, algunas empresas han hecho conciencia de la importancia que representa capacitar a sus empleados, ya que esto les permite tener ventajas competitivas con respecto a las demás.

Una organización eficiente es aquella que reconoce la importancia del personal que la integra brindándole la capacitación adecuada ya que de esta manera contribuye a su desarrollo y productividad.

“*Beneficios de llevar acabo la capacitación:*

A) En la empresa

- Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación jefe - subordinado.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.

B) Al trabajador

- Ayuda al trabajador para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Mejora su desarrollo individual.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

“Factores determinantes para una capacitación confiable

Para tener la certeza de llevar a cabo una capacitación realmente confiable deben de considerarse los siguientes factores.

- Efectividad respecto al costo de la capacitación, ya que debe estar contenido en el presupuesto asignado a esta.
- Contar con el programa deseado y que realmente cubra con las expectativas.
- La funcionalidad de las instalaciones con las que se cuenta, esto trae consigo un ambiente sano en la aplicación de la capacitación.
- Las referencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso, debido a que, estos puede enriquecer aún más el mismo.

- Los métodos de aprendizaje a emplear, para facilitar la participación de los integrantes.
- Las herramientas y medios de comunicación en la capacitación.

Para saber si realmente la capacitación esta siendo efectiva, tenemos que evaluarla bajo los siguientes criterios:

- Las relaciones de los capacitados al contenido del programa y el proceso en general;

- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación;

- Los cambios en el comportamiento que se derive del curso de capacitación, y

- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización con menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo".[12]

Es importante desarrollar un programa de capacitación debidamente revisado y autorizado por la compañía para poder aplicarse y satisfacer así las necesidades de capacitación de los trabajadores.

Para tener un control individual de la aplicación de la capacitación en los trabajadores de la empresa es recomendable estructurar el expediente individual de cada uno de ellos, que para mayor facilidad de manejo debe de separarse del expediente del trabajador que integra el área de personal, los documentos con que debe de contar tal expediente individual son:

- Descripción del puesto.

[12] http://www.monografias.com/trabajos 12/edese.shtml#eva.

- Evaluación del desempeño.
- Registro de escolaridad individual.
- Registro de necesidades de capacitación individual.
- Programa de capacitación individual.
- Informe para el seguimiento individual de capacitación recibida.

Establecer programas de adiestramiento adecuados en las empresas puede garantizar que la rotación de personal disminuirá y con ello los costos de operación tendrán una baja considerable además de que se elevara la producción.

"Los principales medios que actualmente utilizan algunas empresas para capacitar a sus empleados son:

- Cursos especiales.
- Conferencias periódicas sobre aspectos generales de la empresa.
- Discusiones de mesa redonda sobre problemas de administración o de organización.
- Becas y subsidios para realizar estudios profesionales.
- Publicaciones internas como lo son los folletos y los manuales.
- Cartelones avisos y caricaturas.
- Películas y proyecciones.
- Adiestramiento en el puesto
- Etcétera.

En toda empresa deben formarse comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, las que se dedicarán a revisar y supervisar las acciones que en materia de capacitación se realizan dentro de las mismas.

A su vez se deben formular planes y programas de capacitación para poder presentarlos ante la secretaria del trabajo y previsión social para su registro y aprobación.

Es obligación de los patrones la integración y registro de las comisiones mixtas, la formulación, presentación y ejecución de los planes y programas; y la expedición de las constancias de habilidades laborales, independientemente del tamaño de empresa que posean o administren

Todo trabajador que asista a cualquier curso de capacitación debe obtener una constancia que avale, o bien acredite las habilidades laborales que adquirió durante el mismo, así como también tiene la obligación de asistir puntualmente a los cursos y de más actividades que intervengan en el mismo, por ejemplo, atender la indicaciones de los instructores; cumplir con los programas y presentar los exámenes de evaluación que se requieran".[13]

1.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

"Es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo".[14]

La evaluación del Desempeño es una de las actividades de los Recursos Humanos que corresponden a los Gerentes de Línea. Es evidente que los profesionales de Recursos Humanos tienen un papel muy importante porque frecuentemente se encuentran ante momentos o situaciones que son decisivas para el desarrollo de la organización; por lo que en el caso de la Evaluación del Desempeño deben enfocarla de tal manera que se logren los resultados esperados.

---

[13] http://www.monografias.com/trabajos 12/edese.shtml#eva.
[14] R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, SPHR, "Administración de Recursos Humanos", ED. Prentice hall hispanoamericana, S.A., P.326.

Objetivos de la evaluación del desempeño:

1.- Orientación para la empresa.

- Avaluó del capital humano
- Potencial (habilidades) (cualidades)
- Intereses y actitudes.

2.- Orientación para el supervisor.

- Juzgar analíticamente al personal
- Mejorar las relaciones con el personal

3.- Orientación para el Trabajador.

- Conocer su desempeño en el trabajo
- Estimular su desempeño.

"Usos de La evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño facilita la realización de otras actividades del departamento de recursos humanos:

- Planeación de Recursos Humanos.

Al evaluar los Recursos Humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial gerencial y de promoción de todos los empleados, especialmente de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión de los puestos de gerencia es una preocupación fundamental en todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de los puestos fuertes y débiles que en materia de recursos humanos tiene la organización para apoyar este esfuerzo.

- Reclutamiento y Selección.

Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo. Por ejemplo, se puede determinar que los gerentes exitosos de una compañía (identificados por medio de la Evaluación del Desempeño), se conducen de cierta manera cuando desempeñan tareas clave.

- Desarrollo de Recursos Humanos.

Una Evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo del empleado. Al identificar deficiencias que afectan de una manera desfavorable el desempeño, los gerentes de línea y de recursos humanos pueden desarrollar programas orientados al desarrollo de los recursos humanos que permitan a los individuos explotar sus puntos fuertes y minimizar sus deficiencias.
Un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente, sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de la capacitación y el desarrollo.

- Planeación y Desarrollo de Carrera.

Este se puede conceptualizar desde el punto de vista individual u organizacional; pero en cualquiera de los dos casos los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para determinar los puntos fuertes y débiles de un empleado y de esta manera precisar su potencial.

Los gerentes pueden utilizar la información para aconsejar a sus subordinados y ayudarles en el desarrollo e implementación de sus planes de carrera.

- Programas de Compensación.

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan una base para la toma de decisiones racionales respecto de los incrementos de sueldo. La mayoría de los

gerentes creen que se debe premiar el desempeño sobresaliente en el puesto en forma tangible con un incremento de sueldo.
Para estimular un buen desempeño, una compañía debe diseñar e implementar un sistema justo para evaluación del desempeño, y luego premiar a los trabajadores y equipos más productivos de acuerdo con sus resultados.

- Relaciones Internas con los empleados.

Es frecuente que los datos de la evaluación se utilicen también para tomar decisiones en diversas áreas de relaciones internas con los empleados, inclusive su promoción, motivación, degradación, despido, suspensión y transferencia.
Por lo tanto se deben diseñar e implantar sistemas de evaluación que mantengan la autoestima de los empleados.

- Evaluación del Potencial de un Empleado.

Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial del empleado al mismo tiempo que califican su desempeño en el puesto. Se ha dicho que el mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento pasado. Sin embargo, el desempeño anterior de un empleado en un puesto puede no indicar con precisión el desempeño futuro de un puesto diferente o de mayor nivel.
Dar demasiada importancia a las habilidades técnicas y pasar por alto otras habilidades igualmente importantes es un error común en la promoción de empleados a puestos de gerencia.

“Proceso de la evaluación del desempeño.

La identificación de metas específicas es el punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño. La gerencia debe seleccionar aquellos objetivos específicos de la evaluación del desempeño que considera más importantes y cree poder alcanzar de manera realista.

Después de establecer las metas especificas de evaluación, los trabajadores y los equipos deben entender lo que se espera de ellos. Una tarea de gran importancia en las relaciones con los empleados es informarles que es lo que se espera de ellos.

*“Preparación de la evaluación del desempeño***.**

Es necesario que las evaluaciones del desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, si no lo hacen, carecen de validez.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo".

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

“Mediciones Del Desempeño.

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad:

- Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales

como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.

- Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

“Elementos Subjetivos Del Calificador

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se encuentran:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos.
- El efecto de acontecimientos recientes. Las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones mas recientes del empleado.
- Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar u conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

“Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de tratar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido.

Estos métodos son:

1.- Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo, y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2.- Lista de verificación

La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

3.-Método de selección forzada

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada

aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. La popularidad de este método es baja debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

4.- Método del registro de acontecimientos críticos.

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluador.

Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

5.- Escalas de calificación conductual

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

6.- Método de verificación de campo

En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.

La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco practico en muchas compañías.

Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades.

Para que el método guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

7.- Método de evaluación en grupos.

Este método se subdivide a su vez en varias técnicas, las cuales se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago basado en méritos, promociones y distinciones:

- Método de categorización: En este método el evaluador coloca a los empleados en una escala de mejor a peor. Este método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.
- Método de distribución forzada: En este método se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.
- Método de comparación por pareja: Aquí el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor parámetro elegido.

“Método de evaluación basado en el desempeño futuro.

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

a).- Autoevaluación.- Puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual así como para la determinación de objetivos a futuro.

b).- Administración por objetivos: En esta técnica el supervisor con ayuda del empleado establecen los objetivos del desempeño deseable. Los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr los objetivos y medir su progreso.

Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual.

c).- Evaluación psicológica.- Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

d).- Métodos de los centros de evaluación.- Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para aplicarle una entrevista profunda, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y

ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, todas las actividades van siendo calificados por un grupo evaluador".[15]

4.10 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.

"Según la asociación americana de higiene industrial, esta disciplina es "la ciencia y arte dedicados al reconocimiento, evaluación y control de los factores ambientales o tensiones emanadas o provocadas por el lugar de trabajo, que pudieran ocasionar enfermedades, destruir la salud y el bienestar o crear algún malestar significativo entre los trabajadores o los ciudadanos de la comunidad".[16]

El hablar de higiene y seguridad industrial es quizás uno de los temas más importantes en lo que a recursos humanos se refiere, debido a que, en la actualidad los avances tecnológicos empleados, así como también los distintos productos químicos que utilizan muchas organizaciones en sus procesos productivos han dado lugar a que la seguridad e higiene adquiera cada vez más importancia, para ayudar en la prevención de la salud de los trabajadores.

La seguridad e higiene industrial también es pieza fundamental para que las organizaciones sean más productivas, por lo que, es indispensable que tanto los patrones como los trabajadores se involucren y participen para mejorar las condiciones de trabajo y actos inseguros para evitar accidentes.

A continuación mencionaremos algunos de los conceptos básicos de seguridad e higiene en el trabajo de Acuerdo con el autor J .B. Grimaldi, citadas en su obra "La Seguridad Industrial".

[15] R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, SPHR, "Administración de Recursos Humanos", ED. Prentice hall hispanoamericana, S.A., P.326-332.
[16] Amaro Guzmán Raymundo, "Administración de personal", ED. Limusa, 1981, p.287

- Seguridad en el trabajo: Es el conjunto de acciones que permite localizar y evaluar los riesgos, y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo.

Cuando ocurre un accidente de trabajo deben ser investigadas las causas que lo produjeron y así evitar que este se repita, por que de otra manera no se podrían aplicar las medidas preventivas convenientes.

- Condiciones inseguras: Es el grado de inseguridad que pueden tener los locales, la maquinaria, los equipos, las herramientas y los puntos de operación.

- Las condiciones inseguras: Son las que existen en el ambiente de trabajo, por lo que, se debe comprobar que la maquinaria, equipo e instalaciones de la empresa estén en buenas condiciones, aplicándoles mantenimiento preventivo.

- Actos inseguros: Es la causa humana que actualiza la situación de riesgo para que se produzca el accidente. Esto es consecuencia del incumplimiento de alguna norma de seguridad, explicita o implícita que provoca dicho accidente.

Algunas condiciones que pueden propiciar la condición o acto inseguro son:

1. Falta de capacidad y adiestramiento para el puesto de trabajo.

2. La confianza excesiva, la actitud de incumplimiento a normas y procedimientos de trabajo establecidos como seguros, creencias erróneas acerca de los accidentes, la irresponsabilidad, la fatiga y la disminución por cualquier motivo de la habilidad en el trabajo.

El orden y la limpieza en la prevención de los riesgos de trabajo, son de gran importancia ya que la falta de estos es causa de un gran número de accidentes, especialmente en: incendios, explosiones, contacto con corriente eléctrica, caídas y resbalones.

- Accidente de trabajo: Es toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata, posterior o la muerte producida repentinamente en ejercicio o por motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en el que se preste.

- Higiene en el trabajo: Es la disciplina dirigida al conocimiento, evaluación y control de los agentes a que están expuestos los trabajadores en su centro laboral y que pueden causar una enfermedad de trabajo.

Los agentes que pueden producir enfermedades de trabajo son:

1. Físicos: Este agente tiene lugar en el medio ambiente; los más notables son los que se relacionan con ruido, vibraciones, calor, frío, iluminación, ventilación, presiones anormales, radiaciones.

2. Químicos: Es toda sustancia natural o sintética, que durante la fabricación, manejo, transporte, almacenamiento o uso, pueda contaminar el ambiente estos pueden ser en forma de humo, polvo, gas, vapor, neblinas y rocío. Estos producen efectos irritantes corrosivos, explosivos, tóxicos e inflamables.

3. Biológicos. Son organismos vivos y sustancias derivadas de los mismos, presentes en el lugar de trabajo, que pueden provocar efectos negativos en la salud de los trabajadores.

4. Agentes Psicosociales. Son las situaciones que ocasionan insatisfacción laboral o fatiga y que influyen negativamente en el estado de ánimo de las personas.

5. Agentes ergonómicos. Es la falta de adecuación de la maquinaria y elementos de trabajo a las condiciones físicas del hombre, que pueden ocasionar fatiga muscular o enfermedad de trabajo.

6. Enfermedad de trabajo: Es el estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Toda organización debería contar un departamento de seguridad industrial, encargado de proteger la integridad de los trabajadores y de formar una comisión mixta de seguridad e higiene, la cual de acuerdo con la Ley Federal de Trabajo debe integrarse por el mismo número de representantes del patrón y de trabajadores.

Las comisiones mixtas de seguridad e higiene a las que hacemos referencia son organismos mediante los cuales el patrón puede conocer las desviaciones de seguridad e higiene, en aspectos tales como: el cumplimiento de la normatividad de seguridad e higiene, mantenimiento de las instalaciones y maquinaria, manejo adecuado del equipo de protección personal etcétera.

Entre las actividades que llevan acabo estas comisiones se encuentra la de realizar por lo menos un recorrido mensual en las instalaciones del centro de trabajo, con el fin de observar las condiciones de seguridad e higiene que prevalecen en las mismas, así como buscar posibles causas de riesgo.
Al término de cada recorrido se debe llevar acabo una junta en la que participen todos los miembros de la comisión para hacer una selección de las observaciones hechas en el recorrido y señalar las medidas de prevención que se van a establecer para eliminar riesgos de trabajo.

CAPÍTULO 5

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

CAPITULO 5

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El documento en el que se plasman los resultados que se obtienen del análisis de puestos se le conoce con el nombre de: Descripción de Puestos y es sin duda alguna un instrumento trascendental dentro del departamento de Recursos Humanos, que permite ejecutar el reclutamiento y selección de personal, entre otras actividades que son de vital importancia dentro de las organizaciones. No podemos hablar de una descripción de puestos sin antes haber realizado un adecuado análisis de puestos, tema que se abordo en el capítulo anterior.

5.1 CONCEPTO.

"Una descripción de puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo la mayoría contiene al menos tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones".[1]

"Es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo que condiciones lo hacen y porque lo hacen".[2]

"Es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto".[3]

"Es una relación por escrito de qué hace el trabajador, como lo hace y bajo que condiciones se realiza el trabajo". [4]

---

[1] Sherman Arthur, Bohlander George, Snell Scout, "Administración de Recursos Humanos", ED. Internacional Thomson, 1999, P.46.
[2] De Cenzo A. David, Robbins P. Stephen, "Administración de recursos humanos", ED. Limusa Willley 2003, p. 139.
[3] Mondy Wayne R., Noe M. Robert, "Administración de recursos humanos", ED. Prentice hall 1997, p.93

De acuerdo con los conceptos anteriores, la descripción de puestos es; un documento en el que están escritas las actividades que se realizan en cada puesto, Cómo, Cuándo y Dónde se realizan, así como también las responsabilidades que llevan consigo.

Algunas organizaciones han comprobado que no es recomendable hacer que los gerentes y empleados elaboren las descripciones de los trabajos, ya que, tienden a sobreestimar la importancia y el significado de sus puestos. Debido a que, la información que genera el análisis es utilizada para determinar compensaciones tanto gerentes como empleados esperan que "magnificando" sus responsabilidades laborales obtendrán niveles de pago más elevados. Algunos empleados temen que un análisis de puestos al formalizar sus deberes, les pondrá una "camisa de fuerza", que limitara su creatividad y su flexibilidad. Sin embargo no siempre esta herramienta implica esas restricciones.

Tener una descripción del puesto correctamente elaborada ayuda a los empleados a definir sus roles y lo que se espera de ellos. Tal vez la manera más eficaz de manejar las ansiedades consiste en integrar a los empleados al proceso de revisión.

Una vez que se elaboró el formato para llevar a cabo la Descripción de Puestos, el departamento de recursos humanos debe distribuirlos entre gerentes, supervisores y empleados. Es importante que cada supervisor o gerente revise las descripciones con los empleados, con el fin de que ellos comprendan el contenido y lo puedan contestar correctamente, ya que este se vinculara con las evaluaciones de desempeño y con otras actividades de recursos humanos.

Cuando ya se han completado las Descripciones y Especificaciones de Puesto ("Especificación del puesto. En estas se listan conocimientos, habilidades y aptitudes

[4] Dessler Gary, "Administración de personal", ED. Prentice may hispanoamericana S.A., 1996, P.93

requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente".[5]), y fueron revisadas minuciosamente debe elaborarse un programa para mantenerlas actualizadas.

Aunque es necesario, un examen detallado de los puestos puede resultar una experiencia agotadora y riesgosa para los gerentes y empleados, porque por medio del mismo se puede identificar la diferencia entre lo que se hace y lo que debería hacerse.

En la descripción de puestos se debe plasmar la información que se obtuvo en el análisis de puestos; por lo tanto este documento hace posible que tanto el patrón como los empleados se hallen informados adecuadamente acerca de sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa; porque no es posible exigir buenos resultados cuando lo que se debe hacer en cada puesto no esta bien definido.

El que se realice una correcta descripción de puestos nos llevará a tomar las mejores decisiones que tengan que ver con Recursos Humanos, por ejemplo: el reclutamiento, selección, capacitación, etcétera; mismas que se explicaron en el capítulo anterior.

El resultado del análisis de un puesto se utiliza para elaborar la descripción de este, y las especificaciones del mismo. En conjunto, ambas resumen la información del estudio en un formato legible y proporcionan las bases para tomar acciones relacionadas con el puesto. También sirven a los empleados, porque les permite identificar las actividades que deben llevar acabo.

5.2 CARACTERISTÍCAS.

Una característica importante de la descripción de puestos es la redacción correcta de los enunciados que describen los deberes y las responsabilidades del empleado: no deben ser excesivamente detallados, pero si suficientemente descriptivos; para

[5] Dessler Gary, "Administración de personal", ED. Prentice may hispanoamericana S.A., 1996, P.93

lograrlo es necesario emplear verbos de acción precisos; de tal forma que sea fácilmente entendible para todos los empleados.

5.3 ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN.

"Entre los elementos que se incluyen con mayor frecuencia en una descripción de puestos están:

- Principales actividades desempeñadas.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada actividad.
- Normas de desempeño que se deben lograr
- Condiciones y posibles riesgos de trabajo.
- Número de puestos de trabajo y a quien reportan.
- Maquinas y equipo utilizados en el puesto".[6]

"Aunque no existe un formato estándar para redactar descripciones de puestos la mayoría contienen las siguientes secciones:

- Identificación: Es la primera parte de la descripción de puestos, en la que se puede incluir el título del puesto, las relaciones de dependencia, el departamento, la ubicación y la fecha de análisis. Por lo general es aconsejable anotar cualquier otra información que resulte útil para rastrear puestos y empleados con un sistema de información de recursos humanos.

- Resumen General: Se conforma por una descripción concisa de las responsabilidades generales y los componentes que diferencian un puesto de otros. Un especialista de recursos humanos ha caracterizado a este resumen como sigue: "en 30 palabras o menos, describa la esencia del trabajo".

[6] Dessler Gary, "Administración de personal", ED. Prentice may hispanoamericana S.A., 1996, Pág. 100

- Funciones y Deberes Esenciales: Esta parte de la descripción consta de una lista de funciones y deberes esenciales que se realizan en el puesto de trabajo. Contiene enunciados claros y precisos que definen las principales tareas, deberes y responsabilidades desempeñadas. La redacción de este apartado es la que consume más tiempo en la preparación de las descripciones de puestos.

- Especificaciones del Puesto: Incluye las clasificaciones necesarias para desempeñar el puesto de manera satisfactoria. Las especificaciones del puesto suelen enunciarse como:

1. Conocimiento, destreza y habilidad,
2. Educación y experiencia, y
3. Requisitos físicos, condiciones de trabajo o ambos.

- Limitación de Responsabilidades y aprobaciones: Esta fase permite a las empresas cambiar los deberes de los empleados o solicitar que estos desempeñen tareas que no se encuentran contempladas, de modo que la descripción de trabajo no pueda ser considerada como un "contrato" entre la compañía y sus empleados.

- Condiciones de trabajo y ambiente. La descripción contendrá también una lista de las condiciones de trabajo especiales a que esta sujeto el puesto. Podría incluir elementos tales como: nivel de ruido o condiciones peligrosas".[7]

[7] Mathis L. Robert, Jackson H. John, "Fundamentos de Administración de Recursos Humanos: Perspectivas Esenciales", ED. Thomson editores, 2003, P.58-59.

5.4 NORMAS PARA ELABORAR UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

"Al redactar una descripción de puestos, es esencial utilizar enunciados concisos, y sencillos. Deben eliminarse las palabras y las frases innecesarias. Por lo general, las oraciones que describen las obligaciones del puesto comienzan con un verbo en presente y el sujeto implícito es el empleado que realiza el trabajo. Los términos "a veces, en ocasiones" y otros similares sirven para describir las obligaciones que se realizan de vez en cuando. El termino "puede", u otros similares, se utiliza en relación con las tareas que solo realizan algunos trabajadores.

Las características primordiales que se deben tomar en cuenta al redactar una descripción de puestos de acuerdo con el Autor Agustín Reyes Ponce son:

- Claridad.- Evitar el uso de términos ambiguos, esto es que puedan entenderse en dos o más sentidos da lugar a confusiones.

- Sencillez.- Debe emplearse un lenguaje accesible a todos.

- Concisión.-Debe utilizarse el menor número de palabras.

- Precisión.- Esta es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible términos vagos que puedan entenderse con diversa amplitud por quienes usan las descripciones, tales como "poco", "mucho", "frecuente" etcétera.

- Viveza.- Para lograr esto se deben emplear verbos funcionales tales como: corta, taladra, perfora etcétera.

- Ser breve. Tratar de que la descripción de puestos no sea extensa, por el contrario debe ser específica".[8]

[8] Reyes Ponce Agustín, "El análisis de puestos", Limusa, México, 1984, p.25

5.5 BENEFICIOS DE CONTAR CON LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LAS ORGANIZACIONES.

“Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y el patrón. Porque, desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del patrón, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al máximo los malos entendidos entre los gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Así mismo, la dirección tiene el derecho de emprender acciones correctivas, cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se lleven acabo de una manera adecuada.

Los beneficios que se obtienen al implementar la descripción de puestos en las organizaciones son bastantes, entre ellos podemos mencionar:

A.-“En la empresa.

a) Señala las fallas que existen en la organización que tienen que ver con los puestos y las funciones que se realizan en ellos.
b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
d) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
e) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
f) En general facilita la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

B.- Para los supervisores.

a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor su trabajo.

b) Ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
c) Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe de hacer y la forma de hacerlo.
d) Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor trascendental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos etcétera.
e) Evita inferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
f) Impide que al cambiar de supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

C.- "Para el trabajador.

a) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
b) Le señala con claridad sus responsabilidades.
c) Le ayuda a conocer si esta laborando bien.
d) Impide que en sus funciones invadan el campo de otros.
e) Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus meritos y su colaboración.

D.- "Para el departamento de personal.

a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
c) Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
d) Ayuda a determinar con precisión el adiestramiento que se le debe dar al empleado.
e) Permite calificar los meritos de los trabajadores.
f) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
g) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas".[9]

[9] Reyes Ponce Agustín, "El análisis de puestos", Limusa, México, 1984, p. 27-29

5.6 SU IMPORTANCIA.

Con mucha frecuencia se asume que las actividades como reclutamiento, selección, compensación y evaluación del desempeño reciben la influencia directa del análisis de puestos. Pero existen otras. Dado que el análisis de puestos identifica habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias es también una herramienta útil para la capacitación de los empleados y para el desarrollo de su carrera, de acuerdo con lo antes expuesto no puede pasarse por alto el proceso de análisis de puestos, aunque con frecuencia sea largo y complejo.

Si una organización no realiza adecuadamente el análisis de puestos, probablemente tampoco desempeñara bien la mayoría de sus actividades de recursos humanos.

Todas y cada una de las actividades que se realizan en el departamento de recursos humanos son importantes y al mismo tiempo se interrelacionan, de tal forma que, si no se desarrollan con la mayor claridad posible y de la forma más adecuada tendremos como resultado un caos en el mismo.

Ejemplo de una descripción de puestos:

“DESCRIPCION DE PUESTO DE UN ASISTENTE DE PERSONAL.

(Identificación del puesto).

TITULO DEL PUESTO:	Asistente de personal.
División:	Área sur
Departamento:	Administración de Recursos Humanos.
Analista de puesto:	Virginia Sasaki
Fecha de análisis:	Marzo 3, 1996
Categoría salarial:	Exenta
Reporta a:	Gerente de Recursos Humanos.
Código del puesto:	11-17
Fecha de verificación:	17 Diciembre de 1996

(Breve enumeración de las principales funciones del puesto).

“ENUNCIADO DEL PUESTO.

Realiza un trabajo profesional en recursos humanos en las áreas de reclutamiento y selección, orientación, pruebas, transferencias y archivo de los expedientes del personal. Puede manejar trabajos y proyectos especiales relacionados con aspectos legales, quejas de los empleados, capacitación o clasificación y compensación. Trabaja bajo supervisión general. El titular debe tener iniciativa y la capacidad de emitir juicios personales en el desempeño de las tareas asignadas.

(Funciones y responsabilidades esenciales).

“FUNCIONES ESENCIALES.

1) Prepara escritos de reclutamiento y anuncios de vacantes para la recepción de solicitudes.

2) Calendariza y realiza entrevistas para determinar si el solicitante es idóneo para el puesto. Incluye la revisión de solicitudes y currículos recibidos por correo para personal calificado.

3) Supervisa la administración de los programas de pruebas. Es responsable del desarrollo y mejora de los instrumentos y procedimientos de prueba.

4) Presenta un programa de inducción a todos los empleados nuevos. Revisa y desarrolla todos los materiales y procedimientos para el programa de inducción.

5) Coordina la publicación de vacantes en la división y el programa de trasferencias. Establece los procedimientos de publicación de vacantes. Es responsable de revisar las solicitudes de transferencia, de coordinar las entrevistas de transferencia y establecer las fechas reales de transferencia.

6) Mantiene una relación de trabajo diaria con los gerentes de división de cuestiones de recursos humanos, incluyendo cuestiones de reclutamiento, recontratación o terminación de las relaciones laborales de los empleados que terminan su período de prueba, las cuestiones disciplinarias y despidos de los empleados de planta.

7) Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados y gerentes mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.

8) Realiza las tareas relacionadas que le asigne el gerente de recursos humanos.

(Especificaciones y requerimientos del puesto).

“ESPECIFICACION DEL PUESTO.

1) Licenciatura con especialidad en cualquier área de administración de recursos humanos, administración de empresas o psicología industrial; o combinación de experiencia, escolaridad y capacitación equivalente a licenciatura en administración de recursos humanos.

2) Conocimientos considerables de principios de selección y funciones de personal.

3) Capacidad de expresar ideas con claridad en forma oral y escrita.

4) Capacidad para planear y organizar de manera independiente sus actividades.
5) De preferencia con conocimientos de software para recursos humanos.

Posteriormente de haber realizado la descripción de puestos se debe efectuar la Especificación de los mismos. Debe ser elaborada a partir de diversas fuentes de información. El proceso de análisis proporciona el punto de partida principal pero cualquier conocimiento, destreza, o habilidad incluida debe basarse en lo que realmente se necesita para desempeñar un puesto. Las especificaciones incluidas deben reflejar lo que es necesario para lograr un desempeño satisfactorio del puesto, y no lo que haría el candidato ideal.

La especificación del puesto toma la descripción del mismo y responde a la pregunta: ¿Qué experiencia y características humanas son necesarias para hacer bien este trabajo? Esto muestra el tipo de persona que se debe de reclutar y las cualidades que debe tener. La especificación del puesto puede ser una sección de la descripción

del puesto o un documento completamente separado; con frecuencia se encuentra en la parte posterior de la descripción.

5.7 COMENTARIOS

Dado que en la actualidad las organizaciones tienen que ser competitivas para que los bienes y/o servicios que brinden sean de excelente calidad, es importante que las personas que están a cargo de la administración de las mismas tengan el conocimiento suficiente de cada una de las técnicas, herramientas o programas administrativos que existen y saberlas aplicar correctamente en el momento y la situación precisas, pues esto nos permitirá una mejor gestión y por lo tanto mejores resultados.

Una vez descrita la estrategia administrativa: “descripción de puestos”, como un elemento importante para el buen funcionamiento de la organización con respecto a las rutinas laborales en una empresa manufacturera, podemos señalar que, el objetivo de esta investigación ha sido cumplido, ya que la información en la misma, es suficiente para poder llevar a cabo la comprobación de nuestra hipótesis en la que aseguramos que la descripción de puestos, es una herramienta administrativa importante que nos permitirá, la comprensión de las rutinas laborales para el buen funcionamiento de la organización.

Considerar las estrategias administrativas que se encuentran al alcance de nuestras manos, como lo es la descripción de puestos facilita la obtención de información sobre las actividades que se desarrollan en cada uno de los departamentos dentro de la empresa como lo son: ¿quién?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿y en que condiciones se realizan?, para tener un control sobre las mismas y tomar las decisiones necesarias con respecto a los resultados que arroje dicha información.

La aplicación de esta herramienta administrativa permite corroborar entre otras cosas que los trabajadores se dediquen a efectuar su trabajo correctamente y sobre

todo que cuentan con el perfil requerido para estar a cargo de los puestos en donde se desempeñan, de lo contrario se debe efectuar una reorganización del personal.

Aunque muchas organizaciones consideren que debido a su tamaño, sus características o la situación en la que se encuentran no necesitan de ellas, es importante que analicen que más allá de ser un gasto innecesario es una inversión que reditúa, lo que se puede comprobar a través de los resultados que se obtienen al implementarlas.

La descripción de puestos permite la dirección y el control de las rutinas laborales, gracias a esto tanto el patrón como los empleados se encuentran informados de cuales son las funciones y responsabilidades de cada puesto.

Es importante que la descripción de puestos cuente con ciertas características para que sea de fácil comprensión, como por ejemplo; una redacción clara, precisa, y lo suficientemente descriptiva evitando utilizar tecnicismos.

En el siguiente capítulo se muestra de forma concisa la información a cerca de la empresa en donde se desarrolló la investigación, así como las deficiencias administrativas con las que se desempeñan actualmente.

Comenzaremos por verificar si esta organización cuenta con un organigrama mismo que nos permitirá conocer la estructura administrativa con la que trabaja, así como estar al tanto de cuantos puestos existen, que funciones realizan y a quien reporta cada uno de ellos.

CAPÍTULO 6

CASO PRÁCTICO

CAPITULO 6

CASO PRÁCTICO

“DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: PROPUESTA PARA LA SISTEMATIZACIÓN Y CONTROL DE LAS RUTINAS LABORALES EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA”.

La organización en la que realizamos el caso práctico es: Internacional de Rosticeros mejor conocida por su marca **“Valmex”.** Así es como la llamaremos en lo sucesivo.

Antecedentes.

En 1959 el Sr. Vicente Addiego Ladaga, empieza a fabricar un horno con especificaciones similares a las de una estufa doméstica que sirviera para cocinar pollo, además de otro tipo de carnes. Y que su funcionamiento fuera sencillo para que cualquier persona lo pudiera operar.

A mediados de los años 60's se empieza a perfeccionar el diseño original, creando así el Rosticero marca Valmex de fabricación 100% mexicana, incursionando los primeros rosticeros a nivel local y nacional, los cuales tuvieron mucha aceptación por su excelente funcionamiento, calidad y durabilidad.

Al paso del tiempo se siguió trabajando en el diseño de nuevos modelos con distintas capacidades, ampliando así los diferentes mercados para cubrir las necesidades de cada cliente.

No fue sino hasta principios de los años 80's que rosticeros Valmex alcanzó gran auge a nivel nacional e internacional, ya que, fue en esta década cuando se empezaron a realizar las primeras exportaciones a grandes cadenas de restaurantes y centros comerciales de la unión americana, Canadá, Centroamérica y Sudamérica,

logrando alcanzar gran competitividad y preferencia, y con esto se logró la consolidación de dichos mercados, que fue paso importante para la comercialización.

Desde ese momento rosticeros Valmex sigue en la búsqueda de innovaciones junto con su equipo de ventas, producción y administración que aunados llevan a conservar el reconocimiento que los ha mantenido vigentes, ofreciendo equipos, servicios de mantenimiento y refacciones de la más alta calidad hacia sus clientes. Siendo así la marca de rosticeros líder en el mercado.

6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Valmex es una empresa mediana, mexicana, que durante 50 años han sido líderes en el mercado nacional gracias a la preferencia de clientes satisfechos.

Los productos que fabrican en la actualidad son los siguientes: Rosticeros semiautomáticos, Maquinaria para rosticeros de leña, Mostradores, Campanas, Rebanadoras, Carros de servicio, Carros para hot dog y hornos para pan.

En esta empresa se fabrican productos con la mejor calidad en todos sus materiales y acabados, entre los servicios que brinda está el de asesoria en la operación y mantenimiento de los equipos, así como servicio de reparación oportuno, y un extenso surtido en refacciones originales.

Valmex cuenta con clientes nacionales e internacionales, entre los países a los que exporta están: Guatemala, Estados Unidos, El Salvador, Panamá, Honduras, Brasil y Argentina. Sus principales clientes internacionales son: Cadenas de restaurantes Sullivan and Company, Restaurantes King Taco, S.A. de C.V.; Carrefour Brasil, Restaurante de Comida Mexicana El chisme.

Los lugares en los que distribuyen sus productos son:

- Distrito federal

- Guadalajara
- Guanajuato
- Hidalgo
- Morelia
- Morelos
- Puebla
- Querétaro
- Quintana roo
- San Luis Potosí
- Tijuana
- Tlaxcala
- Veracruz
- Yucatán

Entre sus principales clientes nacionales se encuentran:

- Rosticerías molinos S. A. de C. V.
- Alimentos Ray S. A. de C. V.
- Grupo Echegal S. A. de C. V.
- Panificadoras Lekaroz S. A. de C. V.
- Gigante S. A. de C. V.
- Carrefour de México, S. A. de C. V.
- Tiendas Soriana, S. A. de C. V.
- Panificadora la esperanza, S. A. de C. V.
- Chicken pollo, S. A. de C. V.
- Tiendas Auchan, S. A. de C. V.
- Tiendas Chedraui, S. A. de C. V.
- Súper Pollo de Hidalgo, S. A. de C. V.
- Pollos Jofralix, S. A. de C. V.
- Panificadora Coacalco, S. A. de C. V.

- Panificadora y lonja mercantil Ledi, S. A. de C. V.
- Pastelerías Elizondo, S. A. de C. V.
- Panificadora La Condesa, S. A. de C. V.
- Panificadora La Concha, S. A. de C. V.
- Rosticerías La Fogata, S. A. de C. V.
- Panificadora La Espiga, S. A. de C. V.
- Rosticerías El Arca de Noe
- Rosticerías el Pechugón, S. A. de C. V.
- Pollos y pizzas Fersys, S. A. de C. V.
- Rosticerías Pollo Mila
- Pollos Vicky, S. A. de C. V.

Misión:

Crecer rentablemente y satisfacer las necesidades de los clientes brindándoles productos y servicios de alta calidad, consolidando así su posición en el mercado. Lográndolo a través de la mejora continua y aseguramiento de la calidad de todos sus procesos y de la selección cuidadosa de sus proveedores.

Estrategias:

Para incrementar sus ventas Internacional de Rosticeros utiliza medios masivos de comunicación, tal es el caso de:

- Anuncios en el periódico; y
- Página Web.

Gracias a la diversificación de los productos se han incrementado las ventas y ahora cuentan con una mayor participación en el mercado.

Otro de los programas que ha ayudado a incrementar sus ventas es la adquisición de la línea 01 800 ya que de esta forma es mas fácil solicitar sus servicios desde cualquier parte de la republica.

Pensando en la seguridad del cliente, los pagos que estos realizan por la adquisición de alguno de sus productos se hacen en forma de depósitos bancarios.
En esta empresa se trabaja bajo pedido y de acuerdo a las necesidades del cliente.
El programa en marcha es la certificación, con lo que esperan exportar a gran escala.

Programas que han implementado para el cumplimiento de sus objetivos:

Han adquirido e implementado algunos programas de cómputo, que han favorecido el control de sus inventarios, por ejemplo el SAE. Así como maquinaria de tecnología avanzada, tal es el caso de:

- Maquinaria de control numérico computarizado,
- Dos ponzonadoras computarizadas,
- Centro de maquinado (utilizando tecnología de punta),
- Un sistema de seguridad vía satélite.

Metas:

Ser líder en el mercado nacional.
Obtener la certificación.
Utilizar tecnología de punta.
Innovación de nuevos productos. (Por lo menos cada seis meses)

Objetivos:

- Exportar a gran escala sus productos. (Una vez habiendo adquirido la certificación).

Los departamentos que conforman la estructura administrativa de Valmex son:

a) Gerencia General.
b) Ventas.
c) Compras.
d) Almacén.
e) Logística.
f) Producción.
g) Ingeniería y Desarrollo (Nuevos Proyectos).
h) Contabilidad.
i) Administración.
j) Servicios.

Las funciones que se llevan acabo en estos departamentos son:

- El departamento de compras se dedica a la adquisición de todas y cada una de las cosas que se requieren para que la empresa labore adecuadamente. (Por ejemplo materiales para el departamento de producción, papelería para el área administrativa).

- El departamento de servicios efectúa la coordinación para la instalación de equipos y brinda asesoría a los clientes acerca del funcionamiento y mantenimiento del equipo que adquirieron.

- El departamento de nuevos productos ejecuta el diseño, y proporciona asesoría de equipos sobre pedido.

- Almacén se encarga de las existencias de materiales.

- Logística coordina la disponibilidad de transporte con la que se cuenta para realizar la entrega de los productos a los clientes.

En el departamento de Producción están clasificadas las siguientes áreas:

Lamina (lamineros). En donde se lleva a cabo el procesamiento de la lamina; corte, doblez y ponzonado de la materia prima que lo requiere.

Estructura y Herrería (soldadores). En esta área se lleva a cabo la soldadura de estructuras metálicas. Por cada dos soldadores existe un ayudante de soldador el cual prepara los materiales que se van a soldar (corte y escotado).

Armado (armadores). Los trabajadores que están a cargo de esta actividad se dedican a “ensamblar los gabinetes” (carcaza del equipo).

Instalación de gas. En esta área se realiza la instalación de los ductos, quemadores y conexiones de gas.

Instalación de marcos. Los encargados de esta área son los ensambladores finales y llevan acabo la instalación los accesorios finales.

Maquinado (Torneros). Los trabajadores de esta área se dedican a la fabricación de las piezas metálicas maquinadas (engranes, poleas, pernos, etcétera).

Mantenimiento. Aquí se efectúa el mantenimiento e instalación de la maquinaria.

La interrelación que existe entre cada departamento es la siguiente:

Ventas:

- Ventas- Servicios: Para coordinar instalaciones de equipos y para llevar acabo asesorias.

- Ventas- Nuevos proyectos: Para asesorar sobre equipos y hacer diseños sobre pedidos.

- Ventas- Almacén: Para cerciorarse de las existencias de materia prima.

- Ventas- Logística: Para coordinar la disponibilidad de transporte.

Compras:

- Compras- Almacén: Solicitudes de material (requisición de materia prima)
- Compras- Logística. Por que cuando se adquiere algún material de menudeo no incluye transporte y se tienen que programar salidas con logística para recoger los materiales.
- Compras- Nuevos proyectos: Se debe hacer la requisición de materia prima para realizar los nuevos proyectos.
- Compras- Producción administrativa: Debido a que producción administrativa realiza un programa de producción en donde se define cuanto comprar de cada material.

Almacén:

- Almacén- compras. Almacén hace las requisiciones a compras.
- Almacén- Logística: Para la entrega de productos terminados.

- Almacén- producción: Para suministro de materiales.
- Almacén- Nuevos proyectos: Para suministro de materiales.
- Almacén- Servicios: Suministro de materiales para refacción.
- Almacén- Ventas: Para verificar la existencia de materia prima.

Servicios:

- Servicios **–** Ventas: Se coordinan para la instalación de equipos y asesorias. Ventas envía el informe correspondiente para que servicios lleve haga la instalación del equipo.

Logística

- Ventas- Compras – almacén.

Producción:

- Producción- Nuevos proyectos: Apoyo con personal y maquinaria para el desarrollo de nuevos prototipos.
- Producción- Producción administrativa: Para intercambio de información. (Análisis y estadísticas de producción.)

Según comentarios del jefe de desarrollo y proyectos; Valmex es una empresa estable que posee tecnología avanzada lo que les ha permitido diversificar sus productos y al mismo tiempo requerir de menos personal. Cumplir con las exigencias de sus clientes les ha permitido mantenerse en el mercado.

El servicio al cliente es adecuado, ya que por ejemplo; el tiempo de respuesta, cuando es requerida alguna compostura de cualquiera de sus productos, es oportuno y realizado por personas capacitadas.

La implementación de paquetería contable como lo es el SAE les ha permitido llevar un mejor control de los materiales que requieren para su producción.

6.2 DEBILIDADES QUE EXISTEN EN VALMEX.

(Según el Jefe de Desarrollo y Proyectos)

- Valmex no cuenta con el espacio suficiente en el área de producción para que los trabajadores realicen sus actividades.

- Por otra parte la maquinaria se encuentra en un espacio muy reducido, lo cual podría causar un accidente.

- No existe orden con respecto a los materiales que se utilizan para llevar a cabo la producción.

- El almacén está en desorden y no cuenta con la vigilancia adecuada. Por esta razón cualquier trabajador tiene acceso al mismo.

- En el área de producción con respecto a las líneas que marcan los límites de seguridad y los señalamientos para evitar accidentes de trabajo ya se encuentran en mal estado.

6.3 OPORTUNIDADES DE VALMEX.

(De acuerdo el Jefe Desarrollo y Proyectos)

- Debido a la variedad de productos que se manejan, la empresa tiene la oportunidad de abarcar diversos mercados tanto de mayoreo como a particulares.

- Valmex se adapta a las necesidades y a las exigencias del cliente.

- Hay oportunidad de desarrollo para los trabajadores.

- Innovar nuevos productos de forma constante y proponer mejoras a los existentes.

6.4 RIESGOS O AMENAZAS DE VALMEX.

(Según el jefe de desarrollo y proyectos)

- El riesgo al que muy probablemente se pueda enfrentar la empresa, es que de un momento a otro intervenga el mercado oriental.

- Que por algún motivo no se obtenga la certificación en el tiempo establecido.

- Que no se cuente con la maquinaria suficiente para exportar.

- Que la competencia los supere con modelos nuevos, o bien con características que atraigan más a los clientes

6.5 COMENTARIOS.

Después de haber visitado las instalaciones de Valmex, podemos comentar que los señalamientos de seguridad e higiene no son suficientes para que los trabajadores se encuentren informados acerca de cuales son las precauciones que deben tomar al permanecer en ciertas áreas, tal es el caso del departamento de producción; por lo que sería conveniente que se formará una comisión encargada de estos aspectos.

Consideramos que el servicio al cliente en Valmex es bueno según comentarios de algunos empleados, ya que en caso de que los productos que se adquieren en la organización necesiten de algún servicio, los técnicos brindarán en un tiempo relativamente considerable.

Como lo mencionamos en el capitulo 4. El análisis de puestos es un proceso en donde hace la recopilación de información de los puestos, como lo son los deberes y actividades que se realizan en cada uno de estos, una vez realizado este análisis podemos continuar con la descripción de puestos y para recabar la información necesaria se debe buscar la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos ya que ellos son la fuente de gran parte de la información que se necesita sobre los puestos con la finalidad de analizarlos correctamente.

Es indispensable que el análisis de puestos se efectué de una manera ordenada, proponiendo tiempo de inicio y de término, para lograrlo podemos recurrir a el uso de la “gráfica de Gantt” en la que se enlistan las actividades a realizar y se les asigna un tiempo determinado a cada una de ellas.

Al concluir el análisis se debe crear un formato en donde se plasme la información recabada de una forma clara y precisa. De tal forma que este documento tenga la validez y confiabilidad suficiente para tomar decisiones sobre la administración de los recursos humanos.

El documento al que hacemos referencia lleva por nombre Descripción de Puestos el cual va a indicar las tareas, los deberes y las responsabilidades de un puesto, identificando lo que se hace, por que se hace y de manera muy breve como se hace. Gracias a la Descripción de Puestos tanto el patrón como los empleados deben estar al tanto de sus funciones y responsabilidades

Como ya se había mencionado el objetivo principal de Valmex es Exportar.

Antes de que la empresa consiga exportar, requiere cumplir con algunos requisitos tal es el caso de una certificación de calidad. Los puntos que consideramos importantes para que los empleados colaboren para lograr la certificación son:

- Hacer del conocimiento de los trabajadores que conseguir la certificación de calidad les permitirá lograr su objetivo: exportar; por lo que la empresa logrará aumentar sus ventas y en consecuencia la utilidad, y con esto las prestaciones para ellos.

- Elaborar un plan en donde se indiquen todas las actividades a realizar y a cada una se le asigne un tiempo considerable para su realización.

En cuanto a sus instalaciones:

- Necesitan de espacio suficiente para poder ordenar sus materiales y productos terminados o buscar la manera de que no se vean amontonados o mal acomodados.

- Que los señalamientos de seguridad estén en perfectas condiciones
- Mejorar las condiciones de trabajo para brindar un buen aspecto a las personas ajenas a la empresa y lo más importante; para que los trabajadores se sientan conformes y mejore su ambiente de trabajo.
- En el área administrativa se deben clasificar todos y cada uno de los documentos que se utilizan y comunicar a los trabajadores los cambios que se presentarán, para que a partir de ese momento se lleve acabo de esa manera la impresión y manejo de documentos.

6.5 BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN CON NUESTRA PROPUESTA.

- Facilita la toma de decisiones en el área de recursos humanos en cuanto a reclutamiento y selección de personal se refiere.

- Evita la duplicidad de mando.

- Permite mantener fácilmente el control del personal que labora en la organización y las actividades que realiza.

- Es útil para especificar responsabilidades en la ejecución de sus labores.

- Existe una retroalimentación de información acerca de los deberes, funciones y responsabilidades que tienen tanto los supervisores como los trabajadores a su cargo, lo que les permite planear y distribuir sus actividades así como también les ayuda a saber si están desempeñando sus actividades adecuadamente.

- Es fuente de información para efectuar la selección de personal.

- Facilita colocar al trabajador en el puesto que vaya de acuerdo con las aptitudes y destrezas con las que cuenta.

- Nos permite realizar la evaluación de puestos.

Actividades que desempeñamos posteriormente de obtener la información necesaria para desarrollar el caso práctico.

En teoría toda organización debe contar con una estructura administrativa, (la cual es la base fundamental la misma, en donde se establecen funciones, obligaciones y niveles jerárquicos. El documento que representa dicha estructura es el organigrama), sin embargo en la práctica es ignorada esta política, por lo que la organización difícilmente obtiene el control de su personal.

Elaboramos un cuestionario (Anexo 1) que nos permitiera conocer afondo las actividades que cada trabajador ejecuta en su puesto de trabajo, el tiempo que le dedica a cada una de ellas, cada cuanto las realiza, entre otras cosas, pedimos a los empleados que los contestaran, para finalmente confrontar la teoría con la práctica.

Diseñamos un organigrama tomando como referencia los departamentos con los que cuenta la organización actualmente (Anexo 2), ya que en esta empresa no contaban con el. Con la información que obtuvimos en el análisis de puestos y tomando en cuenta la teoría proponemos una reorganización de los puestos administrativos de la organización y por lo tanto un organigrama que represente su nueva estructura (anexo 3).

Los departamentos que se tomaron en cuenta para realizar el análisis de puestos son:

1. Ventas.
2. Producción.
3. Ingeniería y Desarrollo (Nuevos Proyectos).
4. Contabilidad.
5. Administración.

Es importante señalar que del departamento de administración vamos a tomar en cuenta a:

5.1 Compras, Almacén y Logística, los cuales se encuentran a cargo de una sola persona.

Del departamento de ventas tomamos en cuenta a:
1.1 Servicios.

6.6 COMPARATIVO DE FUNCIONES (PRÁCTICA V/S TEORÍA).

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN.

PERSONA A CARGO: Laura García Zamora.

FUNCIONES VALMEX (PRÁCTICA)	FUNCIONES (TEORÍA)
• Autorización de compras. • Facturación y Logística • Archivo de documentación de proveedores. • Búsqueda de Proveedores. • Compras ocasionales. • Atención a proveedores.	• Dirigir y gestionar la organización. • Coordinar al personal. • Administrar la tecnología y los recursos de la organización. • Coordinar las diferentes áreas de la empresa. • Diseñar nuevas estrategias. • Emplear de forma eficiente las herramientas analíticas para la toma de decisiones.

Comentario:

Este departamento esta a cargo de un familiar del dueño de la empresa, por lo que es acreedora a preferencias dentro de la organización, las actividades que desempeña no recaen en un solo departamento, además de que el objetivo del puesto que desempeña no es coherente con las mismas.

Las funciones que realiza son más que nada del departamento de compras, por lo que el nombre del puesto es equívoco.

Nuestra propuesta es que en la organización se implemente el departamento de recursos humanos y esta persona se haga cargo del mismo de tal suerte que además de mejorar el control del personal, no existan despidos.

DEPARTAMENTO: Compras, Almacén y logística.

PERSONA A CARGO: Nabor Pérez Cordero.

FUNCIONES VALMEX (PRÁCTICA)	FUNCIONES (TEORÍA)
• Coordinar las compras. • Cotizar. • Realización de órdenes de compra. • Recepción y distribución de materias primas como producto terminado. • Tomar a revisión facturas de proveedores. • Elaboración de embalajes para equipos. • Revisión de materiales adquiridos determinando su calidad.	**COMPRAS:** • Adquirir insumos, materiales y equipo necesarios para el logro de los objetivos de la empresa • Llevar acabo la recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías. • Proveer a las demás áreas de los materiales requeridos por cada una de estas. **ALMACEN.** • Mantener las materias primas a cubierto de robos, incendios y deterioros. • Permitir a las personas autorizadas el acceso a las materias primas almacenadas. • Mantener en constante información al departamento de compras sobre las existencias reales de materias primas. • Llevar en forma minuciosa controles sobre materias

	primas (entradas y salidas). • Vigilar que no se agoten los materiales (Máximos y mínimos). **LOGISTICA**. • Servicio al cliente. • Transporte. • Gestión de inventarios. • Procesamiento de pedidos.

Comentario:

En las pequeñas y medianas empresas es común encontrar a una persona a cargo de varios departamentos como lo es el caso de Valmex, ya que el señor Nabor Pérez esta al frente de 3 departamentos: Compras, Almacén y logística.

Sería conveniente analizar si la carga de trabajo no es excesiva para una sola persona, de tal manera que se considere la posibilidad de contratar un trabajador que le auxilie en sus labores diarias.

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD

PERSONA A CARGO: Crisoforo Araujo Piza.

FUNCIONES VALMEX (PRÁCTICA)	FUNCIONES (TEORÍA.)
• Consulta de saldos • Acumulado semanal de ingresos y egresos. • Depósitos atrasados y cobranza. • Cambio de cheques caja chica • Captura y programación de pagos de facturas. • Revisión de estados de cuenta de proveedores para el pago de los mismos. • Cálculo de cuotas obrero – patronales. • Transferencia de nomina vía enlace empresarial y/o Internet. • Cálculo de IVA para la programación de pago de impuestos. • Determinación de las horas trabajadas del personal de producción. • Revisión y captura de las comisiones semanales y mensuales pagadas a vendedores. • Determinación y clasificación de	• Establecimiento de las cuentas contables necesarias para llevar acabo la contabilidad de la empresa. • Elaboración de registros diarios que sirvan de medios para hacer los pases a las cuentas contables. • Preparación de informes financieros y estadísticos que sean necesarios. • Preparación del análisis periódico de los gastos que refleje cada uno de los departamentos de producción. • Responsable de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos.

los gastos foráneos mensuales. • Cálculo de pagos extraordinarios a trabajadores. • Cálculo de Nomina. • Sacar copias.	

Comentario:

Teóricamente la persona encargada del departamento de Contabilidad debiera llevar el control financiero total de la empresa; sin embargo en Valmex no es así, ya que la contabilidad general es llevada por un contador externo.

La persona que esta a cargo de este departamento tiene conocimiento general de la organización, discernimientos de contabilidad y capacidad para desempeñarse como contador general es por ello que consideramos que sería mejor que él se encargara de llevar la contabilidad general y se contratara un auxiliar contable para las tareas más simples; cosa que conllevaría a la organización a tener excelente control de la situación financiera y a su vez contar con la información a la mano para realizar reportes o tomar decisiones en caso de ser necesario.

DEPARTAMENTO: NUEVOS PROYECTOS.

PERSONA A CARGO: Jorge García Chávez.

FUNCIONES VALMEX (PRÁCTICA)	FUNCIONES (TEORÍA)
• Investigación sobre nuevos productos. • Diseño de Prototipos. • Rediseño de equipos actuales. • Pruebas de funcionamiento y rendimiento a equipos actuales. • Elaboración y revisión de fichas técnicas. • Manuales de operación. • Recepción y acondicionamiento de nueva maquinaria. • Costeo de prototipos. • Prueba de prototipos.	• Generación de ideas nuevas tomando en cuenta las necesidades del cliente, la tecnología, investigación y desarrollo. • Seleccionar el producto. • Llevar acabo el diseño preeliminar del nuevo producto. • Construcción del prototipo. • Pruebas al prototipo. • Diseño final del producto. • Diseño del proceso final. • Producción del nuevo producto.

Comentario:

La existencia de este departamento es de vital importancia pues el diseñar nuevos productos y mantener los ya existentes en el mercado a la vanguardia proporciona a la organización ciertas ventajas frente a la competencia y garantiza su permanencia en el mercado.

Podemos decir que el objetivo del puesto es claro y explica brevemente cuales son las actividades que realiza en el mismo.

Definitivamente la persona que este a cargo de este departamento debe cumplir con ciertas cualidades, entre las que se encuentran la creatividad, la iniciativa y sobre todo ser propositiva con el fin de garantizar que se implementen nuevas ideas.

Una vez realizada la comparación de las funciones en teoría y práctica observamos que la gran mayoría de estas concuerdan, sin embargo existe carga de trabajo excesiva para el empleado por lo que sería conveniente considerar la posibilidad de contratar una persona que lo auxilie en sus actividades laborales.

DEPARTAMENTO: VENTAS.

PERSONA A CARGO: Javier Álvarez Fernández.

FUNCIONES VALMEX (PRÁCTICA)	FUNCIONES (TEORÍA)
• Administrar y supervisar al personal de ventas. • Vigilar la aplicación correcta de los precios de venta y de aquellos precios especiales. • Atención a clientes preferentes. • Revisar los cumplimientos de los programas de ventas. • Revisar el cumplimiento de los márgenes. • Evaluar al personal del área. • Revisar programas de fomento de ventas especiales. • Revisar el comportamiento del área de servicios y garantías. • Establecer presupuestos anuales de venta. • Seguimiento de programas para la exportación.	• Perfeccionar los productos existentes en el mercado. • Distribución de los productos en coordinación con el departamento de logística. • Diseñar estrategias de ventas, tales como condiciones de venta, calidad del producto entre otras. • Determinar planes de pago que se deben adoptar, duración del periodo de los mismos, premios por pronto pago o castigos por pagos retrasados, es decir todo lo relacionado con la practica crediticia. • Calcular el volumen de ventas y los costos que surgen de las mismas. • Realizar estudios de mercado. • Llevar acabo promociones de venta y publicidad. • Fijar objetivos de ventas y determinar estrategias para lograrlos,

	• Supervisar al personal.

Comentario:

Las funciones que teóricamente debieran de realizarse en este departamento rebasan considerablemente a las que realmente son desempeñadas en la práctica y aunque pareciera que el objetivo del puesto es claro, es escueto, por lo que se debe ampliar tomando en consideración las actividades que realmente deben efectuarse.

DEPARTAMENTO: Producción.

PERSONA A CARGO: Alejandra García Zamora.

FUNCIONES VALMEX (PRÁCTICA)	FUNCIONES (TEORÍA)
• Análisis y estadística de ventas. • Análisis y estadísticas de producción. • Supervisión de bases de datos. • Elaborar e implementar el programa de producción mensualmente. • Supervisión de inventario de producto terminado (semanalmente). • Diseño de la página Web (ocasionalmente).	• Diseñar los productos que se desean comercializar tomando en cuenta las especificaciones requeridas por los clientes., • Realizar el diseño pertinente de las instalaciones, llevando acabo el mantenimiento de las mismas. • Realizar el estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias así como la distribución física de la planta. • Establecer estándares necesarios para las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, Stocks (mínimos y máximos de materiales en el almacén.) • Realizar el abastecimiento de materiales, control de los inventarios y verificar que las compras que se hagan se

	realicen apropiadamente. • Comprobar que los productos fabricados sean de calidad. • Responsabilizarse del proceso de transformación necesaria para la obtención de nuestros productos.

Comentario:

Las actividades que realiza esta persona en la práctica no van de acuerdo con lo que teóricamente se debería hacer; por lo que se puede decir que no contribuye de la forma que debería en la organización.

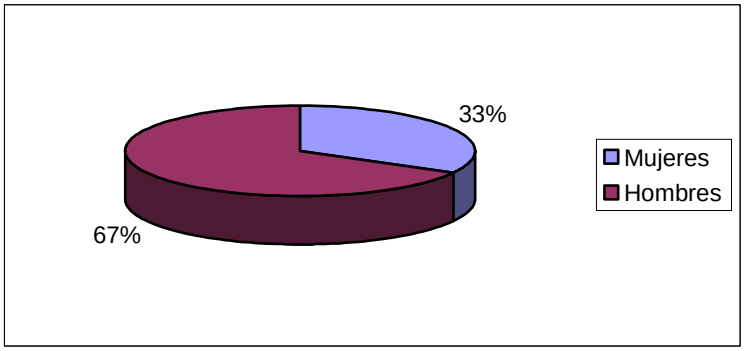
En el desglose de las actividades diarias y periódicas que realiza se puede constatar que el tiempo que dedica a sus actividades diarias es mínimo; por lo que surgen las siguientes dudas ¿y el demás tiempo en que lo emplea?, ¿Contará con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto en el que se encuentra a cargo? Por que de lo contrario sería una persona que no sirve a la empresa.

6.7 ESTADISTICA EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ANALISIS DE PUESTOS.

Debemos recordar que el personal que se tomo en cuenta para llevar a cabo la investigación se encuentra al mando de puestos administrativos.

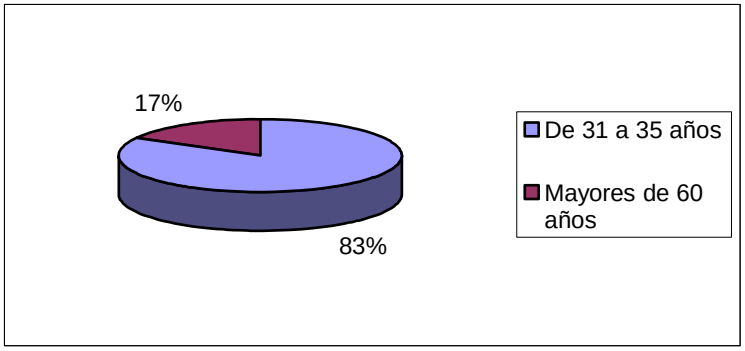
RESULTADOS.

PROPORCION DE GENEROS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.



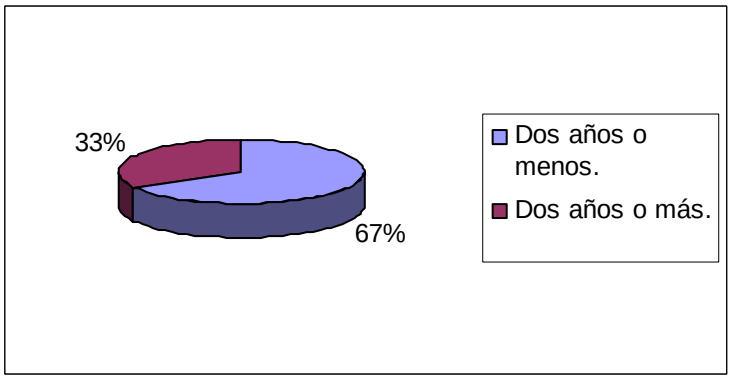
- En Valmex el área administrativa en su mayoría se encuentra a cargo de personal masculino.

EDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.



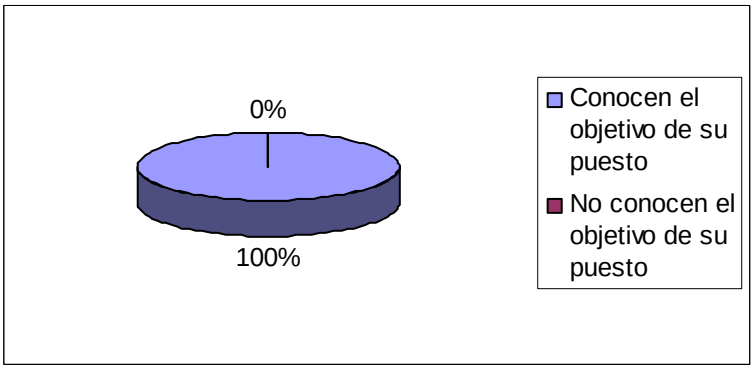
- La mayor parte del personal es gente joven con la posibilidad de aportar nuevas ideas en beneficio de la empresa.

ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL PUESTO.



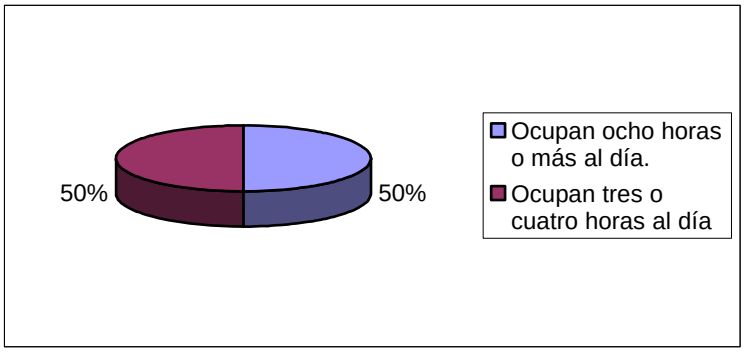
- El hecho de que la mayoría de los empleados tengan dos años o menos en el puesto, a simple vista es una desventaja ya que esto quiere decir que su rotación de personal es extensa por lo que Valmex tiene que invertir constantemente en capacitación, por otra parte, puede ser una ventaja ya que en el momento que el trabajador decida renunciar o sea despedido, el finiquitarla no resultaría un gasto importante.

¿CONOCE EL PERSONAL EL OBJETIVO DE SU PUESTO?



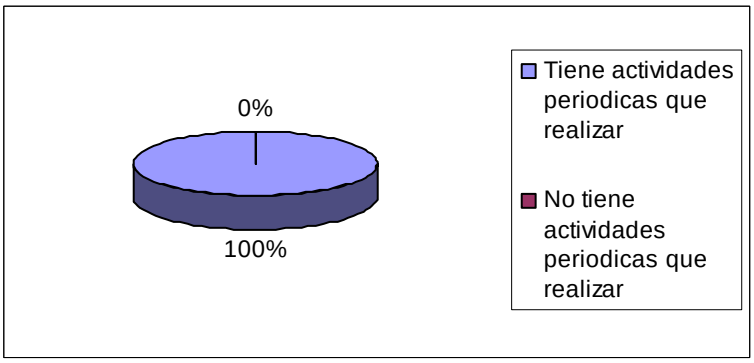
- Los empleados conocen el objetivo del puesto que ocupan, por lo que deberían desempeñar sus actividades de acuerdo con el mismo y estar concientes de la responsabilidad que tienen para con la organización.

TIEMPO QUE EMPLEA EL PERSONAL PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES DIARIAS.



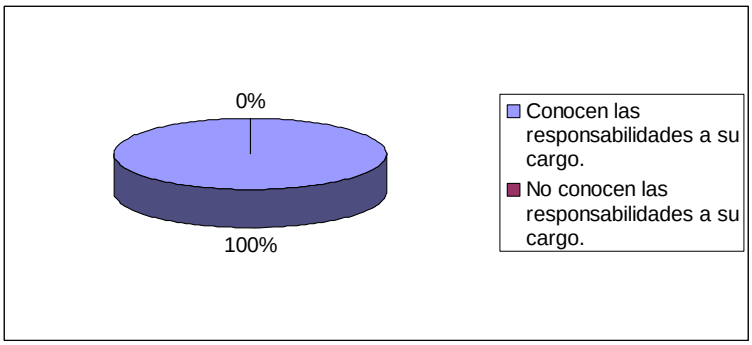
- La carga de trabajo no es equitativa para los empleados, por que de acuerdo con los resultados obtenidos el cincuenta porciento de ellos dice ocupar de tres a cuatro horas para efectuar sus actividades diarias; mientras que la otra mitad considera que al trabajo que debe realizar se le deben invertir ocho horas, o a veces más tiempo para concluirlas. Es interesante preguntarnos ¿Qué hacen los empleados que no ocupan las ocho horas de trabajo, si se supone que ellos perciben un salario por la jornada completa?

¿EJECUTA EL PERSONAL ACTIVIDADES PERIODICAS?.



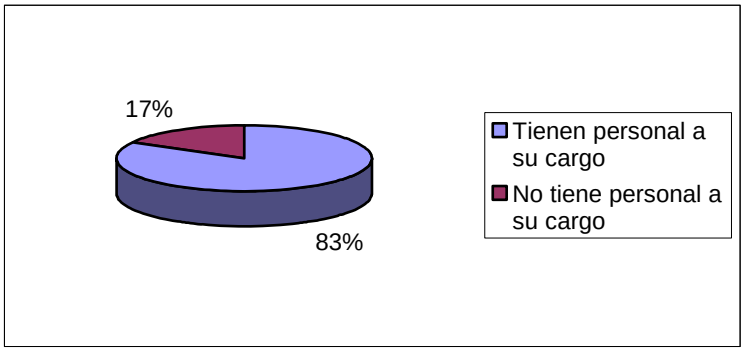
- Todos los empleados tienen actividades periódicas que realizar, ya sean semanales, mensuales u ocasionales; en la mayoría de los casos el tiempo invertido en ellas no entorpece sus actividades diarias, por que de acuerdo con ellos el tiempo para realizarlas es mínimo.

¿CONOCEN LOS EMPLEADOS LAS RESPONSABILIDADES A SU CARGO?



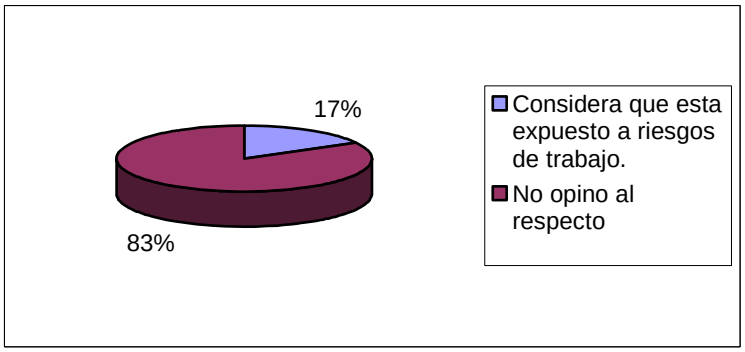
- Es de gran ayuda para la empresa que los empleados tengan conocimiento acerca de sus responsabilidades, ya que de esta forma pueden contribuir al logro de los objetivos de sus áreas de trabajo.

¿TIENEN LOS EMPLEADOS PERSONAL A SU CARGO?



- La mayor parte del personal administrativo tiene trabajadores a su cargo, y si realizan sus funciones correctamente de acuerdo con el puesto que ocupan, les podrían delegar actividades que ayuden a cumplir el objetivo del puesto en beneficio de la organización.

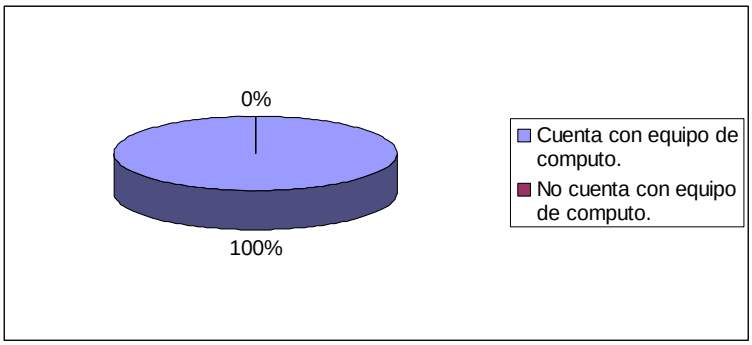
¿CONSIDERA EL PERSONAL ESTAR EXPUESTO A RIESGOS DE TRABAJO?



- Algunos empleados dicen estar expuestos a riesgos de trabajo mientras ejecutan sus actividades tanto en la empresa, como cuando deben salir a realizar algún servicio.

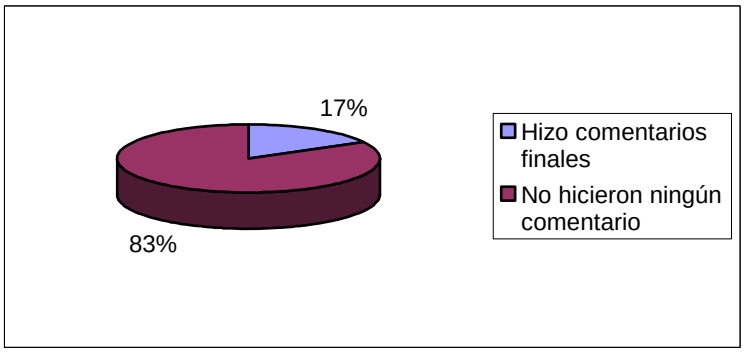
  Tomando en cuenta que los empleados ocupan puestos administrativos consideramos que los riesgos son mínimos, sin embargo el estrés al que están sometidos algunos de ellos, podría ser la causa de algún accidente dentro de la empresa.

PERSONAL QUE CUENTA CON EQUIPO DE CÓMPUTO.



- El que todos los empleados cuenten con equipo de cómputo en sus lugares de trabajo es una ventaja de la organización, porque se pueden implementar rápidamente nuevos programas que faciliten las actividades, tal es el caso del registro contable o inventarios.

¿EL PERSONAL HACE COMENTARIOS RESPECTO A SUS ACTIVIDADES?



- Pocos hicieron comentarios con respecto a sus actividades. Lo que nos lleva a la conclusión, de que; aunque algunos empleados no estén de acuerdo con el trabajo que realizan nunca exponen sus inconformidades por miedo a represalias.

6.8 CONCLUSIÓN DEL CASO PRÁCTICO.

Gracias a este trabajo de investigación pudimos comprobar que en VALMEX no se toman en cuenta las herramientas administrativas que en teoría nos ayudan a la toma de decisiones, establecimiento de jerarquías, responsabilidades y canales de comunicación que deberían existir en la misma; como lo es el organigrama que muestra la representación gráfica de la Estructura administrativa de cualquier organización.

Del mismo modo pudimos constatar que en los departamentos de esta organización en los que se hizo el análisis no se realizan las funciones que en teoría debieran llevarse a cabo; por lo que algunos trabajadores tienen cargas excesivas de trabajo en tanto que otros cuentan con períodos de tiempo libre, lo que les permite realizar actividades ajenas a sus labores de trabajo.

Consideramos que antes de pensar en obtener dicha certificación deben fijar su atención en varios aspectos tales como:

- Reordenar sus puestos de trabajo y sus funciones.
- Establecer la visión de la organización.
- Diseñar una estructura administrativa eficiente.
- Crear el departamento de recursos humanos que se encargue de todo lo relacionado al personal de la organización y de mantener un clima laboral propicio para desempeñar sus actividades en la organización.
- Fijarse objetivos a corto y mediano plazo que les permitan alcanzar sus metas.
- Mantener ordenada su producción terminada.
- Vigilar que los señalamientos de seguridad e higiene se encuentren en buen estado.

Cabe mencionar que para hacer dichos cambios es necesaria la participación de los empleados, es por ello que se les deben informar los cambios a realizar y los beneficios que se van a obtener, con el propósito de contar con su cooperación y participación.

En la mayoría de los casos es difícil aceptar una reorganización, sin embargo antes que nada se deben considerar los beneficios que se obtendrán al realizarla, tanto para la empresa como para los empleados y en base a esto evaluar los resultados para después tomar las decisiones que más convengan a sus intereses.

6.9 CONCLUSIONES.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos administrativos en el ámbito de la Administración los cuales tienen un fin en común, que es, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores que pudieran afectar el desarrollo en la misma.

Para que una organización alcance sus metas es necesario que todos los departamentos con los que cuenta, trabajen para un mismo fin, y por ende, conozcan los objetivos a alcanzar, ya que, de lo contrario difícilmente se logrará un crecimiento, prestigio o bien permanencia en el mercado.

La aplicación de cualquier modelo administrativo requiere de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales y es aquí, en donde la participación y disposición del personal con el que cuenta la Organización, debe involucrarse de tal manera que se sienta parte de ese cambio para lograr los resultados que se esperan.

El Administrador de Recursos Humanos debe contribuir de tal forma que se alcancen las metas establecidas, y por consiguiente el éxito en la empresa. La implementación de herramientas administrativas traerá como consecuencia el desarrollo y evolución de la organización.

Es por ello que no debemos olvidar que el conocer y establecer planes, programas, procedimientos y políticas tomando en cuenta las opiniones y sugerencias del personal pueden mejorar significativamente los resultados que la organización obtenga.

Entre las actividades del Departamento de Recursos humanos se encuentran el reclutamiento, selección capacitación, contratación, análisis y descripción de puestos; tales actividades tienen el mismo grado de importancia, la interrelación que

existe entre ellas obliga a que todas y cada una de estas se deban realizar de una forma adecuada.

Sin duda alguna las funciones del Departamento de Recursos Humanos deben estar encaminadas a lograr un ambiente laboral propicio para que todos y cada uno de los trabajadores desempeñen su trabajo correctamente, pero sobre todo que estén convencidos que son parte importante de la organización.

A lo largo de la investigación demostramos la importancia del tema en estudio: "Descripción de puestos", la cual de acuerdo con la hipótesis que se planteo es una elemento importante que nos permite la sistematización y el control de las rutinas laborales en cualquier organización. En base al análisis de puestos que se realizó en VALMEX pudimos evidenciar el desorden de actividades que existe en algunos puestos de trabajo así como la deficiente organización que prevalece en la misma, además de algunos conflictos entre el personal, ya que, las funciones que realizan diariamente no están establecidas de forma correcta, debido a que, no se ha implementado la descripción de puestos, por lo que en ciertos momentos se cae en la duplicidad de mando y evasión de responsabilidades.

Se comprobó que efectivamente la descripción de puestos es una estrategia administrativa que ayuda para el control de las rutinas laborales dado que se adquiere con ello la sistematización de las mismas y al mismo tiempo favorece la productividad.

Consideramos que a lo largo de este trabajo de investigación se encuentran los argumentos necesarios para pensar en una reorganización en VALMEX, lo que mejorará sustancialmente la administración de la misma, de tal forma que se garantice una organización con bases sólidas en cuanto a la distribución de tareas en los puestos de trabajo, así como las responsabilidades que estas conllevan.

Si en esta empresa se implementan correctamente las estrategias administrativas que permitan un mejor funcionamiento en la organización se facilitará la toma de decisiones, se mejorará la comunicación interna y se lograrán mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Amaro Guzmán Raymundo. Administración de Personal. Editorial Limusa. 1981. 351p.

2. Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. 4. ED. Editorial Trillas. Agosto 1990. 535p.

3. B. Wether William, Davis Phill Keit. Administración de Personal y Recursos Humanos. 3. ed. Editorial. Mc Graw Hill. 1990. 395p.

4. B. Wether William, Davis Phill Keit. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4 ED. Editorial Mc Graw Hill. 1995. 486p.

5. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

6. Dessler Gary. Administración de Personal. 69. ED. Editorial Pretice hall Hispanoamericana S.A 1996. 714p.

7. De Cenzo David A y P. Robbins Stephen. Administración de Recursos Humanos. 1. reimpresión. Editorial Limusa Wiley, 2003. 545p.

8. F. Sikula Andrew. Administración de Recursos Humanos en Empresas Industriales. Editorial Limusa 1982. 513p.

9. Lic. Simón Levy-Dabbah. Globalización Económica 2003. 19. ED. Editorial ISEF. Junio 2003. 468p.

10. L. Mathis Robert y H. Jackson John. Fundamentos de la Administración de Recursos Humanos: perspectivas esenciales. Editorial Thomson editores 2003. 210p.

11. Ley Federal del Trabajo. Editorial SISTA, México 2006.

12. Müch Lourdes y Ángeles Ernesto. Métodos y Técnicas de Investigación. 2. ED. Editorial Trillas. 1990. 167p.

13. Méndez M. José Silvestre. Problemas Económicos de México. 5. Ed. Editorial Mc Graw Hill. Abril 2003. 430p.

14. Orozco R. Jorge Enrique. Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. 34. ed. Copormex fondo editorial. 1980. 321p.

15. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. Administración de Recursos Humanos. 69. ED. Pretice Hall Hispanoamericana, 1997. 664p.

16. Reyes Ponce Agustín. El Análisis de Puestos. 5. ED. Editorial Limusa.1984. 95p.

17. Sherman Arthur, Bohlander George y Snell Scout. Administración de Recursos Humanos. Internacional Thomson editores 1999. 675p.

18. http://www.monografias.com/trabajos 12/edese.shtml#eva.

ANEXOS

En las páginas siguientes se muestran los formatos que se utilizaron para llevar a cabo la investigación del caso práctico (Anexo 1).

Cabe mencionar que en Valmex no cuentan con un organigrama; por lo que, proponemos este (Anexo 2), basado en la información de los puestos con los que cuenta.

Así mismo hacemos la propuesta de otro organigrama (Anexo 3), que se podrá implementar una vez llevada acabo la reestructuración de los puestos administrativos con el fin de mejorar la administración y control de las rutinas laborales de la empresa.

VALMEX.

DESCRIPCION DE PUESTO.

Fecha de elaboración: _____

Fecha de verificación: _____

Nombre: _____

Estado civil: _____

Edad: _____

Departamento: _____

Titulo del Puesto: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Persona a la que le reporta: _____

Objetivo del puesto:

Enliste las actividades que realiza, (Indique si son actividades diarias o periódicas que en este caso pueden ser: semanales, mensuales, trimestrales, etcétera) y el tiempo (en horas) que dedica a cada una de ellas.

Actividades diarias	Horas	Actividades Periódicas	Horas

Responsabilidades a su cargo:

Personal a su cargo:

Nombre	Puesto que ocupa	Principales actividades que desempeña

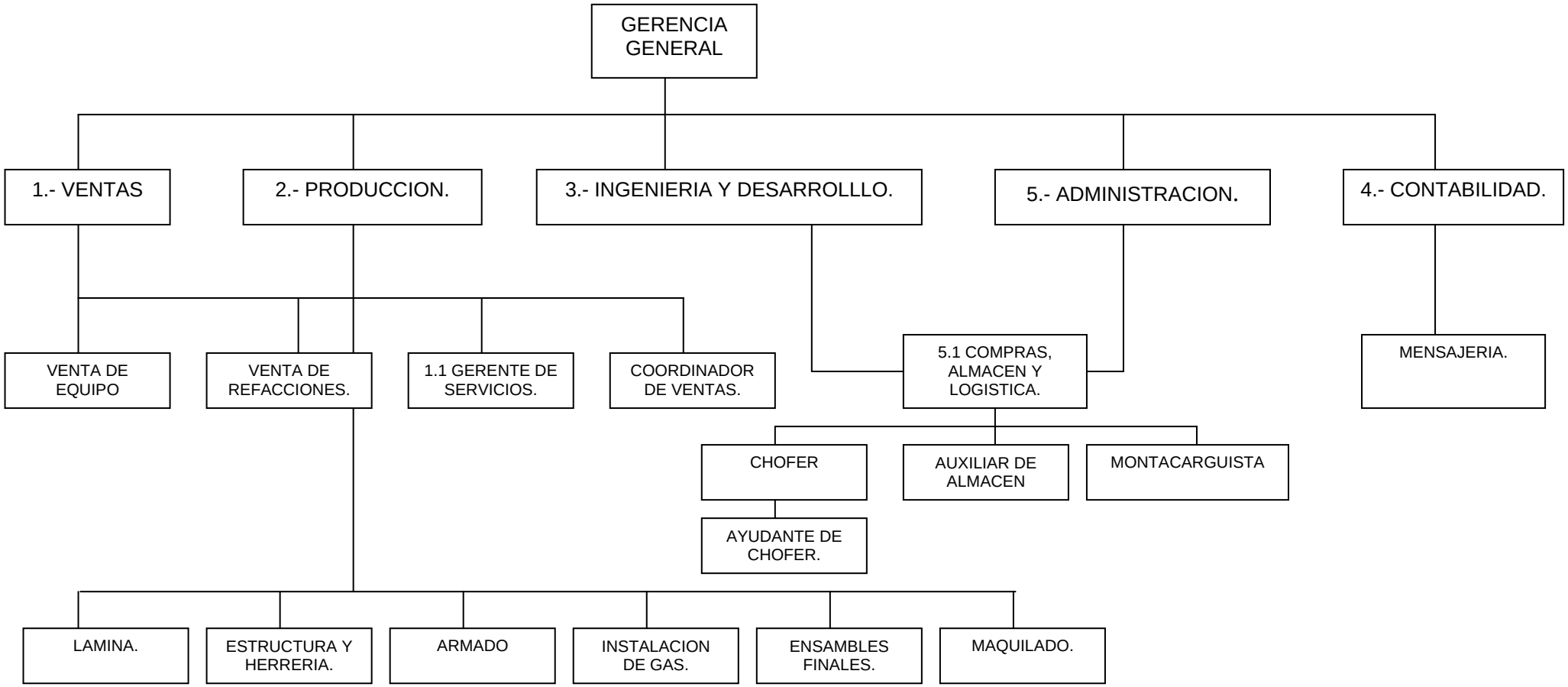
Riesgos de trabajo a los que está expuesto al desempeñar sus actividades.

Equipo y Herramientas utilizados en el puesto.

Equipo o Herramienta	Marca	Modelo	Numero de serie	Describir brevemente sus características

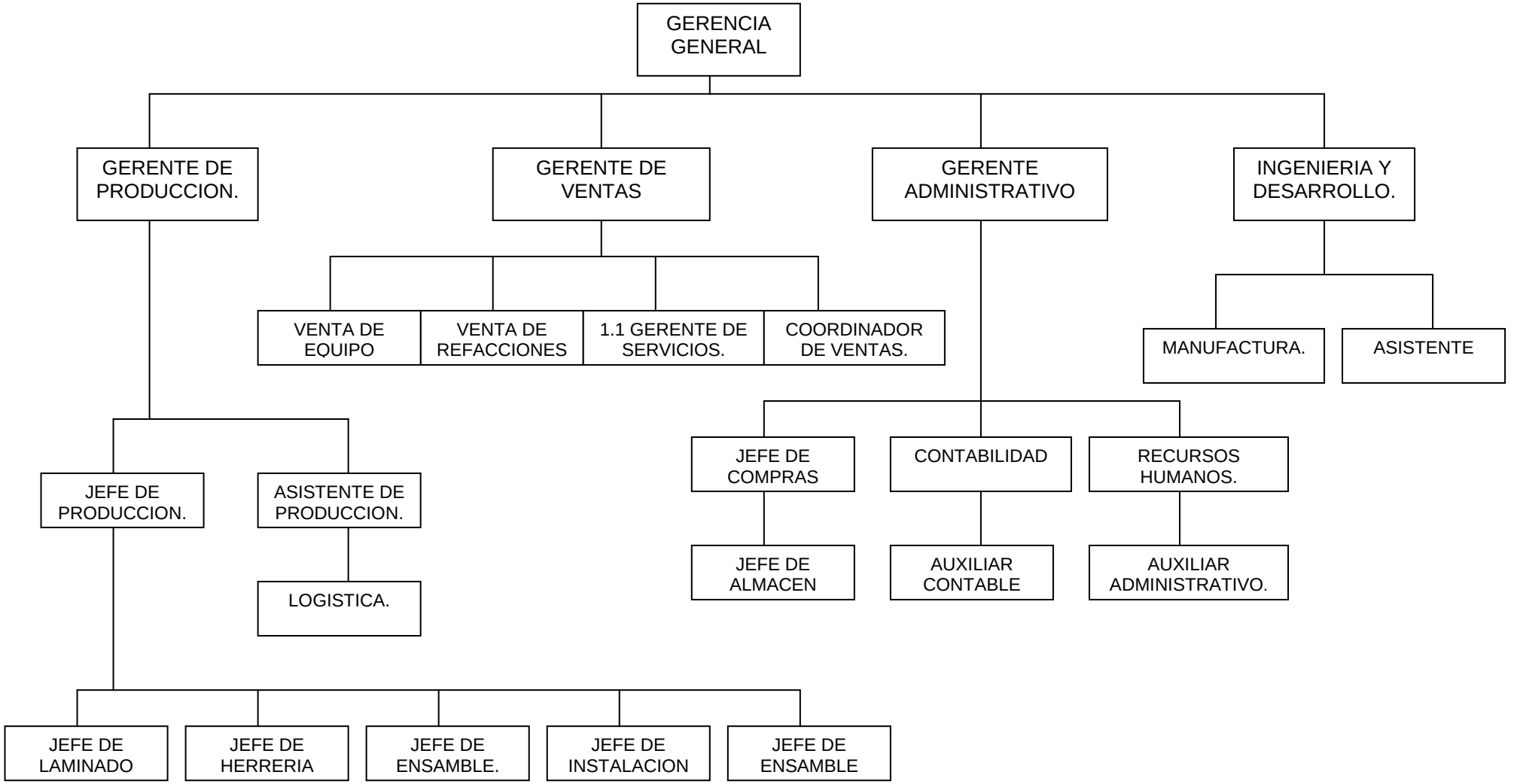
Comentarios:

VALMEX S.A. DE C.V.



ANEXO 2.- ORGANIGRAMA BASADO EN EL FUNCIONAMIENTO REAL DE LA EMPRESA.

VALMEX S.A. DE C.V.



ANEXO 3.- PROPUESTA DE ORGANIGRAMA (Una vez llevada acabo la reestructuración en la organización.)