

# **UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**“LOS RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS MEDIANAS Y  
PEQUEÑAS”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA**

**J JESUS VARGAS GARIBAY**

**ASESOR:**

**DR. HORACIO MERCADO VARGAS**

**MORELIA, MICHOACAN. AGOSTO DEL 2006.**

## **AGRADECIMIENTOS**

PRIMERO QUIERO AGRADECER A DIOS NUESTRO SEÑOR, POR DARME LA FORTALEZA ESPIRITUAL Y EL TIEMPO NECESARIO PARA HABER REALIZADO MIS ESTUDIOS DE MAESTRIA EN ADMINSTRACION.

AGRADEZCO TAMBIEN A MI ESPOSA JUANITA Y A MIS HIJOS POR EL TIEMPO DE CONVIVENCIA FAMILIAR QUE LES QUITE PARA LLEVAR A FELIZ TERMINO MI MAESTRIA Y LA ELABORACION DE ESTA TESIS.

MI MADRE NO PODIA FALTAR EN ESTE AGRADECIMIENTO YA QUE APARTE DE DARME LA VIDA, ME HEREDO SUS APTITUDES COMO POR EJEMPLO SU ENTEREZA PARA ENFRENTAR CUALQUIER TIPO DE PROBLEMA, ACOMPAÑANDO A ESTA SU EJEMPLO DE RECTITUD Y SUS VALORES MORALES.

A MIS COMPAÑEROS POR AGUANTAR MIS ACTITUDES DURANTE EL DESARROLLO DE NUESTROS ESTUDIOS.

FINALMENTE AGRADEZCO A TODOS Y CADA UNO DE MIS MAESTROS, POR SU APOYO, COMPRENCION Y ASESORIA DURANTE ESTOS ESTUDIOS DE POSGRADO, EN ESPECIAL LE DOY LAS GRACIAS Y MI RECONOCIMIENTO A MI ASESOR Y AMIGO EL DR HORACIO MERCADO VARGAS

MIL GRACIAS A TODOS.

J JESUS VARGAS GARIBAY

## INDICE

PRESENTACION	4
RESUMEN	6
ABSTRACT	8
INTRODUCCION	10
OBJETIVOS	12
JUSTIFICACION	13
TIPO DE INVESTIGACION	14

### **CAPITULO 1 “ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RH”**

1.1 ANTECEDENTES DE LOS RH	15
1.2 CONTRIBUCION DE OTRAS DISCIPLINAS	16
1.3 SU EVOLUCION EN MEXICO Y EN OTRAS CULTURAS	18
1.4 DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS	27
1.5 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	28
1.6 OBJETIVOS	28
1.7 EL CICLO DEL PERSONAL	30
1.8 ANALISIS Y SELECCIÓN DE PUESTO	31
1.9 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	36
1.10 OBJETIVOS GENERALES Y FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO	37
1.11 ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	39
1.12 ESTRUCTURA E IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE R H	39
1.13 TIPOS DE AUTORIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE R H	45

### **CAPITULO 2 “PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS”**

2.1 LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	47
2.2 PASOS DE LA CONTRATACION	47
2.3 LAS FUENTES DE INFORMACION	47
2.4 LOS EXAMENES A LOS CANDIDATOS	49
2.5 LOS PASOS DE LA SELECCION	51
2.6 PROCESO DE INDUCCION	53
2.7 EVALUACION DEL RENDIMIENTO	55

### **CAPITULO 3 “ IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES LABORALES”**

3.1 IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES LABORALES	57
3.2 COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACION	57
3.3 MOTIVACION DEL PERSONAL	58
3.4 LOS SINDICATOS	60

### **CAPITULO 4 “SUELDOS Y SALARIOS**

4.1 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	65
4.2 BASES PARA LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	65
4.3 LA ESTRUCTURA DEL SALARIO	67
4.4 EJEMPLOS PRACTICOS	71
4.5 PRESTACIONES DE PREVISION SOCIAL	78
4.6 CONCEPTO DE LA PREVISION SOCIAL	78
4.7 REQUISITOS DE LOS GASTOS DE PREVISION SOCIAL	79
4.8 OBLIGACIONES FISCALES DEL PATRON	91
4.9 OBLIGACIONES FISCALES DEL TRABAJADOR	92
4.10 PERIODOS DE CONTRIBUCIONES, PLAZO Y FORMA DE PAGO	93
4.11 PRESTACIONES Y SERVICIOS	94
4.12 OBLIGACIONES SEGÚN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO	95

### **CAPITULO 5 “SUELDOS Y SALARIOS”**

5.1 CONCEPTOS DE SUPERVISION Y CONTROL	96
5.2 DISCIPLINA Y CONSEJERIA	97

### **CAPITULO 6 “LAS RELACIONES LABORALES”**

6.1 CONCEPTO Y RETIRO	98
6.2 RETIRO JUSTIFICADO DEL TRABAJADOR	99
6.3 LEY DEL RETIRO	100

### **CAPITULO 7 “EXPANSION Y DESARROLLO”**

7.1 EXPANSION Y DESARROLLO	101
----------------------------	-----

<b>CAPITULO 8 “CASO PRACTICO DEL RESTAURANT PALENCIA”</b>	
8.1 CASO PRACTICO “RESTAURANT PALENCIA”	104
8.2 EL PALENCIA Y SU ANALISIS FODA	148
<b>CONCLUSIONES</b>	159
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	161
<b>ANEXOS:</b>	162
1 CUESTIONARIO	163
2 CARTA MENU Y FOTOS DEL RESTAURANT “PALENCIA”	166

## **PRESENTACION:**

Dentro de este tipo de empresas, el análisis y selección de puestos, las relaciones laborales, al igual que la selección de personal, capacitación, sueldos y salarios, seguridad e higiene, son algunos de los pilares fundamentales de la administración de los recursos humanos.

Respecto al análisis y la selección del puesto, la aplicación de los recursos humanos representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general, por lo cual es necesario al contratar nuevo personal darle a conocer sus derechos y obligaciones en la empresa a través de la inducción.

En este trabajo se plantea la planeación, organización y control de estos departamentos en una forma sencilla, breve y concisa para el empresario. Todos sabemos que una empresa que considera una plantilla mínima de personal en ocasiones no realiza los controles necesarios, pues no lo requiere por la dimensión del negocio. Sin embargo, sabemos que el buen control genera una buena administración y por ello se dan algunos consejos que el hombre de la pequeña y mediana empresa debe considerar para que su negocio prospere y logre sus objetivos.

Indispensable es mencionar la participación de la formación de un sindicato dentro de la mediana empresa y como llevar un clima laboral sano y en beneficio de ambas partes. Por ello, he considerado de gran importancia el deber legal que tiene la empresa y el personal al momento de formalizar este acto.

En algunos de los siguientes temas que se verán son los salarios, como un punto que desglosa su origen y el deber que tiene que cumplir el patrón a sus trabajadores en cualquiera de sus casos.

Además como parte complementaria, podemos concluir con un tema interesante que todo buen empresario se plantea al iniciar su carrera en su empresa, y es precisamente hacia dónde va... esto genera algunas interrogantes para saber si tiene los elementos necesarios para arrancar su vuelo y desarrollarse y expandir el negocio. Es importante conocer los apoyos financieros y los programas actuales que ofrece nuestro país para generar un crecimiento económico sólido, es básico para cualquier emprendedor conocer la información y saber sus principales beneficios.

## **RESUMEN:**

Los recursos humanos son el pilar fundamental de todas las organizaciones, por ello este trabajo aborda sus aspectos básicos y primordiales.

Cabe señalar que el capital humano puede en un momento dado sustituir la carencia de todo tipo de recursos, como sucede en Singapur, Japón, etc., entre los factores humanos que repercuten dentro de las empresas tenemos primeramente la motivación, factor importante en las personas. "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía de los recursos humanos.

Otro concepto dentro de los seres humanos es la autoestima, la cual se define como el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Este elemento juega un papel importante dentro de las empresas.

El perfil de los trabajadores es sin duda alguna de suma importancia dentro de las empresas para lograr una mayor optimización de los recursos humanos.

Otro factor importante es el liderazgo, primero como una cualidad personal y después como una función dentro de la organización. La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y que ayude, que trasmite seguridad.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el

espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, específicamente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

## **ABSTRACT:**

The human resources are the fundamental column of all the organizations; therefore the present paper takes into account their basic and main aspects

It's important to notice that the human capital may substitute the lack of any kind of resources, such as: Singapore, Japan, and etcetera, among the human factors that affects the companies the motivation is in the main ones, which is an important factor in the people. "Summarizing, the motivation is what makes an individual to act and behave in a certain way. It's a mix of intellectual, physical and psychological procedures that decide on a given situation, the vigor that is used and the direction where the energy of the human resources is aimed".

Another concept in the human beings is the self esteem, which is defined as the valuative sentiment of our being, the way we are, of who we are, of the compound of physical, mental and spiritual aspects that make or personality. This element plays an important role in our companies.

The workers profile is undoubtedly of great importance in the companies in order to achieve a better optimization of the human resources.

Another important factor is the leadership, first as a personal quality and then as a function in the organization. The general vision that workers have about their boss is that this is the one who bosses, orders, decide, say what has to be done, set up criteria, distribute the work, control and supervise the tasks.

The concern of the directives and the command part should be focused on creating such an image that their subordinates catalog them as another collaborator, a guider who listens to the people, a trust maker, who is naturally accepted in the group, a good communicator, a persona who supports and help, someone who transmits security.

The leader is the team's back up, the one who potentates the people so that they develop their queries, initiative and creativeness. Foment the responsibility, the team

spirit, the personal development and specifically the leader is the craftsman of creation of a spirit of belonging that unites all the collaborators to decide the actions taken

The workers profile is undoubtedly of great importance in the companies in order to achieve a better optimization of the human resources.

## **INTRODUCCION:**

Este trabajo tiene como finalidad principal participar en la instrumentación correcta de los Recursos Humanos en las empresas pequeñas y medianas, en virtud de que sus recursos económicos son generalmente muy escasos, lo cual los orilla a contratar personal, que la mayoría de las veces no es el adecuado para la vacante existente, descuidando entre otros puntos el perfil del puesto. Se presenta el caso práctico del Restaurante Palencia, con la idea principal de contribuir en el futuro al adecuado manejo de los recursos humanos, lo que vendrá a traer como consecuencia una mayor productividad de los empleados en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa, mayores ingresos en virtud de que el servicio que se dará a los clientes del restaurante será mas profesionalizado, ya que en la selección del mismo se consideró como un punto primordial el perfil de cada uno de ellos.

Las relaciones laborales, el perfil del trabajador, al igual que la selección de personal, capacitación, sueldos y salarios, seguridad e higiene, son algunos de los pilares fundamentales de la administración de los recursos humanos.

En el presente trabajo se plantea la planeación, organización y control de estos departamentos en una forma breve y concisa para el empresario. Sabemos que una empresa que considera una plantilla mínima de personal en ocasiones no realiza los controles necesarios, pues no lo requiere por la dimensión del negocio. Sin embargo, sabemos que el buen control genera una buena administración y por ello se dan algunos consejos que el hombre de la pequeña y mediana empresa debe considerar para que su negocio prospere.

Es importante mencionar la participación de la formación de un sindicato dentro de la mediana empresa y como llevar un clima laboral sano y en beneficio de ambas partes. Por ello, he considerado de suma importancia el deber legal que tiene la empresa y el personal al momento de formalizar este acto.

Algunos de los siguientes temas que se verán son los salarios, como un punto que desglosa su origen y el deber que tiene que cumplir el patrón a sus trabajadores en cualquiera de sus casos.

Además como parte complementaria, podemos concluir con un tema interesante que todo buen empresario se plantea al iniciar su carrera en su empresa, y es precisamente hacia dónde va... esto genera algunas interrogantes para saber si tiene los elementos necesarios para arrancar su vuelo y desarrollarse y expandir el negocio. Es importante conocer los apoyos financieros y los programas actuales que ofrece nuestro país para generar un crecimiento económico sólido, es básico para cualquier emprendedor conocer la información y saber sus principales beneficios.

## **OBJETIVOS:**

1. Identificar los pilares de la administración de los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa.
2. Proporcionar las herramientas básicas que persigue la administración para ofrecer un buen clima laboral.
3. Identificar el criterio de expansión y crecimiento en la pequeña y mediana empresa.
4. Consolidar los puestos de los trabajadores tomando en consideración el perfil personal de cada uno de ellos.

## **JUSTIFICACION:**

Este trabajo tiene por propósito principal analizar la problemática actual de las pequeñas y medianas empresas en México, siendo el objetivo relevante el ofrecer algunas posibles alternativas de solución para estas entidades en relación a la problemática que presentan los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Por la situación que vive nuestro país es necesario contar con empresas competitivas, aún cuando no sean de gran magnitud, para lo cual es urgente que nuestro gobierno y las instituciones financieras se pongan las pilas en forma conjunta para otorgar créditos blandos a este tipo de organizaciones, proporcionar además asesoría técnica, y con una posible disminución de impuestos o en su caso apoyos especiales para la creación de nuevas empresas.

Dentro de las empresas los recursos humanos son un elemento indispensable para su funcionamiento, por lo cual no solo se debe pensar en capacitar a los trabajadores con el propósito de lograr mayor productividad para la entidad económica, sino que también se debe de pensar en el trabajador, es decir motivarlo con una mejor remuneración y estimularlo con más prestaciones de previsión social.

Finalmente las medianas y pequeñas organizaciones tendrán un panorama más amplio sobre el logro de sus metas, es decir que la visión de los propietarios sea también la visión de los trabajadores de la empresa.

## **TIPO DE INVESTIGACION**

**LA INVESTIGACION QUE SE DESARROLLO PARA LA ELABORACION DE ESTE TRABAJO, ESTUVO APOYADA PRINCIPALMENTE POR MATERIAL BIBLIGRAFICO, SIENDO TAMBIEN EL INTERNET FUE OTRA FUENTE DE INFORMACION NO MENOS IMPORTANTE, LA ASESORIA PERSONAL DE MIS MAESTROS FUE DE GRAN VALIA EN LA RECOPIACION DE DATOS Y POR ULTIMO EL TRABAJO DE CAMPO DESARROLLADO EN LA EMPRESA DENOMINADA RESTAURANT “PALENCIA” FUE FUNDAMENTAL PARA LA OPTIMIZACION Y APLICACIÓN CORRECTA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS.**

## **CAPITULO 1 “ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RH”**

### **1.1 ORIGENES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

No podríamos hablar en forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar al derecho laboral y a la Administración científica así como de otras disciplinas.

Nos referimos al derecho laboral porque al nacer 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, contrataciones, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Así mismo los principios 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 del área, creó las "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 Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al seguro social.

## **1.2 FUNDAMENTO TEORICO.**

### **1.2.1 Contribución de otras disciplinas.**

#### **Ingeniería Industrial:**

A principios de este siglo apareció en los Estados Unidos un movimiento llamado "Administración Científica", encabezada por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia.

Podemos mencionar entre sus aportaciones:

- 1.-Estudios de tiempos
- 2.-Estudios de movimientos
- 3.-Sistemas de incentivos
- 4.-Valoración de tareas
- 5.-Oficinas de selección
- 6.-Adiestramiento a los trabajadores

#### **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.

#### **Sociología:**

Es la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos. Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos de la organización, aparece la sociología de la empresa, la sociología industrial o la sociología de la Administración.

La sociología industrial se forja en los llamados "Estudios de Hawthorne" que realizó Elton Mayo., quien consideró que la sociología mediante la experimentación debería convertirse en una ciencia exacta ya que el control del grupo y sus reacciones daría las leyes del comportamiento. Las aportaciones más importantes de la sociología a la Administración de Recursos Humanos han sido:

Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.

Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia del compañero).

Análisis de la Autoridad, burocracia, movilidad, etc.

### **Antropología:**

Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y la subcultura permiten entender mejor alguna forma de comportamiento.

### **Derecho:**

Básicamente el derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales.

### **Economía:**

Dentro de este marco, trabajo y salarios juegan un importante papel. La administración de recursos humanos se ha enriquecido con términos tales como: capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etc., igualmente los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre procesos productivos, los costos y la inflación.

### **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 estadísticos.

## **1.3 SU EVOLUCION EN MEXICO Y EN OTRAS CULTURAS.**

### **1.3.1 EUROPA.**

#### **Esclavitud:**

La esclavitud representa el sistema más simplista de relaciones con los trabajadores. El esclavo forma parte de las propiedades del amo; tiene enormes obligaciones y carece de derechos (matrimonio, patria potestad, etc.).

Cuando había abundancia de esclavos se les ocupaba indistintamente para cualquier tipo de trabajo: cuando los esclavos eran escasos, su utilización. Sobre todo en labores peligrosas, se cuidaba dado que su reposición resultaba difícil.

Las formas de disciplina en Europa y Asia eran los castigos corporales, el trabajo se desarrollaba bajo una estricta vigilancia como medio para lograr el máximo rendimiento.

#### **Causas de la esclavitud:**

Las guerras.

La repugnancia al trabajo (actividad que representaba algo indigno para las clases poderosas).

Las deudas.

#### **Fin de la esclavitud:**

Se ha establecido que desapareció por ser un sistema ineficaz que coartaba la libertad, no solo corporal sino mental del individuo, cosa que dio como resultado la indiferencia y el rechazo del trabajo por parte del esclavo. Por otra parte, la influencia de ideas liberales operaron como determinantes al implantar su filosofía de igualdad y libertad natural de todos los hombres.

#### **Servidumbre:**

Podríamos decir que el sistema de servidumbre es una variante de la esclavitud: en lugar del esclavo encontramos al siervo, que no es propiedad del amo, pero está fuertemente ligado a la tierra; si la tierra cambia de dueño, éste cambia de amo.

La relación de trabajo se basa en la prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección del señor feudal. Tenía una serie de derechos superiores a los del esclavo,

podía contraer matrimonio y hasta tener una especie de posesión (propiedad servil); sin embargo, carecía del derecho de libertad e independencia.

### **Gremios y corporaciones:**

Aparecen en la edad media; durante tal etapa las llamada "economía familiar" se convierte en "economía de la ciudad", debido a la tendencia de las villas a bastarse a si mismas. Es allí donde aparecen las llamadas corporaciones, gremios o guildas, que eran agrupaciones de hombre de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión defensa de intereses comunes, siendo costumbre adoptar a un santo como patrono de su agrupación.

Los gremios proliferaron rápidamente y fue en sus talleres donde se vio por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador:

Características del sistema:

**Trabajo personal.**- A diferencia de la industria actual, el producto llevaba el sello o marca de quien lo realizaba.

**Sentido de realización.**- Casi siempre el trabajador elaboraba el producto en su totalidad (de principio a fin).

**Predominio de la "ganancia lícita".**- Es decir, énfasis de este concepto sobre el de lucro.

**Jerarquización clara de puestos.**- Existía una clara separación y definida jerarquía entre el maestro, el oficial y el aprendiz.

**Sistema de ascenso por méritos.**- Tras un largo periodo de aprendizaje, se imponía la necesidad de presentar exámenes; por ejemplo, el llamado de la "obra maestra" para la obtención del grado de maestro.

**Reglamentación de la producción.**- De hecho actuaban como monopolios, pues el consejo de maestros fijaba precios, cantidad a producir, plazas donde vender, comprar, etc.

**Salarios.**- Estos eran fijados por el consejo de maestros y los había por hora o por jornada de trabajo.

### **Fin de los gremios**

La tendencia a hacer maestros a los más viejos, la lentitud en la rotación y en promociones, dieron origen al que quizá fue el primer movimiento sindical: "las asociaciones de compañeros" en Francia, Alemania y España.

### **Liberalismo, Revolución industrial y la Revolución francesa:**

Como consecuencia de las ideas filosóficas del siglo XVIII aparece el liberalismo que representa la exaltación del individuo y la glorificación de la libertad humana, que encuentra su culminación con la Revolución francesa. Estas ideas trascendieron al campo económico y debido al auge y gran desarrollo de la industria provocado por los inventos (máquina de vapor, lanzadera, etc.) que dieron origen a la revolución industrial, apareció el liberalismo económico. Este pugnaba una libertad absoluta en las relaciones de trabajo, teniendo asignado al Estado el papel de vigilante.

En dicha etapa nace la "libre competencia" que lanza a los empresarios a una guerra de astucia y fuerza. El trabajo se convierte en una mercancía como cualquier otra, sujeta a libres leyes de la oferta y la demanda. Las condiciones laborales se establecen al libre arbitrio del patrón y dado que al trabajador lo que le importa es comer, acepta todas las condiciones.

Esta absoluta libertad produjo a su vez un clima de la más absoluta explotación, donde excesos como contratar a niños y mujeres para trabajos definitivamente peligrosos e insalubres, eran hechos de todos los días.

## **Sindicatos y reacciones ante el liberalismo:**

Bajo el sistema de abuso y explotación al trabajador que era el liberalismo, hubo intentos de la clase trabajadora por mejorar sus condiciones. Sin embargo, siempre se encontró con un clima de rechazo absoluto, como en el caso de las **trade unions** en Inglaterra, que fueron prohibidos y consideradas como "conspiraciones ilegales" en 1834. Todos los intentos similares fueron acusados de atentar de sustituir las condiciones "naturales" de competencia y negociación, por medios "artificiales", como la contratación colectiva.

Diferentes pensadores ofrecieron soluciones para el problema social, variando las proposiciones desde un tono utópico hasta el más radical. Esto es lo que se conoce con el nombre de reacciones socialistas, mismas que se dividen así:

### **a) Etapa sentimental.**

Dentro de ella podemos nombrar al conde Enrique de Saint Simon (1760-1825); Carlos Fourier (1772-1837), y Pedro Proudhon (1809-1865).

### **b) Etapa utópica.**

Robert Owen, con su obra "Nuevo concepto de la sociedad", es uno de los más representativos de este periodo.

### **c) Etapa científica.**

El más importante pensador de esta etapa fue Carlos Marx (1818-1883). Su ideología se encuentra desarrollada básicamente en las tres obras siguientes: manifiesto del partido comunista (1848); apuntes para la crítica de la economía política (1859) y el capital (1867). Entre las conclusiones que se sacaron del Congreso Marxista de París en 1889 están:

1.- Jornada de ocho horas.

2.- Prohibición del trabajo nocturno, salvo en aquellas ramas de la industria que por su naturaleza exigían un funcionamiento ininterrumpido.

- 3.-Prohibición de trabajo a menores de 14 años. Entre los 14 años y 18 años, jornada de seis horas.
- 4.-Reposo ininterrumpido de 36 horas por lo menos, semanalmente, para todos los trabajadores.
- 5.-Supervisión del Estado, bien organizada, en toda clase de industrias, con un 50% de inspectores-obreros.
- 6.-Proscripción de salarios en especie.
- 7.-Extensión a todos los países de medidas higiénicas en el trabajo.
- 8.-Supresión de las oficinas de colocación.
- 9.-Supresión de regateo

### **Reacciones católicas:**

El pensamiento católico sobre el problema social trata de incorporar a las relaciones de trabajo el sentido de justicia, igualdad y caridad. Se encuentra contenido básicamente en los documentos papeles denominados "encíclicas" y otros mensajes, siendo los más importantes: Encíclica **Rerum novarum** del papa león XIII (1891); encíclica **Quadragesimo anno de pío XI** (1931); pío XII en sus alocuciones y radiomensajes; encíclicas **Mater et magistra** del papa Juan XXIII (1961).

### **1.3.2 México.**

#### **Era Prehispánica:**

A diferencia de los 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 de ser humano a quién lo practicaba. Tal cosa se desprende a los siguientes consejos que daban los padres a los hijos:

"Es conveniente, es recto - ten cuidado de las cosas de la tierra - has algo, corta la leña, labra la tierra - planta nopales. Planta magueyes -. Tendrás qué beber, qué comer, qué vestir - con eso estarás de pie (serás verdadero) - con eso andarás - con eso se hablará de ti, se te alabará - con eso te darás a conocer a tus padres - y parientes".

Existía a la esclavitud, pero era mucho más benigna que en Europa y Asia. El dueño del esclavo solamente lo era de parte de su trabajo. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en esclavitud. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad. Un esclavo no podía ser vendido sin el consentimiento de su dueño. Un hombre cargado de deudas podía venderse así mismo y después trabajar para recuperar su libertad.

Había artesanos pero no estaban congregados en gremios. No había monopolio en este sentido. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y las autoridades.

### **Época colonial:**

Con la conquista, son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan "encomiendas" en las cuales el encomendadero, que debe 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 igual 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 ocho horas. Hay diversas ordenanzas que prohíben que los indios se dediquen a ciertas actividades (platería) mientras que en otras si se les está permitido el ingreso (manufactura de sillas). Los negros y los mulatos tuvieron sistemáticamente prohibida su entrada los gremios de acuerdo a las leyes de la época; la única excepción es el oficio de curtidores de cuero, ya que estos eran escasos.

En 1582 se verifica la primera huelga del continente americano. El cabildo de la ciudad de México resolvió reducir los sueldos de los cantores y músicos de la Catedral por considerarlos muy elevados. Ellos dejaron de asistir, por lo que el arzobispo se dirigió al cabildo para que reconsiderara su actitud. Los cantores y músicos regresaron después que se convino que sus sueldos siguieran iguales y que se les pagaría el tiempo que dejaron de trabajar (salarios caídos).

## **La guerra de la independencia:**

En la época colonial existían monopolios y estancos; estaba prohibido fabricar ciertos artículos, con la finalidad de proteger el comercio español. Tal situación casi sin variaciones permanece hasta la declaración de independencia. El 19 de octubre de 1810, Hidalgo promulga en la ciudad de Morelia un bando prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte a quien conservara esclavos. Morelos sugiere que el congreso legisle para "elevar el jornal de pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto": En la constitución de Apatzingán se habla ya de que cada persona pueda dedicarse al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres. Es decir, se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

## **La Reforma:**

En esta época, la población se dedicaba principalmente a la agricultura, la minería y las artesanías. La industria es incipiente, había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón, además existían innumerables talleres artesanales y también fábricas de papel, de jabón, de aceite, de vasos de vidrio y destiladoras de licor 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 se trajera el capital extranjero a fin de fundar fábricas. Junto con ese capital vinieron técnicos y obreros estadounidenses frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos. Aunque la constitución de 1857 en su artículo 5º. Decía "Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento", la verdad es que a través de la tienda de raya y de las deudas personales, tanto fábricas como minas y haciendas habían hecho

renacer prácticamente la esclavitud. En la fábrica de Río Blanco la jornada era de 12 a 14 horas diarias, y en Puebla debían trabajar hasta la media noche dos veces por semana.

En aquella época campeaba también un furioso liberalismo económico nacido con la revolución industrial, el liberalismo económico proclamaba que las fuerzas del mercado regular en los salarios y la demanda de mano de obra. El código penal del Distrito Federal castigaba con ocho días a tres meses de arresto y multa de 25 a 500 pesos a quienes pretendieran el alza a la baja de los sueldos o impedían el libre ejercicio de la industria o del trabajo por medio de la violencia física o moral.

### **La Revolución:**

Fue en Cananea, 1906, donde estalló la huelga que hizo temblar al porfirismo, a la cual siguió la de Río Blanco.

En este pueblo de Sonora, el salario de los mexicanos era inferior, por el mismo trabajo al de los norteamericanos. Todos los jefes eran extranjeros.

A continuación se transcribe el pliego petitorio de los huelguistas.

### **MEMORANDUM**

1º.-Queda el pueblo obrero declarado en huelga.

2º.-El pueblo obrero se obliga a trabajar bajo las condiciones siguientes:

- a) La destitución del empleo del mayordomo Luis (nivel 19).
- b) El mínimo del sueldo del obrero será cinco pesos diarios con 8 horas de trabajo.
- c) En todos los trabajos de Cananea Consolidated copper co., se ocupará el 75% de mexicanos y el 25% de extranjeros, teniendo los primeros las mismas aptitudes que los segundos.
- d) Poner hombres al cuidado de las jaulas, que tengan nobles sentimientos para evitar toda clase de irritación.
- e) Todo mexicano en los trabajos de esta negociación tendrá derecho a ascenso según le permita sus aptitudes.

Es de notarse que no solo se menciona las condiciones económicas sino un mejor trato y un deseo de posibilidades de ascenso.

Desde 1906 se organizaba el Gran Círculo de Obreros Libres en la fábrica de hilados de Río Blanco, Ver., Cundió la agitación en otras fábricas y los patronos prohibieron las asociaciones. Estallaron las huelgas. Tanto obreros como patronos acordaron acatar un laudo del gobierno central que se expidió el 5 de enero de 1907 que dice; "Los obreros quedaron sujetos a los reglamentos vigentes al tiempo de clausurarse (los trabajos) o a aquellos que sus propietarios hayan dictado posteriormente...", con lo cual quedaban los obreros en manos de los empresarios. El día 7 de enero, día señalado para la reanudación de labores, los obreros de Río Blanco no entraron a la fábrica.

Puede decirse que la participación obrera y campesina en el movimiento armado de 1910 fue vital importancia. En la constitución de 1917 se plasma un paternalismo cuyas raíces tal vez haya que buscarlas en las leyes indias. Los sindicatos representaron instituciones legales a partir de 1917.

### **Época posrevolucionaria:**

En el desarrollo de México, 1938 marca una nueva etapa. Los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos. Las compañías petroleras se niegan a darlos. Interviene la Suprema Corte de Justicia. Después de un estudio exhaustivo de las finanzas de esas empresas decretan que si están en posibilidades de conceder los aumentos solicitados y la condena de hacerlo.

Las compañías se niegan a acatar el fallo de la Suprema Corte. Entonces el presidente Cárdenas decreta la expropiación. Los capitales norteamericanos, Inglés y Holandés huyen de México y se origina un cierto receso económico sin embargo la iniciación de la Segunda Guerra Mundial favorece al país, pues las potencias mundiales se dedicaban a fabricar armamentos y otros países deben encargarse de manufacturar otros artículos. En esta época la industria textil mexicana alcanza un gran auge.

Terminada la guerra, surge una fuerte demanda de artículos de consumo y bienestar. México empieza a traer capitales norteamericanos. La creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados, por tanto las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano en ellas.

## **1.4 Definición de Recursos Humanos**

Cada vez que se establece una nueva empresa, ya sea grande o pequeña sin importar su giro, lo primero que se ve es gente haciendo cosas, vendiendo productos o realizando algún tipo de servicio. Todas las empresas están basadas en su personal.

El manejo del personal, su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa, ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas, procedimientos, gráficas la llevan a la realización adecuada de sus objetivos.

Los recursos humanos son las personas, que le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Los recursos humanos son el corazón de la organización, ya que es lo que le da vida a la empresa, propone y da las herramientas necesarias para su información.

Es muy importante que los integrantes de los recursos humanos estén conscientes de la importancia de su labor dentro de la empresa, pues su actividad es parte de una cadena. Todas y cada una de las labores tienen su importancia, y un porqué de su función.

### **Definiciones y Conceptos de RH:**

Los Recursos Humanos son "Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores, de una organización, su satisfacción en el trabajo, y el mejor rendimiento en favor de unos y otros". Víctor M. Rodríguez.

"Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar". Byars y Rue.

## **1.5 Importancia de los recursos humanos**

### **¿Qué importancia tiene la Administración de Recursos Humanos?**

Hoy en día se hace necesario que entendamos la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza de forma arrastrante nuestros intereses nacionales.

La sociedad necesita de las organizaciones (empresas pequeñas, medianas y grandes) para satisfacer sus necesidades, por ejemplo, necesita de las empresas de alimentos, para obtener comida, de las empresas textiles para obtener vestido, calzado, etc., y de las empresas en general como fuente de trabajo.

### **Propósitos:**

Las personas son el elemento común en todas las organizaciones, crean los objetivos, las innovaciones y realizaciones por las que se alaba a las organizaciones, cuando se ven desde el punto de éstas. Las personas son recursos, sin ellos las organizaciones no podrían existir.

El propósito fundamental de la Administración de Recursos Humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente.

La Administración de Recursos Humanos alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos, para poder alcanzar esta meta, los objetivos de la Administración de Recursos Humanos debe reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas.

## **1.6 OBJETIVOS**

Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de Recursos Humanos.

**Objetivos Sociales:**

Mostrarse responsable ante las necesidades y desafíos de la sociedad, minimizando los efectos negativos de esas demandas sobre la organización. El hecho de que las organizaciones no utilicen sus recursos en beneficio de la sociedad puede dar como resultado restricciones sobre ellas. La sociedad puede promulgar leyes que limiten las decisiones relativas al personal.

**Objetivos de Organización:**

Reconocer que la Administración de Recursos Humanos existe para contribuir a la eficacia de la organización. La Administración de Recursos Humanos no constituye un fin de si misma, sino solo un medio para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos primordiales. En pocas palabras, el papel e la Administración de Recursos Humanos es el de servir al resto de la organización.

**Objetivo Funcional.**

Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren exceso (cuando se contrata a un número excesivo de personal), se incurre en dispendio de recursos.

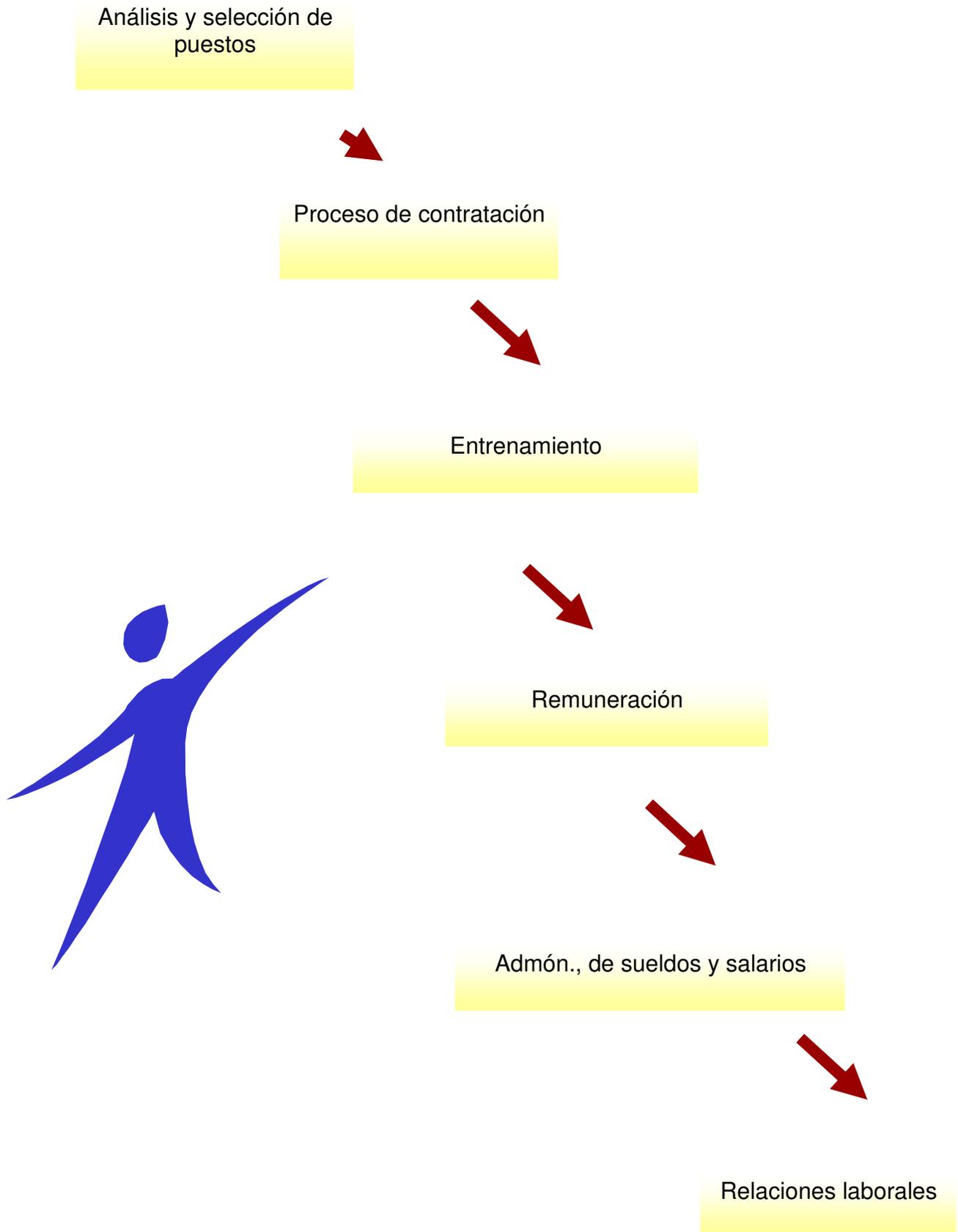
**Objetivo Personal:**

Contribuir al logro de las metas de cada persona. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Cuando los objetivos personales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

No todas las decisiones sobre Recursos Humanos cumplen los cuatro objetivos de la disciplina. En ocasiones ocurren situaciones en que es necesario equilibrar ventajas y desventajas.

## 1.7 EL CICLO DEL PERSONAL

El ciclo de personal consta de los siguientes pasos:



## **1. 8 Análisis y selección de puestos.**

En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos (ARH).

Para los fines de este escrito, resaltaremos la gran relevancia que a nuestro juicio tiene el sub-sistema de aplicación de recursos humanos en lo referente AL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, ya que entendemos que representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

En cambio, la descripción de puestos se preocupa por el contenido del puesto, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por que lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa.

Si el proceso del análisis de puesto esta mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces nos atrevemos a predecir que los demás procesos que este alimenta (evaluación del desempeño, movimientos del personal, remuneraciones, capacitación, entre otros) estarán realizándose ineficazmente porque el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

Frecuentemente, muchos de nuestros empresarios y ejecutivos nativos reconocen en cuanto "a la forma " el valor que tienen los procesos de mejora del capital humano, pero " en el fondo" existe mucha ignorancia sobre que tanto nos puede ayudar a mejorar nuestros niveles productivos.

Es una pena que hoy en día escuchemos a empresarios y ejecutivos de grandes, medianas, pequeñas y por que no de micro empresas, decir que su manual de descripción de puestos no les ha aportado nada.

Y que la empresa consultora " Fulano de tal" los indujo a gastar inútilmente su dinero, esto es común. O peor aun que no se necesita el manual de puestos ya que las personas que laboran (los trabajadores) saben con exactitud lo que deben hacer. Otro punto de vista común de aquellos es el, que la gente no le hace caso a eso y que por ello las descripciones de puestos resultan ser ineficaces, o que no son necesarias debido al poco personal que tiene su empresa, concluyendo con el mismo resultado (no son importantes ni necesarias).

### **¿QUE FINALIDAD Y OBJETIVOS TIENE EL ANALISIS DE PUESTO?**

El acontecer de la vida productiva que presenta y refleja las empresas en México nos permite esclarecer el rumbo hacia donde se dirige el futuro de la compañía. Por lo cual es de suma importancia que, teniendo en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan; como lo son la globalización de los mercados, la estrecha competencia de los mercados y otros factores como los tecnológicos, económicos y sociales que se presentan en la actualidad, generan una llamada de atención la cual nos indica que se presenta un cambio organizacional inevitable, de donde podemos destacar, que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, que les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes. Es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr abatir esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

De esta manera podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de contar con todas las

características e información relativa a cada uno de los cargos. Y además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez a su futuro facilitara las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

## **OBJETIVOS**

Permitirle a la empresa cimentar las bases de la tecnificación de la administración de los recursos humanos.

Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Evitar repetir instrucciones.

Como parte fundamenta de la existencia de la descripción de puesto tenemos el punto que a mi consideración es la tecnificación de la medición del trabajo para los individuos, así que de los beneficios que obtenemos con el uso de estas técnicas son:

1. Evita repetir información, explicación e instrucciones similares.
2. Permite a los empleados saber que es lo que se espera de ellos, cuando y como.
3. Muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización.
4. Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reducen el periodo de capacitación.
5. Permite asegurarse que se respeten las políticas del organismo.

6. Reduce errores operativos.
7. Evita que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas.
8. Facilita el sostenimiento de un buen nivel organizacional.
9. Complementar el manual de organización.

Para poder realizar estos objetivos se debe llevar a cabo un estudio anterior sobre:  
Organigrama. (Calcificación de los puestos)

Determinar sus principales características.

Realización de cuestionario, observación directa y/o entrevista con el trabajador.

Como conclusión presento un formato de descripción de puesto que a nuestro juicio puede cumplir con los requisitos fundamentales de una descripción de puesto.

<b>Logotipo de la empresa</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>REVISIÓN</b>	<b>CÓDIGO</b>
	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		
		<b>FECHA</b>	<b>PAGINAS</b>

### 1.- IDENTIFICACIÓN:

La finalidad de este punto es individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de la empresa.

1.1. - Titulo del puesto:

1.2. - Departamento:

1.3. - Área:

Tiene como objetivo determinar el lugar que ocupa en la organización y su jerarquía.

### 2. - ORGANIZACIÓN:

2.1. - Jefe superior:

2.2. - Jefe inmediato:

2.3. - Puestos que le reportan al puesto descrito.

2.3.1 Nombre del puesto.

2.3.2 Numero de ocupantes.

Este punto se debe identificar las características que debe poseer la persona que ocupe el puesto

### 3. - PERFIL DEL PUESTO.

### 3.1. - Requerimientos.

Indispensable. (I)

Deseable. (D)

Especificación	Características	Requerimiento
Educación:		
Idioma:		
Computación:		
Conocimientos:		
Experiencia:		
Habilidades personales		
Edad		
Sexo		

Determinar la razón principal de puesto o su razón de ser.

### 4. - OBJETIVO DEL PUESTO.

### 5. - RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

5.1 Responsabilidad.

5.2 Autoridad.

La finalidad fundamental de este apartado consiste en determinar los alcances y limitaciones en la función del puesto.

### 6. - FUNCIONES.

Describir las actividades de la persona que debe ocupar el puesto

### 7. – CONTACTOS.

Identificar con quienes tienen relación el puesto descrito y el propósito que se tiene con dicha relación.

7.1. Internos.

7.2 Externos

## 8. - EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO.

El objetivo de este apartado es determinar de manera cuantificable los resultados de la labor del puesto

## 9. - APROBACIONES.

Determinar con claridad las personas que intervinieron en la elaboración de la descripción y la fecha de su realización.

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

### 1.9 UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Las organizaciones medianas o grandes emplean un porcentaje alto de su tiempo en el área de Recursos Humanos, especializado para su atención. Por lo cual requieren de un departamento.

En las organizaciones pequeñas puede no existir tal departamento, dado que los diversos componentes centralizados de la función de personal pueden ser manejados por el propietario o ejecutivo en jefe.

La estructura organizacional formal de una organización define la autoridad, las responsabilidades y las funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto del organismo, sin embargo, sabemos que además de la estructura formal, los grupos formales de las personas que trabajan en la organización influyen en la administración de personal.

Para ubicar de manera correcta la posición jerárquica de una unidad de Recursos Humanos, hay que recurrir primero a la estructura general de la organización. Existen

diversos tipos de estructuras organizacionales, pero son tres las básicas (organización lineal, organización funcional, organización de línea y asesoría), cada tipo de estructura organizacional se aplica de acuerdo al tipo de organismos social y de su tamaño.

La estructuración orgánica del departamento de recursos humanos debe reflejar no solamente las funciones asignadas a el, sino también el tamaño de la organización. Cuando la organización es pequeña, el área de personal puede consistir en un responsable, un auxiliar, y una secretaria.

En organismos medianos se crean un departamento de personal con dos secciones. En organismos grandes existirán varios administradores subordinados, quienes informarán al gerente del área.

Para poder cumplir los diversos objetivos y funciones que le corresponden al departamento de personal, este debe disponer de una organización que le permita alcanzarlos, para lo cual deben contar con su plantilla de personal correspondiente, darle el realce necesario dentro de la organización de la empresa, y diseñar adecuadamente la organización del propio departamento.

Si se compara la organización del departamento de personal en diferentes empresas, podremos comprobar que las estructuras de una organización de esta función operacional, varían mucho de unas a otras. Todo depende del ramo y volumen de la empresa aunada la influencia de desarrollo tradicional de cada uno.

## **1.10 OBJETIVOS GENERALES DEL DEPARTAMENTO.**

Los objetivos del departamento de personal sirven como guía, en la práctica, para fijar las funciones principales de éste.

Los objetivos de un departamento de recursos humanos son los siguientes:

- a)** Proporcionar á la organización fuerza la laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- b)** Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- c)** Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de éstos, en todos los niveles de la organización.

**d)** Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.

**e)** Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

### **Funciones del departamento de Recursos Humanos.**

Delimitar las funciones inherentes al departamento de Recursos Humanos, es una tarea de dirección superior para lograr de manera efectiva la coordinación de sus relaciones con los demás departamentos. El departamento de recursos humanos como tal, representa un grupo asesor para ayudar a los funcionarios de las demás áreas operativas.

**a)** Planear los recursos humanos asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.

**b)** Observar y administrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.

**c)** Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de llevar un comienzo productivo.

**d)** Fijar un sistema de remuneración justa para lograr niveles de desempeño deseado.

**e)** Ejecutar programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacitación operativa.

**f)** Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones de trabajo.

**g)** Promover junto con el sindicato programas de seguridad e higiene.

**h)** Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.

**i)** Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.

**j)** Prestar servicios a todo el personal.

## **1.11 ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

### **Actividades del departamento de personal.**

- a) Reclutamiento, selección e inducción de personal.
- b) Capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal.
- c) Análisis y evaluación de puestos.
- d) Orientación, difusión y establecimiento de servicios y prestaciones.
- e) Establecimiento de políticas de motivación y liderazgo.
- f) Relaciones laborales.
- g) Evaluación del desempeño.
- h) Políticas salariales.
- i) Programas de seguridad e higiene.
- j) Sistemas de compensación.

## **1.12 Estructura del Departamento de Recursos Humanos**

Una organización necesita personal para diversos niveles: personal de apoyo y operativo, personal administrativo y directivo. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito, por tanto, el trabajo del departamento de recursos humanos reviste gran importancia. Cuando se crea el departamento de personal, suele ser pequeño y depende de un ejecutivo administrativo de nivel medio; a departamento de personal, éste aumenta su importancia y su complejidad. Para afrontar el crecimiento y las nuevas demandas, el personal de recursos humanos debe elevar su nivel de especialización, conforme este departamento sigue ampliándose, puede organizarse en secciones muy especializadas. La función de personal esta siendo muy importante en la administración de las organizaciones, hay varios factores que contribuyen a este fenómeno:

### **Complejidad de puestos de gerentes de área.**

Estos con frecuencia se vuelven más complejos. Enfrentándose a responsabilidades adicionales, requieren que busquen ayuda en sus problemas más sustantivos. Ya que este problema es de la naturaleza de los recursos humanos, los gerentes de área recurren a especialistas en la materia, contribuyendo de este modo al establecimiento y desarrollo de la función de personal.

### **Influencias Externas.**

Estas han contribuido al desarrollo de la función de personal. La aprobación de leyes y reglamentos (Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social) crea la necesidad de gente que pueda interpretarlas y elaborar programas que aseguren su cumplimiento. Los sindicatos y la influencia del mercado de trabajo han representado un papel de importancia para el desarrollo de la función de personal.

### **Necesidad de congruencia.**

Confiar exclusivamente en el criterio de los gerentes de área en las decisiones sobre personal, conduce invariablemente a un incongruente tratamiento de los empleados (algunos gerentes pueden conceder aumentos de salario a sus subalternos favoritos, otros, de acuerdo al desempeño logrado, las incongruencias generarían sentimientos de injusticia).

### **Necesidad de pericia.**

Todos los factores anteriores han creado complejidad en las funciones de personal. Esta complejidad requiere pericia para tratar con ellas y en consecuencia, casi todas las actividades requieren personas experimentadas para administrarlas.

## **Importancia de los Recursos Humanos.**

Las organizaciones están reconociendo cada vez mas el insumo laboral (los recursos humanos) vital para el éxito.

## **La administración de personal como sistema.**

Todas las organizaciones constituyen sistemas (es decir, unidades integradas). Los componentes de cualquier sistema o unidad, deben ser coordinados de una manera lógica y eficiente de manera que pueda funcionar de una forma total que beneficie tanto a la propia organización como a sus miembros individuales.

De esta manera se pretende presentar a la función de personal no como una serie de partes sueltas donde cada faceta es un fragmento aislado, sino como un sistema en el que cada parte se interrelaciona con otras para realizar acciones conjuntas.

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.

La concepción de la actividad de administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio al entorno externo. El entorno constituye un elemento importante por que la mayor parte de los sistemas son abiertos. Un sistema abierto es aquel que es afectado por el entorno. Las organizaciones son influidas por el entorno en que existen y, por tanto, son sistemas abiertos. Así mismo, las actividades de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.

### **1.- Fundamentos y desafíos.**

La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Lograr esos objetivos requiere que los departamentos de personal se organicen de manera adecuada. Otros desafíos se originan en el entorno en que operan las

organizaciones: la economía, las alternativas del mercado y las disposiciones oficiales. Los desafíos surgen también del interior de la organización. Por ejemplo, el departamento de personal deberá competir con otros para obtener presupuestos adecuados. El éxito del departamento de personal en su labor de asesoría y ayuda depende de su capacidad de mantener siempre consciente de sus objetivos específicos y de los objetivos de la organización.

## **2.- Planeación y selección.**

En el corazón mismo del cuerpo de actividades que denominamos administración de personal se encuentra la necesidad de disponer de una base de datos adecuada. Sin información precisa y oportuna los departamentos de personal ven seriamente limitada su capacidad para enfrentar desafíos. Para construir esta base de datos se obtiene información respecto a cada puesto y respecto a las necesidades de recursos humanos a futuro. Mediante esta información los especialistas en personal pueden asesorar a los ejecutivos de otras áreas sobre el diseño de los puestos que supervisan. Los cálculos sobre las futuras necesidades de recursos humanos permiten al departamento de personal participar de manera activa en el reclutamiento y la selección de los nuevos empleados.

## **3.- Desarrollo y evaluación.**

Una vez contratados, los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la compañía. Se les asignan los puestos que les correspondan y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Merced a la salida base de información sobre recursos humanos, los especialistas en personal pueden ayudar a determinar la orientación necesaria, así como las necesidades de capacitación, desarrollo y asesoría profesional. Gracias a estas actividades pueden llenarse muchas vacantes mediante promociones internas, en vez de recurrir a contrataciones externas. A fin de evaluar el desempeño de los empleados, se llevan a cabo evaluaciones formales de manera periódica. Estas evaluaciones proporcionan retroalimentación sobre el desempeño de cada trabajador, y sirven como guía tanto para el empleado,

quien desea saber como se juzga su trabajo, como para el departamento de personal, que puede identificar puntos de desempeño que conviene mejorar.

#### **4.- Compensaciones.**

Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, así como otros problemas. Si el pago que reciben los trabajadores es excesivamente alto, la compañía podría ver debilitada su capacidad de competir. Las prestaciones constituyen un elemento importante en cualquier paquete de compensaciones y deben corresponder a la productividad del empleado para que la compañía conserve a sus empleados y continúe siendo competitiva. Por otra parte, la organización debe proteger a sus trabajadores de los riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y la observancia de las normas adecuadas de medicina preventiva para evitar la aparición de enfermedades profesionales. Mediante sus programas de seguridad y salud los departamentos de personal no sólo garantizan un entorno seguro, sino que también observan normas vigentes al respecto, emitidas por entidades como el Seguro Social, la Secretaría del Trabajo, la Defensa Nacional (para industrias de ciertas áreas), la Secretaría de Comercio, la Secretaría de Salud y otras mas.

#### **5.- Servicio al personal.**

Mantener una fuerza efectiva de trabajo requiere más que un pago justo, prestaciones y condiciones laborales adecuadas. Los empleados necesitan ser motivados, y el departamento de personal es -parcialmente- responsable de garantizar la satisfacción de los empleados con el puesto. Los problemas de personal y los relacionados con los puestos pueden llevar a tensiones de los empleados y a la necesidad de que reciban asesoría o también normas disciplinarias.

Con objeto de cumplir estas objetivos y de mantener informado a su persona, mas y mas compañías consideran actualmente que los sistemas de comunicación de recursos humanos son una forma efectiva de mejorar la motivación de los empleados, así como de mantener alta su productividad.

## **6.- Relaciones con el Sindicato.**

Los empleados y obreros de una organización pueden unirse para formar sindicatos. En las empresas que tienen sindicatos los departamentos de personal pueden tener la responsabilidad de atender los asuntos relacionados con las cuestiones sindicales.

## **7.- Perspectiva general de la Administración de personal.**

Como ocurre a cualquier otro organismo social actualmente, los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, los departamentos del personal se someten a verificaciones y comprobaciones, y adelantan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización. Con frecuencia, esas investigaciones son muy útiles para ayudar a la previsión de nuevos desafíos de todo tipo.

### **Concepto de sistemas aplicados:**

Los subsistemas de personal se influyen recíprocamente y es preciso estar consciente permanentemente de esta interdependencia. Probablemente, la manera más efectiva para identificar las complicaciones que quizá surjan es mediante la utilización de los conceptos de sistemas.

Un concepto de sistemas aplicados describe las actividades de personal en términos de una transformación: la recepción de insumos (ingresos) y su cambio a determinados egresos (productos de la actividad desarrollada). Una vez cumplido el ciclo, el especialista verifica los resultados para cerciorarse de que sean correctos. Este proceso

de verificación produce retroalimentación, información que ayuda a evaluar el éxito o el fracaso que se haya obtenido.

### **1.13 TIPOS DE AUTORIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

Los departamentos de personal o recursos humanos proporcionan servicios. Existen para ayudar a los empleados, a los directivos y a la organización a lograr sus metas. Los directivos de los recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) de dirigir otros departamentos

La autoridad de línea la ejerce el directivo de recursos humanos únicamente en área respectiva, siendo totalmente responsable de los actos y decisiones que se tomen en su departamento.

En algunas situaciones el costo de no seguir las pautas ofrecidas por los especialistas de recursos humanos resulta tan alto que la dirección general concede al área de personal autoridad funcional en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrán haber correspondido originalmente a los gerentes de línea. Por ejemplo, las compensaciones extralegales pueden ser técnicamente complejas, debido a aspectos fiscales, legales y administrativos. Si cada gerente de línea decidiera sobre las compensaciones extralegales que se han de conceder a su personal, el resultado final podría ser caótico; muy probablemente habría grandes diferencias entre los departamentos, y los costos crecerían mucho. Por esa razón se concede a los directivos de personal derecho a tomar decisiones en ese campo. Si los gerentes de línea no concuerdan con esas decisiones pueden recurrir a la dirección general.

El hecho de que haya autoridad de línea, corporativa y funcional puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal. Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. Los departamentos de personal tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía. Al mismo tiempo, los gerentes de línea

tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano así como de las condiciones laborales de sus respectivos departamentos.

Cuando existen objetivos divergentes para los gerentes de línea y los gerentes de recursos humanos pueden surgir conflictos. Un gerente de producción, por ejemplo, quizá desee reducir los costos procediendo a efectuar despidos, por el contrario, puede considerar que esos despidos ejercen efectos negativos en el clima laboral de la empresa. En otras circunstancias, un gerente de línea quizá se incline por contratar a una persona ofreciéndole un salario superior al recomendado por el analista de compensaciones del departamento de personal. Ese potencial de conflicto esta latente en prácticamente todas las organizaciones y requerir permanentemente la habilidad y la ética de ambas parte, así como una permanente verificación de sus objetivos específicos con respecto a los de la organización.

## **CAPITULO 2 “PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS”**

### **2.1. La planeación de recursos humanos**

La planeación de los recursos humanos consiste en anticiparse y calcular las necesidades futuras de la empresa en lo que se refiere a personal.

En la contratación se sigue una serie de pasos, todos ellos conducen a la persona ideal para el puesto, éstos son: el reclutamiento, la selección y la inducción.

### **2.2 Los pasos de la contratación.**

Reclutamiento. Es el conjunto de herramientas para atraer y hacer que la gente que cuenta con habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar, busque el trabajo más apropiado a sus capacidades, y de igual manera la empresa que lo busque logre encontrarlo. Éste es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad empresarial. Existen muchas formas de buscar y atraer gente para un determinado puesto. Se puede solicitar la información del candidato fuera de la empresa (cuando la empresa es nueva) o dentro de ella (cuando la empresa ya está funcionando). Si la información proviene de fuera de la empresa, se considera como fuente externa, entre ellas están las bolsas de trabajo de instituciones educativas u oficiales o las agencias de empleo. Si proviene de la empresa misma, se considera una fuente interna de información.

### **2.3 Las fuentes de información.**

A las fuentes de información acuden empresas interesadas en encontrar futuros empleados, y también personas con necesidades de trabajo, interesadas en desarrollar su experiencia o con aptitudes personales. A esta información ordenada se la conoce como “curriculum vitae”, y es la que los posibles candidatos proporcionan en estos centros o fuentes de información.

Fuentes internas. Las fuentes internas proporcionan información a la empresa sobre el posible candidato, y que está contenida en documentos llevados en archivos, como:

Solicitudes de empleo

Investigación documental de candidatos

Exámenes, etc.

Solicitud de empleo. La solicitud de empleo es una de las fuentes de información más comúnmente usada, por lo fácil de su manejo. Por lo general, todas las empresas la usan. El procedimiento para llenarse es sencillo, ya que consiste en contestar (por parte del interesado) un formulario, ya sea impreso o a mano, en el cual se pide una serie de datos personales con el fin de que la empresa conozca al candidato. La solicitud de empleo contiene preguntas generales que sirven para conocer los antecedentes laborales de la persona, su interés por trabajar en la empresa; y dado el caso, las razones que motivaron su abandono de empleo anteriores.

Si algún candidato se interesase en un puesto, y la empresa no cuenta con solicitudes (ya sea porque no las maneja o porque de momento no cuenta con ellas) el interesado puede dejar su currículum vitae.

Existen formatos impresos de solicitud de empleo, pero algunas empresas elaboran su propia solicitud.

Esta forma debe dar información acerca de características propias, como:

1. Nombre
2. Edad
3. Experiencia en el trabajo
4. Escolaridad
5. Referencias

Tal información se archiva para usos posteriores, en caso de que no haya sido requerida en el momento que fue presentada, o bien como referencia del futuro empleado, para poder comprobar su capacidad o experiencia en el área.

La investigación documental de candidatos, es la comprobación que se realiza de la información presentada a la empresa, o que consta en las solicitudes de empleo. Este punto es muy importante, porque se presta para que se proporcionen datos falsos, dar una buena impresión y ser contratado rápidamente.

## **2.4 Los exámenes de los candidatos:**

Los exámenes son pruebas que se aplican al candidato, con el fin de determinar su capacidad intelectual o su condición física.

Las fuentes externas están constituidas por la información sobre los candidatos existente fuera de la empresa, algunos ejemplos de estas fuentes, conocidas como medios de reclutamiento de posibles candidatos, son:

Anuncios publicitarios

Instituciones educativas

Agencias de empleo

Anuncios publicitarios. Un anuncio publicitario es una información que se hace llegar a un candidato a través de algún medio masivo de comunicación (periódicos, radio, volantes, televisión, revistas especializadas, etc.)

En el momento en que se decide utilizar este medio, se debe tener muy presente la forma en que se quiere hacer llegar la información al público ya que según la impresión que ésta cause, será la respuesta y demanda que se obtenga del anuncio. No es lo mismo un anuncio por televisión, que por radio o a través de volantes, ya que sólo los gastos en que se incurren son diferentes, sino también el público, los oyentes y los lectores que lo reciben.

Además, se debe tener en cuenta tanto el nivel de educación como el nivel social al que se debe dirigir el anuncio.

Instituciones educativas. Hoy día, muchas universidades proporcionan al alumno o a la comunidad en general facilidad para contratar personal para las empresas que solicitan gente en sus diversas áreas, estas facilidades son conocidas como bolsas de trabajo. En ellas, el interesado llega y llena una solicitud de empleo o deja su curriculum, de manera que cuando se le necesita, la empresa tiene la información acerca de sus características personales y profesionales. Si se desea saber más acerca de la persona, se efectúa una entrevista personal previamente arreglada. Otros organismos que cuentan con este servicio son los sindicatos (CTM, CROC). , centros patronales, cámaras de comercio, cámaras industriales, etc.

Agencias de empleo. Las agencias de empleo son organizaciones que se encargan de proporcionar ayuda a las empresas que buscan candidatos idóneos para un puesto vacante y orientar a los profesionales acerca de dónde encontrar trabajo, proporcionándoles datos de empresas que requiere personal, y las características de éste.

Existen dos tipos de agencias de empleo: las públicas y las privadas. Las agencias públicas están afiliadas al Estado y los servicios que brindan son gratuitos para el interesado; estos organismos procuran colocar a las personas según su experiencia en el trabajo o su educación.

Las agencias privadas o particulares son las que ofrecen sus servicios a las empresas. El dueño de la empresa, en este caso, puede recibir el servicio con o sin costo, dependiendo de la situación, ya que el solicitante generalmente es quien paga los gastos.

El que este servicio pueda utilizarse provechosamente dependerá de las personas que tengan disponibles las agencias de sus ramas de especialización, y las necesidades de la empresa.

## 2.5 Los pasos de la selección.

Selección. La selección es un conjunto de pasos mediante los cuales la pequeña empresa realiza una evaluación sobre las características y aptitudes de los candidatos y determina cuál cumple con los requisitos para ser aceptado.

Los pasos para la selección son:

1. El cuestionario de solicitud se usa para conocer el interés por parte del solicitante por obtener empleo y proporciona la información necesaria para llevar a cabo la entrevista inicial.
2. Entrevista inicial. Ésta es usada para hacer una evaluación rápida de qué tan aceptable para el cargo es el candidato.

Existen una serie de puntos que deben ser tomados en cuenta para la entrevista:

- A) Determinar, antes de comenzar, cuáles son las preguntas que se harán.
- B) Celebrar la entrevista en un ambiente tranquilo.
- C) Dedicar toda la atención al aspirante.
- D) Observar atentamente la forma de hablar y la manera de comportarse del entrevistado.

Las pruebas son un punto que a menudo se pasa por alto, y aunque resulta poco probable contar con un área de análisis de capacidades en las empresas pequeñas, es también de mucha importancia evaluar las capacidades y aptitudes de los candidatos a los puestos vacantes, aunque sea de manera muy general, con pruebas sencillas.

Por medio de la investigación de antecedentes se comprueba la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y la entrevista.

Por lo general, en la pequeña empresa las entrevistas a fondo son realizadas por el dueño mismo, ya que es quien se encarga de todas las áreas. Estas entrevistas también son formas de comprobar la autenticidad de la información dada por el candidato, ya que el entrevistador basa sus preguntas en el currículum o en la solicitud de empleo que le fue proporcionada.

El examen físico. Es importante contar con información sobre el estado físico del empleado, para ello se recurre a clínicas o consultorios médicos, que colaboran con la pequeña empresa proporcionándole todo tipo de exámenes.

Cuando el candidato ha pasado todas las pruebas y exámenes y la empresa muestra interés en contratarlo, se le hace llegar de manera directa una oferta de trabajo, en la cual se expone el interés que tienen en él como posible empleado. La decisión de aceptarlo depende de las expectativas del individuo.

NOTA. Es importante saber que desde la entrevista inicial hasta el examen físico, tanto el candidato como el entrevistador están en posición de suspender el proceso de selección, ya que sea por falta de interés, o bien porque no se adecua la idea que el solicitante tenía del trabajo, con la imagen que de él tiene la empresa.

## 2.6. Proceso de inducción

La inducción es el conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo. En resume, implica iniciar apropiadamente al empleado en su trabajo. Para ello, recibe capacitación por parte del dueño de la empresa o de algún antiguo empleado (cuando no se trata de una nueva empresa).

Recomendaciones para una inducción:

1. Información general sobre la rutina del trabajo.
2. Repaso de la historia de la empresa: su propósito, sus productos y cómo el puesto de que se trata contribuye a sus necesidades.
3. Una presentación más a detalle, quizá mediante folletos o reglamentos de las políticas y prestaciones de las cuales gozará el trabajador.

Entrenamiento. Es el proceso mediante el cual se orienta e informa al nuevo empleado sobre cómo cumplir con las exigencias del puesto. Existen muy pocos puestos dentro de las pequeñas empresas en los cuales no se requiera entrenamiento, por lo que para desarrollar sus aptitudes y conocimientos, éste es entrenado por el dueño o por algún otro empleado.

No sólo capacita al empleado de nuevo ingreso, sino también a aquel que ocupará otro puesto o se hará cargo de otra área dentro de la misma empresa. Por adiestramiento se entiende la habilidad o destreza impuesta por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Es un entrenamiento práctico impartido a los empleados de menor categoría y a los obreros, para la utilización y manejo de máquinas y equipo.

La capacitación y el desarrollo son programas que ayudan a los empleados a que se preparen integralmente como personas; además con la capacitación, se le proporcionan al empleado conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo. El pequeño

empresario debe evaluar cómo se están llevando a cabo las funciones (en caso de que ya esté establecido) para determinar si necesita o no de un programa de capacitación.

La capacitación puede darse individualmente o por equipo. La capacitación puede ser externa o interna. La capacitación interna es aquella que se proporciona dentro de la empresa, en el caso de la pequeña empresa, es generalmente el mismo dueño quien la hace. Cuando la empresa está por iniciar sus actividades o cuando es una empresa ya existente, lo hará algún empleado antiguo de confianza y experiencia en el área.

La capacitación externa se realiza en centros especializados que apoyan a la pequeña empresa, como son:

CTM

CROC

CNOP

CANACO

IMSS

CANACINTRA

CANIRAC

Si se estableciera una estructura de pasos a seguir en el proceso de programa de capacitación, la continuidad sería como se muestra en el siguiente flujo:

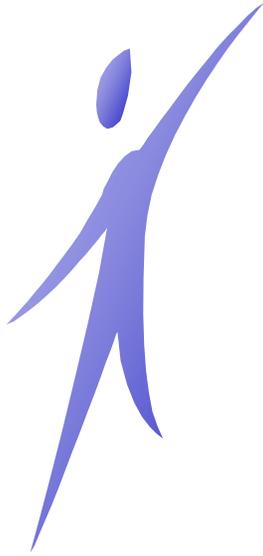
1. Definir la necesidad de capacitar
2. Determinar el objetivo general de capacitación
3. Seleccionar el medio de instrucción
4. Instrucción
5. Pruebas a los participantes
6. Supervisión de la instrucción
7. Evaluación

## **2.7. Evaluación del rendimiento**

Un aspecto muy importante es realizar evaluaciones periódicas de la actualización de los empleados. Es aconsejable que se realicen una o dos por año; también que los empleados sean calificados por la persona inmediatamente superior a ellos y por el dueño.

Los empleados deben ser evaluados en varios puntos, según el tipo de trabajo que realicen.

Algunas áreas pueden ser:



Calidad de trabajo

Cantidad de trabajo

Flexibilidad

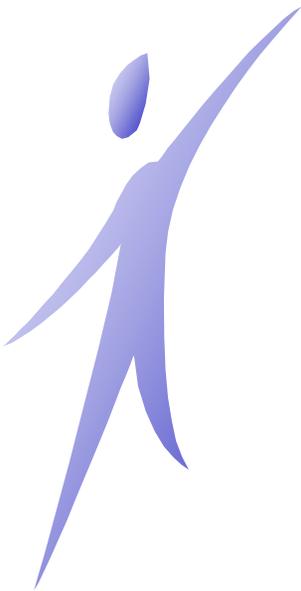
Comparar estas evaluaciones periódicas con las realizadas anteriormente, permiten determinar cuánto ha progresado un individuo o áreas en donde necesite mejorar.

Conocimiento del trabajo

Responsabilidad

Actitud

Cuidado y seguridad



## **CAPITULO 3 “IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES LABORALES”**

### **3.1. Importancia de las relaciones laborales**

Mantener buenas relaciones con la gente que nos rodea, sea en el lugar que sea, es importante para hacer llevadera la relación y obtener mayores beneficios, igual ocurre dentro del trabajo. El profesionalismo con el que se logren entablar relaciones de los empleados con la empresa, el dueño y entre ellos mismos, depende en gran parte de la imagen que el dueño imponga desde el inicio de operaciones y del nivel de motivación para realizar sus labores y llegar a alcanzar los objetivos y metas propuestos, no sólo de la empresa sino también personales.

El poder individual de los empleados para negociar su contratación con una organización en forma individual y protegerse de un contrato injusto o arbitrario es bastante reducido. Por ello, muchos empleados se han unido en sindicatos, que sirven de intermediarios para negociar colectivamente las condiciones de trabajo. Es muy importante que la empresa desarrolle buenas relaciones con sus empleados que se comporten y exijan de manera justa.

Es recomendable, tanto para la pequeña como para la mediana y gran empresa, mantener y fomentar las buenas relaciones con los empleados, pues ello contribuye a crear un mejor ambiente de trabajo y evita riesgos.

### **3.2. Comunicación dentro de la organización**

La comunicación puede definirse como un proceso mediante el cual se transmiten y reciben datos, ideas, opciones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Mediante la comunicación se logra la coordinación de esfuerzos necesarios a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la empresa, a través de la comunicación, los empleados manifiestan sus inquietudes, necesidades y quejas con el fin de que sean atendidos por la empresa, y al mismo tiempo se enteran de las necesidades, avances, logros, objetivos, etc., de la misma. Los elementos básicos para lograr una comunicación efectiva son:

1. El emisor de la comunicación es la persona o el grupo en el cual se originó la comunicación (necesidad de manifestar algo) y quien dirige todo su proceso.
2. Después viene el mensaje, que es aquello que se desea comunicar, lo que se quiere transmitir.
3. La comunicación necesita un medio o canal por el cual se desplace el mensaje. El canal es un vehículo que transporta mensajes, así tenemos memorándum, cartas, teléfono, radio, periódicos, juntas, conferencias, etc.
4. El receptor es la persona o grupo a quien va dirigida la comunicación. Es importante señalar que el proceso de comunicación debe adaptarse al nivel de receptor.
5. Por último, viene la respuesta, que es forzosa en toda comunicación, y en este momento, quien era receptor se convierte en emisor y viceversa, por esto se dice que la comunicación es bilateral.

### **3.3. Motivación del personal**

Tal vez debamos empezar por indicar lo que no es la motivación. Mucha gente supone incorrectamente que la motivación es un rasgo personal, esto es, algo que algunas personas tienen y otras no. En la práctica, algunos administradores califican como flojos a los empleados que parecen carecer de motivación. Una calificación así supone que un individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación. Nuestro

conocimiento de la motivación indica que esto no es cierto. Lo que sabemos es que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Es verdad que los individuos difieren en su impulso motivacional básico.

Pero el mismo empleado que se aburre con rapidez cuando tira de la palanca de su taladro, puede tirar de la palanca de una máquina tragamonedas en Las Vegas durante horas interminables sin un asomo de aburrimiento. Uno puede leer una novela completa de una sola sentada y, sin embargo, encontrar difícil estudiar un libro de texto por más de 20 minutos. No necesariamente se trata de uno mismo, sino de la situación. De manera que, al analizar el concepto de la motivación, tenga en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Motivación. Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Por esto definimos la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

En tanto que, la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta, limitaremos este enfoque a las metas organizacionales, con el fin que se refleje nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave de nuestra definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización. Por tanto, debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su intensidad.

El esfuerzo dirigido hacia metas organizacionales y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último, tratamos la motivación como un proceso satisfactor de necesidades. En nuestra terminología, una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

Así que podemos decir que los empleados motivados, están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel de esfuerzo. Si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, puesto que estamos interesados en el comportamiento en el trabajo, este esfuerzo para la reducción de la tensión debe también dirigirse hacia las metas organizacionales.

### **3.4. Sindicatos**

El sindicato laboral es una asociación de trabajadores constituida con el fin de influir en las relaciones del patrón, en todo lo relativo a las condiciones de trabajo, los empleados, al igual que el patrón, están en su derecho de formar sindicatos, en caso de que se encuentren insatisfechos con el trato que reciben. Los sindicatos son grupos informales que reaccionan con intereses o actividades similares. El representante sindical conviene con la gerencia en exigir a los trabajadores que vuelvan al trabajo una vez que sus quejas han sido atendidas. Por esto los sindicatos laborales son formas de agruparse para trabajadores de distintas empresas, pero de una misma profesión, oficio o especialidad, la razón por la que se utiliza más este tipo de sindicato, es que cuando menos lo forman 20 trabajadores. Estos sindicatos deben registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en los casos de competencia federal, y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de competencia local, que son los más utilizados para la pequeña empresa.

El pequeño empresario no debe temer a los sindicatos, ya que, si está dentro de la ley, lo único que tiene que atender es lo relacionado a las utilidades correspondientes, además de las prestaciones de ley o por convenio que se haga con el sindicato. Lo importante para el pequeño empresario, y que le representaría una desventaja, sería el no contar formalmente con un reglamento interno de trabajo, es que le ocasionaría problemas al contratar o despedir a un empleado.

Las principales negociaciones que se realizan con el sindicato incluyen salarios, horas y condiciones de trabajo.

Salarios. Implica todas las formas de compensaciones, tales como pagos y otras prestaciones, además de los servicios.

Horas. Incluyen la duración del día de trabajo, los días de fiesta, las vacaciones y otros factores que moldean los horarios de trabajo.

Las condiciones de trabajo incluyen la seguridad, el trato de los supervisores y otros elementos del ambiente laboral.

Según lo señalado en la Ley Federal del Trabajo en su Título Séptimo. Relaciones Colectivas de Trabajo, Cap. II Sindicatos, federaciones y confederaciones:

Artículo 356. Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Comentario. El derecho de asociación profesional se consigna en la fracción XVI del apartado A del artículo 123 constitucional, pero la asociación profesional de trabajadores y patrones persigue distintos objetivos. La asociación profesional de los trabajadores es un derecho social que tiene por objetivo luchar por el mejoramiento de las condiciones económicas de los trabajadores y por la transformación del régimen capitalista, en tanto que la asociación profesional de los patrones tiene por objeto la defensa de sus derechos patrimoniales, entre éstos el de propiedad.

Artículo 357. Los trabajadores y los patronos tienen el derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa.

Artículo 358. A nadie se puede obligar a formar parte de un sindicato o a no formar parte de él.

Cualquier estipulación que establezca multa convencional en caso de separación del sindicato o que desvirtúe de algún modo la disposición contenida en el párrafo anterior, se tendrá por no-puesta.

Artículo 359. Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades y formular su programa de acción.

Artículo 360. Los sindicatos de trabajadores pueden ser:

I. Gremiales, los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad,

II. De empresa, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa,

III. Industriales, los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial;

IV. Nacionales de industria, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más Entidades Federativas; y

V. De oficios varios, los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos sólo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

Es importante señalar que los trabajadores de confianza no pueden ingresar en los sindicatos de los demás trabajadores, pero esta prohibición no les impide conforme a la fracción XVI del apartado A) del artículo 123 de la Constitución, formar sus propios sindicatos, cumpliendo con los requisitos legales.

En cuanto a la constitución o formación de trabajadores será con un mínimo de veinte trabajadores en servicio activo.

Un sindicato no podrá negarse, únicamente cuando éste no proponga la finalidad previa que marca el artículo 356, antes mencionado, cuando no se haya constituido con el número de miembros fijado en el artículo 364 antes mencionado, así como no presentar los documentos de registro ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social en los casos de competencia federal y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de competencia local, a cuyo efecto remitirán por duplicado. Así pues, si la autoridad ante la que se presentó la solicitud de registro, no resuelve dentro de un término de sesenta días, los solicitantes podrán requerirla para que dicte resolución, y si no lo hace dentro de los tres días siguientes a la presentación de la solicitud, se tendrá por hecho el registro para todos los efectos legales, quedando obligada la autoridad, dentro de los tres días siguientes, a expedir la constancia respectiva. A partir de este momento el sindicato goza de personalidad jurídica.

No podemos dejar de mencionar que el registro del sindicato podrá cancelarse únicamente:

En caso de disolución y por dejar de tener los requisitos legales, por lo que la Junta de Conciliación y Arbitraje resolverá acerca de la cancelación del registro.

Es necesario mencionar las obligaciones que tienen los sindicatos:

Proporcionar los informes que les soliciten las autoridades del trabajo, siempre que se refieran exclusivamente a su actuación como sindicatos.

Comunicar a la autoridad ante la que estén registrados, dentro de un término de diez días, los cambios de su directiva y las modificaciones de los estatutos, acompañado por duplicado copia autorizada de las actas respectivas, así como informar a la misma autoridad cada tres meses, por lo menos, de las altas y bajas de sus miembros.

**El sindicato laboral es una asociación de trabajadores, con el fin de influir en las relaciones del patrón en todo lo relativo a las condiciones del trabajo.**

**El pequeño empresario, no debe temer a los sindicatos.**

**Las principales negociaciones que se realizan, incluyen: salarios, horas y condiciones de trabajo.**

## **CAPITULO 4 “SUELDOS Y SALARIOS”**

### **4.1. Concepto de la administración de sueldos y salarios**

La administración de sueldos y salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de supuesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

### **4.2. Bases para la administración de sueldos y salarios**

Para la administración de sueldos y salarios deben respetarse los siguientes pasos en su análisis:

1. Análisis del puesto
2. Análisis del personal
3. Asignación de sueldos y salarios

Análisis de puestos. Lo primero y fundamental al iniciar las operaciones referentes a sueldos y salarios de los empleados, según lo que el puesto exige en cuanto esfuerzo físico y mental y a responsabilidad, es definir técnicamente las obligaciones que implica el mismo, lo cual se logra mediante un análisis del mismo.

El análisis de sus características, de acuerdo a todos los aspectos importantes, podría ser:

Nombre

Disposición para viajar

Disposición para cambiar de residencia

Nivel de escolaridad

Sexo

Edad

Experiencia

Procedencia

Recomendaciones

Estado Civil

Puestos que haya ocupado anteriormente

Número de personas que dependen de él (ella)

Razones por las que dejó su empleo anterior

Para realizar la contratación toman en cuenta aspectos como:

Edad

Experiencia

Solvencia moral

Escolaridad

Recomendaciones

Auto propio

Sexo

Estado civil

### **4.3. Estructura del salario**

Una vez que han sido determinadas la importancia de los puestos y sus características, debe fijarse la cantidad a pagar.

La remuneración salarial es lo que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Lo que los empleados buscan a cambio de su trabajo, es una remuneración que sea igual al sacrificio de tiempo y al esfuerzo que su trabajo le pide.

La forma tradicional de pago, y por ello la más común es su cálculo por cuota diaria; este tipo de pago es fácil de entender y administrar, pues permite que los sueldos sean computados rápidamente. Tal sistema puede ser el único, cuando los empleados están aprendiendo un nuevo trabajo.

Para entender en concepto de salario es conveniente entender las siguientes características:

Debe ser remunerado

Debe ser por lo menos equivalente al mínimo

Debe ser suficiente

Debe ser determinado o indeterminable

Debe cubrirse periódicamente

El salario en efectivo debe pagarse en moneda de curso legal

El salario en especie debe ser apropiado y proporcional al salario pagado en efectivo

Debe haber reciprocidad entre el salario y el servicio

## CLASIFICACIÓN DE SALARIOS

a) Por su naturaleza:

Solo en efectivo

En efectivo y en especie

b) Por la fórmula de valuación

Por unidad de tiempo

Por unidad de obra

Por comisión

De cualquier otra manera

c) Por su determinación

1. En cuanto a la cuantía

Salario mínimo general

Salario mínimo profesional

Salario remunerado

2. En cuanto a su origen de su fijación

Legal

Individual

Por contrato colectivo de trabajo

Por contrato-ley

Por resolución de la Junta de Conciliación y Arbitraje

d) Por causa que lo origina

Ordinaria

Extraordinario

Excepcional (gratificación especial)

Anual (aguinaldo)

c) Por los factores que lo integran

Nómina o tabular

Por cuota diaria

Integral

f) Por la oportunidad de pago

Semanal

Quincenal

Mensual

Anual

La cuota diaria también es el sistema más deseable cuando se establecen controles de calidad de producción rigurosa. Hay muchos factores que pueden afectar directa o indirectamente el salario establecido para trabajos individuales.

Por ejemplo:

La condición del mercado de trabajo

Los niveles de salario prevalecientes

El costo de vida

La habilidad de la empresa para estructurar el pago y el poder de negociación del sindicato

El poder individual de negociación

El valor de trabajo

Además de las leyes establecidas también surgen aspectos importantes sobre los niveles de salarios.

El salario se calcula con base en el tiempo trabajado en un día ordinario de labores, más las horas extras, las cuales se pagan al doble de una hora normal.

Otro concepto de pago es el salario a destajo, en el cual se le paga al trabajador de acuerdo a lo que produjo o a lo que trabajó.

## **4.4 Ejemplos prácticos.**

### **Los salarios**

Por regla general, el salario base para el cálculo de las prestaciones, es el que correspondería al trabajador en el momento en el que nace el derecho al pago de la prestación y se obtiene como sigue:

Si se trata de un trabajador con cuota diaria ordinaria, ésta será la base para el cálculo de las prestaciones a pagar, sin considerar otros pagos de nómina como tiempos extras, descansos, etc.

Si es un trabajador de destajo, es decir, se le paga por unidad producida, el salario base será el promedio de lo pagado por este concepto en el año.

Para los vendedores a comisión el salario de base para el cálculo del pago de sus prestaciones, será el promedio de los devengados en el año (Art. 289 LFT).

Por ejemplo, si el 20 de Diciembre se le han pagado 23 quincenas por un total de comisiones de \$ 27 600.00 divididos entre los días de salario devengado, por ejemplo 345, el salario promedio sería de \$ 80.00, que multiplicado por 15 días nos daría \$ 1 200.00 de aguinaldo.

Si el mismo vendedor tuviera aparte de las comisiones promedio de \$ 80.00, un salario fijo por cuota diaria de \$ 50.00, ambas cantidades se sumarían y se multiplicarían por 15 para obtener el importe del aguinaldo: \$ 130.00 por \$ 15.00 sería igual a \$ 1950.00

### **Aguinaldo**

La naturaleza del Aguinaldo es proporcionar a los trabajadores un ingreso extra para que puedan hacer frente a los gastos decembrinos, sin que se vean afectados sus salarios normales.

El aguinaldo se paga entre el primero y el 20 de Diciembre, y consiste en el importe de 15 días del salario o proporcional si no se trabajó todo el año (Art. 87 LFT).

Si el trabajador causa baja en el transcurso del año, tuviese derecho a que en ese momento se le pagara la parte proporcional del aguinaldo por el tiempo laborado.

Por ejemplo, si solo laboró un mes, tendría derecho a 1.25 días de aguinaldo ( $15/365$ ) y por cada mes unos 1.25 días de aguinaldo ( $15/12$ ).

El monto del aguinaldo, sin importar que se haya calculado sobre todo el año o solo proporcionalmente por un corto tiempo trabajado, está exento del pago de impuestos hasta por el equivalente a 30 días del Salario Mínimo General vigente en el momento de su pago y por el excedente se calculara el impuesto correspondiente.

Si a un trabajador le corresponden 30 días de aguinaldo y se le va a pagar la mitad en Diciembre y el resto en Enero, deberá calcularse el impuesto en diciembre, ya que se trata del aguinaldo de ese año y no del siguiente. Es decir, a su importe se le resta la parte exenta de 30 veces el Salario Mínimo General y al excedente se le calcula el impuesto a retener, sin importar que en ese momento únicamente se le pague la mitad del aguinaldo neto que le corresponda y el resto en Enero del siguiente año.

### **Participación de utilidades PTU**

La obligación del pago del reparto de utilidades a los trabajadores, tiene su fundamento en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo; asimismo, la Ley del Impuesto sobre la Renta obliga a las personas físicas y morales a determinar la utilidad fiscal, así como a calcular el monto que corresponde a los trabajadores por concepto de PTU.

De la misma forma el Art. 126 de la LFT, establece que no están obligados a repartir utilidades:

1. Las empresas de nueva creación dedicadas a la elaboración de un producto nuevo, durante los dos primeros años de funcionamiento.
2. Las minas durante el período de exploración.
3. Las instituciones de asistencia privada.
4. El IMSS y el INFONAVIT.
5. Las empresas con capital menor al que fije el ISPT.

Ante este esquema, todas las demás si están obligadas a repartir utilidades a sus trabajadores.

### **El PTU y la tributación**

Como ya se ha comentado, como persona física o moral se tiene la obligación al reparto de utilidades, sin importar cuál sea la naturaleza legal, económica o fiscal de su negocio.

Por lo que es importante aclarar, que cuando se determina la obligación de repartir utilidades es la calidad de patrón con los trabajadores:

No la forma de su constitución legal: Sociedad Mercantil, Asociación o Sociedades Civiles, Asociación Religiosa, etc.

No de su forma de darse de alta ante la SHCP, ya que su modalidad de tributación es únicamente para efectos de impuestos: Régimen Simplificado, Persona Moral o Contribuyente por Honorarios, Persona Física con actividades empresariales, etc.

## **La base gravable para PTU**

Conforme a la Ley Federal del Trabajo, los trabajadores participaran en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

El porcentaje del 10% se aplicará sobre la renta gravable de conformidad con la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Ese 10% por Regla General, se aplica a la utilidad o renta gravable del patrón, sin hacer ninguna deducción y antes de amortizar las pérdidas de ejercicios anteriores (Art. 120 y 128 LFT y 10 Resolución de la Comisión Nacional del PTU).

Por ejemplo: en Asociaciones Civiles, los ingresos menos las erogaciones nos da un Remanente Atribuible, que será la base para aplicar el 10%.

En profesionales independientes por honorarios, los ingresos menos los gastos y las deducciones autorizadas, nos da el ingreso gravable que se le aplicaría el 10%. Este tipo de prestadores de servicios solo están obligados a repartir utilidades hasta un mes del salario de cada trabajador.

La expedición de la regla anterior, son las Personas Morales del Título II y las Personas Físicas del Título III, del ISR que en los Art. 16 y 79 establecen un procedimiento especial para determinar la base gravable para PTU.

## **Reparto del PTU**

Una vez que el Departamento de Contabilidad determina la base gravable para PTU, el Departamento de Recursos Humanos le aplica el 10% y esa será la cantidad a repartir entre todos los trabajadores que laboraron en el ejercicio fiscal inmediato anterior.

La cantidad resultante se reparte como sigue:

- a) 50% en base a las cuotas diarias pagadas a los trabajadores en el ejercicio fiscal.
- b) 50% en base a los días laborados por todos los trabajadores en el ejercicio fiscal.

El PTU se reparte dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que el patrón deba presentar su Declaración Anual del ISR (Art. 122 LFT), sin importar que omita presentar dicho documento en la ventanilla. Además deberá recabarse por cada trabajador el recibo correspondiente.

#### Parte exenta de PTU

El PTU está exento de impuestos hasta 15 veces el SMG vigente, sin importar que el trabajador no cobre su participación en ese momento, y sobre el excedente se calculara el ISR. (Art. 109-XI).

Cuando se paga el PTU a ex trabajadores, al monto que les corresponda se les resta la parte exenta y el excedente se lleva directamente a la tarifa del Art. 113 LISR.

#### **Prima Dominical**

La prima dominical del 25% de la cuota ordinaria (Art. 71 LFT), se paga por laborar normalmente en día domingo y descansar otro día de la semana.

Si el descanso ordinario del trabajador es el domingo y lo labora, únicamente procede pagarle el salario del día más el doble, sin la prima dominical del 25%, porque nadie puede ser sancionado dos veces por la misma infracción.

El monto de la prima dominical está exento de impuesto hasta un día de SMG por cada domingo laborado y por el excedente se calculara el impuesto correspondiente.

### Prima vacacional exenta del ISR

El monto de la prima vacacional esta exenta de impuesto hasta por el equivalente a 15 días de SMG y por el excedente se calculará el impuesto correspondiente.

El Art. 109-XI LISR, hace referencia a que las “primas vacacionales que se otorguen dentro del año de calendario”, se refieren a la suma de las mismas y que su monto total se le deduzca únicamente una vez los 15 días de salario mínimo general.

Calculo para determinar el monto a repartir de PTU

Utilidad base del reparto	\$ 80,164.40
Entre	2
Es igual a:	\$ 40,082.20

Una de las mitades se reparte en función de los días laborados por cada trabajador durante el año. Por ejemplo:

Trabajador	Días laborados	% del total (1)	Utilidad a repartir (2)	Reparto a cada trabajador = (1) x (2)
A	263	19.66	\$ 40,082.20	\$ 7,880.16
B	215	16.07	\$ 40,082.20	\$ 6,441.21
C	330	24.66	\$ 40,082.20	\$ 9,884.27
D	320	23.91	\$ 40,082.20	\$ 9,583.65
E	210	15.70	\$ 40,082.20	\$ 6,292.91
Totales	1338	100 %		\$ 40,082.20

La otra mitad se reparte en función del sueldo o salario de cada trabajador.

Trabajador	Sueldos en el año	% del total	Utilidad a repartir (2)	Reparto a cada trabajador = (1) x (2)
A	\$ 28,960.00	16.44	\$ 40,082.20	\$ 6,589.51
B	\$ 36,763.00	20.87	\$ 40,082.20	\$ 8,365.16
C	\$ 50,326.00	28.57	\$ 40,082.20	\$ 11,451.48
D	\$ 30,266.00	17.18	\$ 40,082.20	\$ 6,886.12
E	\$ 29,830.00	16.94	\$ 40,082.20	\$ 6,789.93
Totales	\$ 176,145.00	100 %		\$ 40,082.20

Cantidad a recibir por concepto de PTU.

Trabajador	En función de días laborables	En función de sueldos y salarios	Total para cada trabajador
A	\$ 7,880.16	\$ 6,589.51	\$ 14,469.67
B	\$ 6,441.21	\$ 8,365.16	\$ 14,806.37
C	\$ 9,884.27	\$ 11,451.48	\$ 21,335.75
D	\$ 9,583.65	\$ 6,886.12	\$ 16,469.77
E	\$ 6,292.91	\$ 6,789.93	\$ 13,082.84
Totales	\$ 40,082.20	\$ 40,082.20	\$ 80,164.40

#### **4.5 Prestaciones de Previsión Social.**

#### **4.6 ¿Qué es la previsión social.**

La Previsión Social es un sistema de prestaciones o beneficios adicionales para el trabajador y sus beneficiarios, que elevan su nivel de vida en lo Económico, Social, Cultural e Integral:

Son adicionales, porque el patrón las otorga voluntariamente (no esta a ello por Ley)

Son aparte de los salarios y prestaciones ordinarias, que contempla la Ley Federal y los contratos de trabajo.

Beneficios al trabajador, su esposa, hijos y padres.

Mejoran su nivel socioeconómico.

El salario y prestaciones ordinarias, las recibe el trabajador a cambio de su labor ordinaria, es decir, son Contraprestaciones por el servicio prestado, las recibe en su calidad de trabajador sujeto a relación de trabajo.

En cambio la previsión social no es una contraprestación por el servicio ordinario prestado, sino beneficios en su calidad de ser humano, para mejorar su nivel socioeconómico.

Exención de las prestaciones de previsión social

Lo que hace atractivo a estas prestaciones es que por regla general, los pagos de Previsión Social, Son Gastos Deducibles Fiscalmente para los patrones y las prestaciones no acumulables para el pago del Impuesto de los trabajadores. Originalmente toda la Previsión Social estaba libre de impuestos, pero dado que la tendencia de las empresas en la década de los 70s era dar más previsión social que otorgar aumentos salariales directos al tabulador, la SHCP dijo “se estaba abusando de la Previsión Social” y topó la Exención en algunos casos.

Por lo anterior, la excepción a la regla es que algunas partidas de Previsión Social como el Fondo de Ahorro y los Vales de Despensa entre otras, tiene un tope de exención, es decir, la empresa no puede otorgar más de ciertos márgenes, porque de hacerlo, el excedente se acumularía para el cálculo del ISPT de los trabajadores.

#### **4.7 Requisitos de los gastos de previsión social**

##### **1.- EL PRINCIPIO DE GENERALIDAD.**

Se refiere a que las Prestaciones deben otorgarse a todos por igual y sobre las mismas bases, por ejemplo, vale-despensas a todos los sindicalizados por un valor del 20% del salario ordinario devengado en la semana.

##### **2.- EL PRINCIPIO DE SECTORIZACION.**

El RISR, solo permite dos sectores de aplicación:

Los Sindicalizados y los Demás trabajadores. Se puede establecer un paquete diferente de prestaciones de Previsión Social para cada sector, por ejemplo vale-despensas para los sindicalizados y Fondo de Ahorro para los Demás trabajadores.

##### **3.- EL PRINCIPIO DE LEGALIDAD.**

Se refiere a que el Derecho a la Previsión Social debe estar contenido por escrito, que quede claro para todos:

Los términos de su aplicación.

Las bases para su otorgamiento

El sector aplicable: Sindicalizados o los Demás trabajadores.

Los beneficiarios: Trabajador, Esposa o Concubina, Hijos y Padres, que dependan económicamente de aquel (Art. 43-II RISR).

Que se comuniquen a los trabajadores la fecha de inicio del Plan de Previsión Social, puede ser:

- El Contrato Individual de Trabajo.
- El Contrato Colectivo de Trabajo, con un capítulo especial sobre la Previsión Social.
- Un Plan Múltiple de Prestaciones de Previsión Social.
- Un convenio celebrado con los trabajadores o el sindicato.

#### Prestaciones de previsión social de los trabajadores

Con respecto a las Prestaciones de Previsión Social otorgadas por los patrones a sus trabajadores, el Art. 109 LISR establece las siguientes:

#### FRACCION II

Las indemnizaciones por riesgos o enfermedades que se concedan de acuerdo a las Leyes o Contratos de Trabajo, respectivo.

Puede abarcar Riesgos de Trabajo y Enfermedades Generales.

Puede ser diferente o complementaria a las indemnizaciones que otorga el IMSS.

El derecho a la indemnización debe estar previamente pactado por escrito, por ejemplo, en el Contrato Colectivo de Trabajo.

El monto de esta indemnización está exento al 100% del pago de impuesto.

#### FRACCION IV

Reembolso de Gastos Médicos, Dentales y de Funeral.

Que se concedan de manera general, de acuerdo con las Leyes o Contratos de Trabajo.

Estas prestaciones también están exentas al 100% del pago de Impuestos.

#### FRACCION VI

Subsidio por incapacidad.

Becas para los trabajadores o sus hijos.

Guarderías Infantiles.

Actividades Culturales.

Actividades Deportivas.

Otras de naturaleza análoga que se concedan de acuerdo con las Leyes o Contratos de Trabajo.

Estas prestaciones si están topadas de exención.

En esta fracción se consideran como análogas los vale-despensas.

Gastos de previsión social para los patronos

El Art. 31-XII LISR, dispone que las deducciones autorizadas en este título deberán reunir los siguientes requisitos:

“Que cuando se trate de gastos de Previsión Social, las prestaciones correspondientes se destinen a Jubilaciones, fallecimiento, invalidez, servicios médicos y hospitalarios, subsidio por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, Fondo de Ahorro, Guarderías Infantiles o actividades culturales y deportivas y otras de naturaleza análoga”.

Los conceptos de esta fracción son meramente enunciativos más no limitativos, tan así que se incluyen otros de naturaleza análoga, dentro de los cuales pueden catalogarse aquellas prestaciones que favorecen el nivel de vida de los trabajadores y que se otorgan de manera general y en beneficio de todos ellos, por tanto, son gastos de Previsión Social y Deducibles para el Patrón:

La canasta de artículos básicos y la ayuda para renta.

Los vales de despensas análogas al Art. 109-VI.

Descuentos del precio de despensas vendidas a los trabajadores, análogas a las del Art. 31-XII del ISR.

Venta de cupones a los trabajadores a precios reducidos para adquirir artículos básicos de primera necesidad.

Se pueden considerar análogas:

Ayuda para gastos de matrimonio.

El seguro de vida de los trabajadores.

La cuota obrera del seguro social del trabajador de salario mínimo general, que por Ley la paga el patrón (Art. 29-VIII LISR).

Los cupones de vale despensa (se deduce el costo absorbido por la empresa).

La ayuda para renta de los trabajadores que no tengan casa propia. Art. 52 RISR

Venta de artículos de primera necesidad, con descuentos que absorbe la empresa.

Gastos de mantenimiento, servicios y subsidio de alimentos en comedores para uso general de todos los trabajadores.

Subsidio para transporte.

### **Fondo de Ahorro**

Otra de las prestaciones que generalmente se perciben a fin de año es la de Fondo de Ahorro, misma que puede definirse como una aportación que sobre el salario nominal del trabajador aportan los patrones y los trabajadores; siendo recomendable, que la aportación a dicho fondo sea de igual forma de ambas partes, ya que esto servirá para su no gravamen en el ISR o integración con base en las aportaciones de seguridad social.

La constitución de dicho fondo fomenta el hábito del ahorro entre los trabajadores y pueden recurrir a él, para solicitar préstamos o anticipos a cuenta del mismo, para apoyo en gastos imprevistos, siendo de mucha utilidad, considerando que la mayoría de las empresas, casi no otorgan.

Para el tratamiento fiscal en el ISR, se vuelve una prestación deducible para el patrón y un ingreso exento para el trabajador, cumpliendo los requisitos de los artículos 31, fracción XII, y 109, fracción VIII, de la LISR; así como de los artículos 42 y 43 del RLISR, entre los que se destacan para su deducibilidad los siguientes:

Que participen cuando menos 75% de los trabajadores o empleados de confianza.

Que se otorgue como máximo una aportación de 13% de los salarios de cada trabajador.

Que la aportación no exceda además de un monto de 10 veces el SMG del área geográfica en que se encuentre el establecimiento en que el trabajador presta sus servicios.

Que se establezca un plan por escrito, en el que se fijen los plazos y requisitos para su operación.

### Finiquitos y liquidaciones

#### Documentos derivados de la baja

Finiquito o liquidación, cualquiera que sea la causa de la extinción de la relación de trabajo, siempre deberá elaborarse el recibo de finiquito o liquidación, dado que dicho recibo, es una prueba muy valiosa de la voluntad del trabajador, independientemente de los conceptos de pago vertidos en el mismo, por ello se recomienda que por lo menos en cualquier tipo de baja, se recabe el recibo de finiquito correspondiente.

Todo convenio o liquidación para ser válido, deberá contener una relación circunstanciada de los hechos que lo motiven y los derechos comprendidos en él.

Es importante aclarar que el recibo de finiquito o liquidación no requiere para su validez ser sancionado por la Junta de Conciliación y Arbitraje, por no constituir un convenio, ya que es un acto voluntario del trabajador él querer firmarlo de conformidad.

Podemos concluir que la ratificación ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, no implica la nulidad del finiquito o liquidación, pero si debe hacerse por escrito con los requisitos de validez, es decir, que conste por escrito el motivo de la liquidación y los conceptos a pagar.

**Aviso de baja ante el seguro social**, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de la baja, deberá presentarse al IMSS el AVISO DE BAJA del trabajador, indicando la causa de la misma: Renuncia, Rescisión, Despido, Fallecimiento, Terminación de Contrato, Pensionado por el IMSS, Pensión por Vejes, Abandono de Trabajo, Jubilación etc.

No debe temerse el anotar la causa real de la baja, ya que no es competencia del IMSS las controversias entre patrones y trabajadores, por lo que no puede objetar ni pedir aclaraciones al respecto, ya que las diferencias Obrero-Patronales se ventilarían en su caso ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

**Aviso de baja al infonavit y talón de liberación**, no importa cual haya sido el motivo de la baja, siempre deberá presentarse el AVISO DE BAJA INFONAVIT, ya que es una constancia de las aportaciones y descuentos que se hicieron a favor del trabajador durante el tiempo que duro la relación de trabajo.

En caso de que el trabajador tuviera crédito de INFONAVIT, el patrón deberá presentar el **talón de liberación** ante ese instituto, ya que de no hacerlo subsistirá su obligación solidaria de enterar los abonos al INFONAVIT, aunque el trabajador ya no le preste servicios en lo sucesivo.

**Constancia de servicios**, es obligación patronal el expedir dicha constancia al trabajador por los servicios prestados, en la que se especifique la antigüedad, puestos desempeñados y salarios percibidos, durante el tiempo que duro la Relación de Trabajo (Art. 132-VIII LFT).

**Constancia de percepciones y retenciones**, el patrón deberá expedirla para efectos de la Declaración Anual de Impuestos (Art. 118-II LISR), para que este se la entregue a su nuevo patrón con el que se contrate.

## **Impuestos de los finiquitos y liquidaciones**

La tarifa del Art. 113 de la Ley, señala que cuando el patrón realice pagos a sus trabajadores por concepto de primas de antigüedad, retiro o liquidación por separación de la relación laboral, deberán efectuar la retención del impuesto sobre dichos ingresos, aplicando el siguiente tratamiento fiscal:

Primero, la remuneración de que se trate se disminuirá con la parte exenta que establece la fracción X del Art. 109 de la Ley de referencia. La exención permitida a los ingresos obtenidos por un trabajador en el momento de separarse de su trabajo, llámese primas de antigüedad o indemnizaciones, es el equivalente a 90 veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente por cada año de servicio.

Así mismo, se considera que toda fracción de más de seis meses se tomará como año completo.

Segundo, a la remuneración gravable del inciso anterior se le aplicará una tasa que se obtendrá de dividir **el impuesto del ultimo sueldo mensual ordinario entre el ultimo sueldo mensual ordinario por 100.**

Por lo que para obtener la retención de la indemnización se **multiplicara la remuneración gravable por la tasa** obtenida del párrafo anterior.

Por las aportaciones y descuentos al INFONAVIT, el patrón esta obligado a realizar la aportación patronal del 5% hasta el último día de la Relación de Trabajo. De igual manera retendrá y enterara el INFONAVIT los descuentos hechos al trabajador crédito-habiente para el pago de su crédito, hasta el último día de la relación de trabajo, presentando para ello a dicho instituto el talón de liberación de la obligación de seguir enterando dichos abono.

En lo que respecta a la cuota obrera del seguro social, el trabajador únicamente esta obligado a pagar la cuota obrera del seguro social hasta el último día de la relación de

trabajo, claro esta, si el patrón no presenta aviso de baja (Art. 19-I LSS), éste quedará obligado por su cuenta al IMSS las cuotas obrero-patronales (Art. 43 LSS).

## **ISR y crédito al salario**

En todo finiquito o liquidación, deberá hacerse dos cálculos de impuestos:

A.- Uno por salarios y las prestaciones ordinarias, como el aguinaldo, vacaciones y Prima Vacacional.

Es decir; al ingreso del mes en que ocurre la baja, se le suma la parte gravada del Aguinaldo y la Prima Vacacional, así como el importe de las vacaciones proporcionales a pagar, y al total se le aplican las tarifas 113,114 y 115 LISR.

Una vez obtenido el ISPT a retener, a este se le resta el ISPT que ya se había retenido en las nóminas del presente mes y la diferencia será el ISPT a retener en el finiquito.

B.- Y el otro por los llamados pagos por retiro, que nacieron al extinguirse la Relación de Trabajo.

Se entiende por gastos de retiro (Art. 112 LISR), la prima de antigüedad y las indemnizaciones que recibe el trabajador al extinguirse la Relación de Trabajo, y a las prestaciones ordinarias que otorgue el patrón al trabajador.

Son pagos por retiro: 3 meses, 20 días por año, 1 mes, 4 meses, 6 meses, salarios de la mitad de tiempo trabajado, la prima de antigüedad, los salarios vencidos, etc.

Los pagos por retiro no tienen derecho a que se les calcule el Crédito al Salario, ya que el Art. 114 dispone que queden expulsados los pagos que se refiere el sexto párrafo del Art. 113 LISR.

Si los pagos por retiro se hacen antes del primero de diciembre, el patrón únicamente estará obligado a retenerle al trabajador el impuesto provisional de dichos pagos de retiro y le extenderá una constancia de percepciones, para que se la entregue a su

nuevo patrón con el que se contrate o la adjunte a su Declaración Anual Personal (Art. 116 y 118 de la LISR).

Si los pagos por retiro se hacen entre el 1º. y el 31 de Diciembre, el patrón no le calculara al trabajador el Impuesto Provisional sino el Anual.

El Impuesto Provisional de los pagos por retiro se calcula de conformidad con el sexto párrafo posterior a la tarifa del Art. 113 LISR y el anual de acuerdo con lo establecido en el Art. 112 de la misma ley.

### **ISR anual de los pagos por retiro**

Cuando se obtengan ingresos por concepto de primas de antigüedad, retiro e indemnizaciones u otros pagos, por separación, se calculará el impuesto anual conforme a lo siguiente:

-

Fracción I, del total de percepciones, se separará una cantidad similar al último sueldo mensual ordinario, para sumarlo a los demás ingresos para el pago de impuesto en el año y se calculará en los términos de este título.

Cuando el total de las percepciones sean inferiores al último sueldo mensual ordinario, estas se sumaran a los demás ingresos y no se aplicara la fracción II de este artículo.

Fracción II, al total de percepciones se le restará una cantidad igual al último sueldo mensual ordinario y al resultado se le aplicará la tasa que corresponda al impuesto de la fracción anterior.

El impuesto que resulte se sumará al calculado conforme a la fracción que antecede.

La tasa a la que se refiere la fracción II se calculará dividiendo el impuesto señalado en la fracción I entre la cantidad a la que se aplicó la tarifa del Art. 177, el cociente se multiplica por cien y el producto se expresa en por ciento.

## **Los impuestos en los casos de rescisión o despido**

En lo referente a este apartado el problema podría presentarse, cuando elaborado el recibo de liquidación el trabajador se niega a firmarlo e interpone una demanda laboral, que puede llevarse a veces más de un año para que se dicte el Laudo Condenatorio o a favor del patrón.

A la fecha de la baja, que es el último día laborado, se le calculan los impuestos a retener con la tarifa vigente en ese momento, esto porque el Art. 6 del CFF, dispone que las contribuciones que causan conforme a las leyes vigentes en el lapso en que ocurran.

Al momento de la baja se retuvo y entero, por ejemplo, el impuesto de las vacaciones, el aguinaldo y la prima vacacional, y si la Junta de Conciliación y Arbitraje condena al patrón, después de un juicio laboral de un año, a que pague la prima de antigüedad de 3 meses de indemnización y salarios caídos, se les aplicará la nueva tarifa de impuestos vigentes.

De esta manera, tendríamos dos cálculos de impuestos, uno al momento de la baja y otro al momento de dar cumplimiento al Laudo Condenatorio.

Si el laudo nos obliga a pagar por ejemplo la prima de Antigüedad, los tres meses de indemnización y salarios vencidos, tales conceptos son pagos por retiro y deberá calcularse el impuesto provisional correspondiente. Y se le extenderá al trabajador una constancia de percepciones y retenciones, para que la entregue a su actual patrón o la adjunte a su Declaración Anual.

## **Cálculo para determinar el ISR por despido**

Referencias: El Sr. Jesús Real es despedido con fecha 31 de Diciembre de 1998, contando con una antigüedad de 2 años 9 meses y recibiendo las siguientes percepciones:

Sueldo mensual de diciembre	\$ 4,500.00	
Gratificación Anual	\$ 2,250.00	(15 días x 100)
Indemnización por despido	\$ 13,500.00	(3 meses x \$ 4,500.00)
Prima de antigüedad	\$ 2,296.80	12 días x 3 años x 63.80)
Total	\$ 22,546.80	

Concepto	Importe
1. Ultimo sueldo mensual ordinario	\$ 4 500.00
2. ISPT último sueldo mensual ordinario	332.22
ISPT último sueldo x 100	
Tasa de impuesto = último sueldo	
Tasa de impuesto = \$ 332.22 x 100	
Entre \$ 4 500.00	
T = 7.38%	
3. Indemnización y prima de antigüedad	\$ 15 796.80
(-) Parte exenta (31.90 x 3 años x 90)	8 613.00
4. (=) Ingreso gravado	\$ 7 183.80
(x) Tasa de Impuesto	7.38 %
(=) ISR a retener	\$ 530.16

## **Obligaciones fiscales del patrón y trabajadores**

Relación de trabajo. Es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario, cualquiera que sea el acto que le dé origen (Art. 20 LFT).

Al iniciarse la prestación del servicio y pactarse un salario, en forma automática se da la relación jurídica laboral, de cuyo nacimiento depende el surgimiento de distintas obligaciones, entre ellas las de carácter fiscal y que son como sigue:

### **Patrón**

1. Retener y enterar el ISPT
2. Cuota Patronal del Seguro Social
3. Aportación al SAR
4. Pagar el Crédito al Salario

### **Trabajador**

1. ISPT
2. Cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social
3. Abono INFONAVIT, si es crédito habiente.

El trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado (Art. 8 LFT).

Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores (Art. 10 LFT).

Persona física es todo individuo de la especie humana. Persona moral es una agrupación colectiva de individuos con un fin común, lícito y determinado, y que la ley le

reconoce personalidad jurídica propia como un nuevo sujeto de derechos y obligaciones.

Son personas morales: las sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, y las sociedades y asociaciones civiles (Art. 8 LISR).

La Relación de Trabajo tiene trascendencia en el ámbito fiscal, ya que al establecerse el pago de una retribución a favor del trabajador y a cargo del patrón, constituye el hecho generador de la obligación de pago de cuotas obrero-patronales a favor del IMSS.

Por lo que podemos decir que el hecho generador de las obligaciones fiscales de patronos y trabajadores es la remuneración o salario, y que por tanto al fijarse su monto nacen obligaciones como: ISPT, SAR, SEGURO SOCIAL E INFONAVIT.

Por tanto: SI NO HAY SALARIO NO HAY PAGO DE CONTRIBUCIONES.

#### **4.8 Obligaciones fiscales del patrón:**

Quienes hagan por los conceptos que se refiere este apartado se sujetaran al Art. 118 LISR, y por consiguiente deberán:

1. Efectuar retenciones Mensuales y pago del Crédito al Salario Mensual y Anual.
2. Calcular el Impuesto Anual.
3. Proporcionar constancias de salarios, retenciones y disminuciones de aportaciones voluntarias.
4. Solicitar constancias y RFC.
5. Declaración anual del Crédito al Salario pagado en efectivo.

6. Solicitar información para el RFC.

7.- Inscribir al trabajador en el RFC

#### **4.9 Obligaciones fiscales del trabajador**

De conformidad con el Art. 117 LISR, los trabajadores, además del pago del impuesto tendrán las siguientes obligaciones:

1. Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes a través de su Patrón o si ya cuenta con ello se le proporcionara a este (Art. 117-I Ley del ISR).
2. Afiliarse al IMSS a través de su Patrón.
3. Pagar ISPT, que se lo retiene su Patrón por Nómina.
4. Pagar Cuota Obrero del Seguro Social, que se la retiene su Patrón por Nómina.
5. Presentar Declaración Anual Personal de Ingresos, dentro del período Febrero-Abril (Art.175 Ley del ISR). Cuando este esté obligado a ello.
6. Entregar a su nuevo Patrón, en un plazo de un mes, la Constancia de Percepciones y Retenciones que le haya expedido su anterior Patrón. (Art.117, Frac. II y IV Ley del ISR).
7. Comunicar por escrito a su Patrón, antes de que le haga el primer pago de salario, si presta sus servicios a otro patrón al mismo tiempo, a efectos de que aquel no le haga la aplicación del Crédito al Salario (Art. 118-IV LISR).
8. El trabajador tiene derecho a solicitar la devolución de las cantidades de ISPT a su favor que no haya compensado el Patrón (Art. 115-VI 2do. y 4to. Párrafo LISR).

#### **4.10 Período de contribuciones y plazos de pago**

Si el día en que vence el plazo, para el entero correspondiente de la contribución, es día inhábil (porque es día festivo o porque esta cerrada la oficina donde se debe hacer el pago) o es día viernes (cuando se paga en el banco), se prorrogará el pago hasta el día hábil siguiente Art. 12 5to. Párrafo CFF).

Las aportaciones al SAR y los abono al INFONAVIT, se pagan por bimestres naturales del año, dentro de los primeros 17 días de los meses de Enero, Mazo, Mayo, Julio, Septiembre y Noviembre de cada año.

Corresponde al patrón pagar íntegramente las cuotas obrero patronales, en los casos que el trabajador perciba como cuota diaria el salario mínimo general del área geográfica correspondiente (Art.28 RPCSS).

#### **Forma de pago**

Se aceptarán como medios de pago: dinero en efectivo, cheques certificados o de caja, así como las transferencias de fondos reguladas por el Banco de México y las notas de crédito que expida el Instituto por la devolución de cantidades enteradas sin justificación legal.

En el caso de estallamiento de huelga, las cuotas se pagarán conforme a lo siguiente:

1. Las causadas hasta antes de la suspensión de labores se enterarán dentro del plazo de pago oportuno que corresponda.

2. Durante el período de huelga serán cubiertas con los accesorios legales respectivos, en los términos de la resolución emitida por la autoridad competente al concluir el

conflicto deberá enterar diferencias que resulten del pago de cuotas conforme a los salarios registrados ante el Instituto al momento de estallar la huelga.

3. Así mismo a la conclusión de dicho conflicto patrón y trabajadores celebrarán los convenios respectivos a efecto de cubrir proporcionalmente los salarios caídos cuyo pago se pacte, por lo que el patrón determinara las cuotas obrero patronales que correspondan y enterara su importe al Instituto.

#### **4.11. Prestaciones y servicios**

Las prestaciones son más comunes en empresas grandes, pero muchas pequeñas también las incluyen. Un buen plan de prestaciones para el empleado puede repercutir en la organización, ya que un resultado positivo en el mejoramiento de su estado anímico, hace que el empleado se sienta identificado con la organización, que se sienta satisfecho y motivado.

Algunos de los tipos de prestaciones más comunes en la pequeña empresa son, por ejemplo:

Días feriados con goce de sueldo: Día de la Independencia, del Trabajo, Navidad, etc.

Período de vacaciones

Beneficios en caso de ausencia por enfermedad

Dispensa

#### **4.12. Obligaciones según la Ley Federal del Trabajo**

La Ley Federal del Trabajo es un cuerpo de leyes referentes al artículo 123 constitucional, surge ante la necesidad de contar con una base para el control de las relaciones obrero-patronales en el país.

En dicha ley se señalan todas las obligaciones que tienen los patrones con sus trabajadores, como son:

1. Proporcionar el desempeño de actividades sociales
2. Dar facilidades a los sindicatos
3. Ofrecer un lugar de descanso
4. Cumplir con las reglas de seguridad e higiene
5. etc.

Una obligación muy importante que debe cumplir el patrón ya sea de una empresa pequeña o grande, es proporcionar a los trabajadores habitación cómoda e higiénica. Para dar cumplimiento a esta obligación, la empresa debe aportar al Fondo Nacional de Vivienda el 5% sobre los salarios ordinarios de los trabajadores a su servicio.

Otra obligación es la de inscribir a sus trabajadores en el IMSS y pagar las cuotas correspondientes al tipo de empleado y región donde se encuentren. Es obligación del dueño de la empresa el reparto de utilidades en cada caso especial, así como cumplir con las obligaciones que establecen los artículos 154-163.

Dentro de la ley se señalan también todas las herramientas que deben dársele al empleado junto con la capacitación y adiestramiento básico de acuerdo con los requerimientos de cada empresa, además, todas las consideraciones que se gane el empleado por sus méritos personales.

El obrero o empleado tiene que cumplir con todas las obligaciones que impone el artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, pero éste es también conocido por el dueño que tiene derecho a exigir a sus empleados el cumplimiento de dicho artículo.

## **CAPITULO 5 “SUPERVISION Y CONTROL”**

### **5.1. Concepto de supervisión y control**

Si se hace un breve análisis sobre todo lo que una persona realiza en un día normal de trabajo, se puede observar cómo la supervisión ya sea propia o a través de otra persona, determina el éxito de la tarea diaria.

La mayoría de las tareas son metódicas y requieren de un procedimiento preestablecido, el cual es necesario seguir paso a paso, y esto, obviamente, requiere de un constante control para su verificación y comprobación.

La supervisión puede ser entendida como la evaluación, motivación y comunicación del empleado con sus tareas, desarrollo de objetivos y relación con los demás miembros dentro de la empresa.

El grado de cooperación que obtenga el pequeño empresario como supervisor o líder, dependerá de las cualidades personales que posea, del tipo de supervisión que aplique, del clima de la empresa y de la identificación que logre con los empleados que supervisa.

Las funciones más importantes desarrolladas por el supervisor son aquellas que motivan y controlan el desempeño del trabajo de los empleados. Por lo general, en una pequeña empresa quien supervisa las tareas es el dueño, el cual:

1. Establece metas (creando incentivos necesarios para motivar a los empleados hacia la obtención de los objetivos de la empresa).
2. Determina si los empleados se apegan a las reglas y reglamentos prescritos por la administración.
3. Mide el grado de alcance de las metas.

El supervisor debe promover las buenas relaciones con los empleados, individualmente, así como el grupo de trabajo.

## **5.2. Disciplina y consejería**

En cualquiera empresa existen probabilidades de que se presenten casos en que los empleados consideren que no son tratados con justicia o que las condiciones de trabajo no son satisfactorias. Estas satisfacciones deben ser detectadas y corregidas lo más rápidamente posible. Es un procedimiento bastante común que los empleados manifiesten a quien los supervisa cualquier insatisfacción relativa a sus puestos o a las condiciones de trabajo, o cualquier otra queja.

## **CAPITULO 6 “LAS RELACIONES LABORALES”**

### **6.1 Concepto y Retiro**

Las relaciones laborales comprenden no sólo a obreros, empleados, jornaleros, etc., sino también a todos los prestadores de servicios y a los profesionales. La falta de cumplimiento de las obligaciones de trabajadores y patronos en estas relaciones, origina lo que nuestra legislación denomina rescisión de las relaciones de trabajo, con todas las consecuencias jurídicas y económicas derivadas de la Ley Federal del Trabajo.

Para analizar este tema se empleará la terminología laboral, por lo que se usará el término “retiro” para explicarlo junto con los requisitos para que sea legal.

El retiro se produce “cuando el patrón viola los derechos laborales del trabajador por el cual éste tiene derecho a retirarse del trabajo, sin responsabilidad”.

El patrón tiene la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario, cuando éste se retira del servicio por recibir malos tratos ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrón no puede evadir esta responsabilidad.

Lo mismo sucede cuando se le retiene el sueldo al trabajador bajo la excusa que sea, se le paga una cantidad menor que la que se estipuló en el contrato o se le proporciona un lugar de trabajo que atenta contra su salud, por encontrarse en condiciones antihigiénicas.

## **6.2 Retiro justificado del trabajador**

Se considera causa justificada para el retiro de un trabajador, todo hecho que se encuentre en el artículo 51 de la Ley Federal del Trabajo. Algunas de sus fracciones dicen:

“Son causa de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador”

Engañarlo el patrón, o en su caso la agrupación patronal, al ofrecerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador, puesto que así se considera que el trabajador acepta dichas condiciones de trabajo.

Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en falta de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratos o algo análogo, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos.

Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.

Reducir el patrón el salario del trabajador

No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados.

Sufrir perjuicios, causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo.

La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento, o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes hayan establecido.

Comprometer el patrón, con sus imprudencias o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El trabajador puede retirarse dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que se presente cualesquiera de las causas antes mencionadas, y tiene además derecho a que se lo indemnice, de acuerdo con los términos expuestos en el artículo 50 de la Ley Federal del Trabajo.

La indemnización se basa en tres meses de salario, veinte días por cada año de los servicios prestados y los salarios vencidos o caídos desde la fecha del retiro hasta que se cumpla con la resolución que dicte la Junta de Conciliación y Arbitraje, además el trabajador puede reclamar su prima por antigüedad y otros derechos que deben ejercitarse.

### **6.3. Ley de retiro**

Los requisitos que se le imponen al trabajador son más de los que establece la ley, ya que sencillamente, si el problema es que le han pagado en forma incompleta su salario, él puede presentar el recibo correspondiente que lo pruebe, sin verse ante la necesidad de hacer ningún tipo de aclaración.

## **CAPITULO 7 “EXPANSION Y DESARROLLO”**

### **7.1. EXPANSION Y DESARROLLO**

La planeación de la organización debe anticipos también. La expansión y los movimientos del crecimiento futuro de la empresa. La mayoría de las empresas confían en crecer en tamaño y perspectivas a través de los años y tal expansión no puede efectuarse sin una previa preparación.

#### **Cambios estructurales y de diseño**

La mayoría de las empresas debe planear también los ajustes estructurales a través de los años, los cambios de personalidad, criterios, combinación de productos y tecnología mecánica que en el pasado fueron adecuados pueden no serlo para el presente y especialmente para el futuro.

El creciente número de trabajos de oficina y de empleados señala la necesidad de una reestructuración organización.

Hoy los criterios administrativos y los estilos de liderazgo son más participativos y democráticos y esto también debe conducir a efectuar cambios estructurales y de diseño.

#### **Combinación de las capacidades humanas y el producto**

Con mucha frecuencia la planeación de la organización obedece a los cambios en la cantidad o tipo de producto o servicio prestado, los planes se deben preparar cuando se van a producir para el futuro grandes cantidades del producto actual, pero dichos planes requieren una preparación especialmente cuando se van a producir para el futuro grandes cantidades del producto actual, pero dichos planes requieren una

preparación especialmente cuando se van a producir para el futuro grandes cantidades del producto actual, pero dichos planes requieren una preparación especialmente cuando se van a introducir productos nuevos o cuando se van a reemplazar los actuales, los productos nuevos demandan nuevas capacidades de producción, y por lo tanto, un ajuste de los recursos humanos.

El siguiente componente principal de la planeación de los recursos humanos es la auditoria de los mismos, la auditoria es un proceso intensivo de investigación, analítico y comparativo. Las auditorias son búsquedas sistemáticas que reúnen, compilan y analizan a conciencia los datos durante un determinado periodo, al menos de un año.

La mayoría de las auditorias está diseñada para comparar la información acerca de una agencia o firma con las normas, usos e informes compuestos de otras empresas similares.

El análisis de trabajo se puede usar para determinar los aspectos cualitativos de la fuerza de trabajo de una empresa. Dicho análisis se usa para determinar los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y relaciones entre un trabajo determinado y otros con los que está relacionado. Este análisis se puede definir como el proceso mediante el cual se reúne la información pertinente y se determinan los elementos componentes de un trabajo, mediante la observación y el estudio.

El análisis de trabajo, registro, detalles referentes a habilidades, experiencias, responsabilidades, etc., que son necesarias para un trabajo.

Este proceso evalúa todas las demandas cualitativas de un trabajo y por lo tanto se emplea el analizar un trabajo cuya finalidad sea cualquiera de éstas: reclutamiento, colocación, evaluación de los empleados futuros o salarios, normas de desempeño, métodos de simplificación del trabajo y demás asuntos relacionados con los trabajadores actuales.

El análisis de trabajo o alguna variación de éste, es el principal proceso que se usa para evaluar la calidad de la fuerza de trabajo mediante el procedimiento de auditoria de Recursos Humanos.

## **CAPITULO 8 “CASO PRACTICO”**

**Denominación: Restaurant Palencia**

**Propietaria: Juana Luna Rodríguez**

**Actividad: Elaboración de Alimentos y bebidas**

**Especialidad: “Parrillada de carnes rojas” y “chavindecas”**

**Domicilio: Pasaje constitución de 1814 Norte No. 24**

**Colonia: Centro**

**Ciudad: Apatzingán, Michoacán.**

### **La Administración**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

### **Administradores**

Son individuos en una organización que dirigen las actividades de otros. Estos también podrán tener algunas responsabilidades operativas. Se pueden dividir en dos grupos:

- Los operativos son personas que trabajan directamente en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros empleados.
- Los administradores dirigen las actividades de otras gentes.

Los administradores convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva.

Estos tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

### **Los administradores se clasifican en:**

- Los administradores de primera línea por lo general lo llamamos supervisores.
- Los de mandos medios pueden ostentar títulos como de jefe de departamentos o de oficina, líder del proyecto, jefe de unidad, gerente de distrito, decano, obispo o gerente divisional.

Los administradores por lo común ostentan títulos de vicepresidente, presidente, canciller, director administrativo, director general etc.

### **Las principales funciones del administrador**

Es importante si de alguna empresa o institución nos quisiéramos referir, que independientemente de la importancia que tendrá el establecimiento o aplicación de un modelo como en este caso lo es el proceso administrativo, debemos también referirnos, al papel que como administradores tenemos en una organización, llamada de bienes o de servicios.

El número de departamentos varía según las necesidades de la misma empresa, dependiendo del departamento en que se encuentre el administrador, este realiza funciones como:

Producción: Considerado tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.

Mercadotecnia: De suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Recursos humanos: Departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado y afín a los objetivos de la misma.

## **El papel del administrador**

La profesión de administrador es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto mas se preocupe el administrador para saber o aprender como se ejecutan las tareas, mas preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto mas se preocupe por desarrollar conceptos mas preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer

como se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planeación y el control de producción, etc. ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo mas importante y fundamental es saber como utilizarlos y en que circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

### **Objetivos De La Administración**

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.

Eficacia. Cuando la empresa alcanza sus metas

Eficiencia. Cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.

2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla

3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

### **Importancia De La Administración**

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por que una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos:

Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.

Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.

Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.

Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener n equilibrio dinámico.

### **Características de la administración**

1. Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite

confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

5. Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

7. Interdisciplinaria. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

8. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

# Restaurant Palencia

## Descripción de los Puestos:

### Gerente:

Un Gerente es una persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La medida de la eficiencia y la eficacia de un Gerente, es el grado en que determine y alcance los objetivos apropiados.

- Los Gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos; una de las partes esta sujeta a la otra.

- Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal.

Es sobre quien recae el peso total de la administración de la empresa, dependiendo de él el cumplimiento de los objetivos trazados en la entidad económica, también tiene la responsabilidad sobre todo el demás personal que labora dentro de la negociación.

El gerente es una persona que reúne ciertas características personales y profesionales que lo hacen idóneo para ocupar puestos en los niveles superiores dentro de las organizaciones.

Generalmente los ejecutivos no se preparan para serlo, son el producto de la acumulación de experiencias personales y laborales en el desarrollo de su actividad profesional.

El ejecutivo no se distingue por su profesión; se apreciará su valor en cuanto a los resultados obtenidos en los puestos que ha ocupado o pretende ocupar.

Por lo que debemos entender que las habilidades en el manejo de las organizaciones,

fundamentalmente compuestas por individuos, lo dota de una capacidad para lograr que los demás realicen sus tareas y logren sus objetivos.

Podemos afirmar que más allá de la profesión del ejecutivo, se distinguirá por su preparación, estudio, actualización y uso eficiente de los elementos sobre los cuales ejerce su influencia, para lograr resultados positivos, todo esto lo calificará como un ejecutivo de éxito.

### **Responsabilidades y cumplimiento de tareas del gerente:**

a) Lo primero es que el jefe sienta un sentido de responsabilidad por las obligaciones y acuerdos que tienen que cumplir sus subordinados.

b) El jefe tiene que dirigir.

c) Exigencia sistemática del jefe.

- Los subordinados deben captar mediante las exigencias del jefe las señales reales de qué cosas son importantes, qué es urgente y por cuáles se evaluaría al final del período.

- Hacer evaluaciones periódicas, cercanas a los hechos y con reforzamiento positivo, es decir, retroalimentación con estas características.

- Que los subordinados vean coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, es decir, si el jefe manda hacer algo y dice que es importante y después de no hacerse no-pasa nada, no hay coherencia.

d) Que los incumplimientos no pasen inadvertidos.

- Exigir responsabilidad por los incumplimientos, primero como advertencia y después

tomando medidas más drásticas.

e) Rodearse de subordinados capaces y cumplidores, reconocerlos y compensarlos por sus resultados.

- Despedir al incapaz o bloqueador irreconciliable.
- Lo más nocivo a la organización es suplir la responsabilidad y cumplimiento de las tareas y acuerdos con más personas para que hagan lo que otros deben hacer pero no hacen.

f) Brindarle apoyo al subordinado, capacitarlo.

- ¿Qué podemos hacer por ti?
- ¿En qué podemos ayudarlo para que su nivel de cumplimiento aumente? (Apoyo, conocimiento, organización, capacidad).
- No practicar la educación informativa, es decir, informarle lo que haga y ya, sino la educación formativa, o lo que es lo mismo enseñarlo a hacer y apoyarlo en su aprendizaje y sobre todo predicar con el ejemplo.
- Cuando haya incumplimiento tomar nuevos acuerdos y nuevas fechas.

g) Que el jefe organice primero y le enseñe después al subordinado cómo se hace un plan de trabajo y algunas herramientas para su eficaz cumplimiento.

- Tomar acciones de seguimiento /control con las tareas asignadas y no esperar la fecha de cumplimiento para verificar si se hizo o no, pues entonces ya no hay acciones emergentes ni de contingencia para salvar la situación.
- Si el jefe no quiere o no puede ejecutar las acciones de seguimiento o control que designe a alguien para que lo haga.

h) Pasar a analizar el comportamiento del incumplidor en el seno del grupo.

- Pedirle al grupo opinión sobre el incumplidor, es decir, si creen que es por falta de

capacidad, de conocimiento, de actitud, etc., y que el incumplidor exponga sus puntos de vista.

- Llevarle a la conciencia del incumplidor y lo más importante al resto del grupo que es más difícil incumplir que cumplir.

i) Establecer en la organización una clara política de estímulos y sanciones, con reglas claras para todos.

j) Rediseñar los puestos de trabajo de manera tal que sean auto realizadores y de autodesarrollo.

k) Crear, con estas medidas y otras que surjan en el camino, la cultura de la honra por el cumplimiento, la vergüenza por el incumplimiento y la autoestima de la persona en la organización.

### **Contador:**

Es la persona encargada de establecer los controles administrativos y contables necesarios para lograr los objetivos de la empresa, sobre de el recae el peso de la información que se proporciona a los propietarios de la empresa. En algunos casos también tienen la responsabilidad fiscal de la entidad económica.

### **Cajero:**

Tiene la responsabilidad de hacer efectivos los ingresos por ventas y cobros que tenga que realizar la empresa, así mismo tiene la obligación de cubrir en efectivo las erogaciones de gastos menores que se tienen diariamente, también tiene la obligación de elaborar todos los días un corte de caja, el cual contiene el detalle de los ingresos y egresos de la negociación

**Almacenista:**

Es la persona encargada de vigilar y administrar todas las mercancías existentes en el almacén, cuidando que se apliquen las normas de control establecidas al respecto.

**Jefe de piso:**

Es quien tiene la responsabilidad de vigilar, supervisar y corregir en su caso la atención que ofrecen los meseros a los clientes de la empresa.

**Mesero:**

Es quien tiene la responsabilidad de dar el mejor servicio, trato y atención personal a la clientela del restaurant, tomando en consideración que un negocio sin clientes no tiene futuro.

**Garrotero:**

Es la persona encargada de mantener las mesas de servicio a los clientes, debidamente limpias y recogidas de los utensilios, desechos y artículos que se vayan desocupando por parte de la clientela.

**Intendente:**

Es la persona encargada de mantener aseada la área de atención a clientes, incluyendo los sanitarios y lavamanos de la empresa.

**Chef Ejecutivo:**

Es en quien recae la responsabilidad de vigilar que los pedidos de alimentos que elaboran las cocineras sean fabricados de acuerdo con las especificaciones establecidas dentro de la carta y que contengan los materiales necesarios para cada uno de ellos, con el propósito de que el producto sea del agrado de la clientela.

**Cocinero:**

Es la persona quien efectúa el trabajo de elaboración de los alimentos que solicitan los clientes, a través de las instrucciones del Chef Ejecutivo.

**Lavaplatos:**

Es quien tiene la responsabilidad de lavar y fregar los utensilios de cocina y de servicio de la empresa, debiendo realizar esta labor con sumo cuidado por lo delicado de los mismos.

Respecto al análisis y la selección del puesto, la aplicación de los recursos humanos representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.

**INDUCCION A LA EMPRESA**

Contar con un manual bienvenida dentro de la organización es fundamental para dar a conocer a los nuevos trabajadores sus derechos y obligaciones, todo esto con el propósito de que el colaborador de nuevo ingreso deberá comprender y resolver sus dudas acerca de beneficios, procedimientos, políticas de la empresa; así mismo con este curso de inducción se pretende crear la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la empresa.

## **Restaurant “Palencia”**

### **Manual de Bienvenida**

#### **OBJETIVO:**

El colaborador de nuevo ingreso deberá comprender y resolver sus dudas acerca de beneficios, procedimientos, políticas de la empresa; así mismo con este curso de inducción se pretende crear la oportunidad de pertenencia y permanencia dentro de la empresa.

#### **HISTORIA:**

■EL RESTAURANT “PALENCIA comenzó como un proyecto basado en las ideas de dos grandes emprendedores de esta ciudad de Apatzingán, como empresarios en la industria restaurantera, mismos que deseaban abrir un negocio nuevo y único en su genero, por lo que tuvieron que planear y comenzar desde cero, para darle forma y con el tiempo obtener resultados favorables en cuanto a aspiraciones. Al principio no estaban seguros de qué tipo de negocio sería el mejor, o el adecuado, o quizá el que les diera mejores utilidades, sin embargo fueron largas horas y días de pensar y comparar distintas ideas y preferencias, que decidieron comenzar con un restaurant.

■Conforme pasaban los días seguían fluyendo nuevas ideas como, que el mismo restaurant también fuera café y ofreciera distintos tipos de comida. música instrumental a razón de satisfacer los distintos y tan variados gustos de las personas que viven en la ciudad de Apatzingán; muy conocida por su alto nivel de exigencia y sus duras criticas en cuanto a nuevos productos o servicios. Los jóvenes empresarios conocían que era difícil, más no imposible, sin embargo con sus intuiciones, investigaciones y encuestas encontrando que su idea tiene muchas posibilidades de ser un éxito...

## **ACTUALMENTE QUE HACEMOS**

■El “Palencia” es una empresa dedicada al servicio de cocina de alta calidad en la ciudad de Apatzingán proporcionando una gran variedad de estilos para el público en general, enfocado especialmente al mercado de los adultos. Así mismo encontrarás comida Española, Italiana, Mexicana y platillos únicos creados por nuestra casa, como la “parrillada de carnes rojas” y las originales “chavindecas” y a pesar de nuestra talla internacional, todo nuestro staff se encuentra constituido por personal 100% mexicano y altamente capacitado, además de contar con un ambiente original y agradable al momento de disfrutar tu comida.

■Y aunque nuestro nicho de mercado esta enfocado a los adultos, el “Palencia” se encuentra abierto a todas las edades, tanto adolescentes y niños, como agentes viajeros que deseen disfrutar de un buen café.

## **MISION:**

■Como una empresa seria y de carácter emprendedor, el “Palencia” tiene como principal objetivo el satisfacer los gustos y preferencias de nuestros clientes, ofreciéndoles productos únicos en su tipo, mezclando distintos estilos de comida y bebidas nacionales e internacionales bajo un mismo techo, en un ambiente agradable para el público en general.

■El “Palencia”. fundamentado en la unión familiar, sirve al cliente superando permanentemente sus expectativas.

■Establece un compromiso con la sociedad de fomentar valores morales y espirituales, contribuyendo al bienestar económico e impulsando la asociación empresarial.

■Sensibilizar humana y culturalmente a los dueños, empleados y a la sociedad logrando el mejoramiento de la calidad de vida de la región.

## **VISION:**

El principal enfoque de la visión de esta empresa restaurantera, es el poder lograr su consolidación económica y social en la ciudad de Apatzingán, teniendo presente que esos logros tienen que ser derramados a todo el personal que la integra, con el propósito de lograr que esa visión, sea compartida por los dueños y los empleados.

## **VALORES:**

■ **Compromiso**

■ **Puntualidad**

■ **Espíritu de Servicio**

■ **Respeto**

■ **Humildad**

■ **Honradez**

■ **Lealtad**

■ **Tenacidad**

■ **Disciplina**

■ **Seriedad**

## **SISTEMA DE PAGO:**

### **■NUEVO SISTEMA DE PAGO.**

- El salario basado en Niveles de cumplimiento**
- Bono de producción**
- Bono de asistencia perfecta**
- Bono de puntualidad**
- Bono por invitado**
- DESCUENTOS**

### **BONO DE PRODUCCION POR EQUIPO \$100.00**

#### **■CONSISTE EN :**

- Remunerar Tu esfuerzo individual**
  - Y Reconociendo los equipos que logran sus metas**
- ES UNA COMBINACION DEL ESFUERZO INDIVIDUAL Y POR EQUIPO**

#### **■LO PIERDES SI...**

- Tu desempeño es deficiente.**
  - No alcanzas tu producción por haber FALTADO.**
  - La producción de Tú equipo queda muy por debajo de tus metas.**
- EL BONO SE PAGA COMPLETO O PROPORCIONALMENTE**

### **BONO DE ASISTENCIA PERFECTA**

**\$ 60.00**

#### **■LO GANAS SI...**

- Por tu asistencia diaria y no repetir mas de una falta.**
- SE PIERDE CUANDO...**
- Tienes más de una falta.**

## **BONO DE PUNTUALIDAD**

**\$ 60.00**

### **■LO OBTIENES SI...**

**■Si llegas puntualmente todos los días.**

**■Se tienen 5 minutos de tolerancia.**

### **■LO PIERDES CUANDO:**

**■Tienes más de un retardo**

## **BONO POR INVITADO**

**■Consiste en que si invitas a un amigo conocido o un familiar (No padres y esposos) a formar parte de nuestra clientela.**

**■Al cumplir 2 MESES como cliente**

**■nosotros tú te ganas \$ 50.00.**

## **DESCUENTOS**

**■IMSS**

**■CAFETERIA**

**■FONDO DE AHORRO**

**■FALTAS ¿QUE PIERDES?**

**■AYUDA DE GASTOS FUNERARIOS**

## **NUESTROS CLIENTES SON:**

■ Todos los miembros de las familias, los agentes viajeros, los organismos privados y públicos

## **DEPARTAMENTOS DE APOYO**

■ GERENTE GENERAL

■ CONTADOR

■ CAJERA

■ JEFE DE PISO

■ CHEF EJECUTIVO

■ OPERACIONES

## **LOS RECURSOS HUMANOS**

**OBJETIVO:** Realizar y supervisar actividades de operación y administrativas propias de la empresa que permitan fomentar la estabilidad y el buen clima laboral para el mejor desempeño del personal.

### **ACTIVIDADES:**

- Atención a casos de rotación y ausentismo.
- Realizar y coordinar la inducción a personal de nuevo ingreso.
- Administrar sueldos y beneficios del personal.
- Administración de relaciones laborales
- Atención al personal por parte del área de Trabajo Social.
- Realización de trámites legales (IMSS, FONACOT, INFONAVIT)

## **CONTROL DE CALIDAD**

**OBJETIVO GENERAL:** Realizar un sistema de calidad con la finalidad de obtener productos y servicios que superen las expectativas del cliente.

▪

**Calidad en la fuente**

**Lograr 0% defectos en el proceso productivo**

### **ACTIVIDADES:**

**Revisión del proceso de transformación.**

**Preventivas y Correctivas.**

## **LOS MATERIALES**

**Objetivo General** Administrara las materias primas que se reciben para facilitar los procesos de producción y garantizar el cumplimiento de los compromisos con el cliente.

Supervisar las actividades de foleo y entrega de material al proceso de transformación

### **ACTIVIDADES:**

- \* Realizar inventarios de Materias primas
- \* Realizar inventarios de Equipo y utensilios
- \* Realizar las compras foráneas (dependiendo de la necesidad)
- \* Documentar y recibir los materiales
- \* Monitorear los pedidos a domicilio, verificar que se entreguen en tiempo.
- \* Verificar los presupuestos
- \*\* Realizar cotizaciones

## **PROCESO PRODUCTIVO**

**■Objetivo General:** Proveer un servicio de primera a los clientes, con una perfecta ejecución del proceso de transformación de los alimentos y bebidas

### **■Funciones Principales:**

- \* Realizar las compras de materiales de buena calidad

\*

**Redistribuir el proceso de transformación.**

- \* Coordinar movimientos del proceso de transformación y de servicio
- \* Coordinar el control interno del equipo de trabajo.
- \* Planear y coordinar las actividades de mantenimiento
- \* Coordinar programas de productividad con instructores
- \* Capacitar a todo el personal de nuevo ingreso para el logro de su desarrollo.
- \* Brindar métodos de trabajo para un desarrollo eficiente

## **SERVICIO A CLIENTES**

**■OBJETIVO GENERAL:** Cumplir con los contratos y pedidos de los clientes en los tiempos acordados y con la mejor calidad.

### **■Funciones Principales**

- \* Verificar el status de línea de elaboración
- \* Determinar el porcentaje de eficiencia de la calidad y producción.
- \* Revisar los índices de Rotación y Ausentismo.

- \* Analizar la información de los reportes de calidad.
- \* Analizar la información de porcentaje de producción.
- \* Retroalimentar las necesidades de personal.
- \* Revisar los costos de producción
- \* Controlar tiempos muertos de maquinaria y equipo.

## **OPERACIONES ESPECIALES**

■ **OBJETIVO GENERAL:** Coordinación de las actividades a través de la gerencia para el buen funcionamiento de la planta.

### ■ **ACTIVIDADES PRINCIPALES:**

- \* Monitorear tiempos muertos de maquinaria y personal.
- \* Diseñar programas de mejora continua y su seguimiento

## **SERVICIO MEDICO**

**OBJETIVO GENERAL:** Mantener el mas alto grado de bienestar; físico, social, mental, posible de los trabajadores previniendo al máximo orientado y capacitando de su auto cuidado.

### **ACTIVIDADES PRINCIPALES.**

- **Exámenes de nuevo ingreso**
- **Atención inmediata de urgencia continua durante toda la jornada (Accidentes y padecimientos agudos)**
- **Atención inmediata por enfermedad general con capacidad resolutive**

- **Campaña de capacitación para la mejora continua y auto cuidado de la salud de los empleados.**
- **Mantener los indicadores básicos de la salud y riesgos de trabajo por el bajo de la meta nacional.**
- **Control ambiental del sonido.**

## **RESTAURANT**

- **El descuento en alimentos es del 20%, a familiares en línea recta.**
- **En bebidas un descuento al personal del 30%.**
- **Derecho a dos alimentos diarios.**
- **El tiempo destinado para el desayuno es de 15 minutos entre 8 y 9 de la mañana y para la comida de 25 minutos de las 2 a las 4 de la tarde y para la cena 25 minutos de las 9 a las 10 de la noche.**
- **Para mantener en buen estado en este servicio es necesaria tu cooperación para:**
  - **Limpiar en tu área de alimentos**
  - **Colocar la basura en su lugar**
  - **Formarse ordenadamente para solicitar tu platillo**

## **PERMISOS**

- \* **Un permiso siempre debe estar autorizado por el gerente con el visto bueno del jefe inmediato del trabajador.**
- \* **Se te podrá otorgar por un día completo pero SIN goce de sueldo.**
- \* **Se podrán otorgar por HORAS y al NO ser muy frecuentes no se te descuenta NADA.**
- \* **Se otorgan para llegadas tarde si se pide con anticipación, si no son muy frecuentes no se te descuenta NADA.**

## PERMISOS ESPECIALES

### CON GOCE DE SUELDO

- Por matrimonio civil 1 semana de descanso presentando su acta de matrimonio y avisando con anticipación al supervisor.
- Por nacimiento de hijos se otorgan 3 días, presentando el Acta de nacimiento avisando al supervisor.
- Por fallecimiento de algún familiar directo (Padres, hijos, hermanos y esposo “civil”) 3 días en la ciudad. y 6 días si es fuera de la ciudad.

### DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO

- Son los que establece La Ley Federal del Trabajo.

■ 1o. de Enero	* 16 de Septiembre
■ 5o. de Febrero	* 20 de Noviembre
■ 21 de Marzo	* 1o. De Diciembre (de cada 6 años)
■ 1o. de Mayo	* 25 de Diciembre

LOS DIAS QUE CORRESPONDEN A JUEVES Y VIERNES SANTO Y MEDIO DIA DEL 2 DE NOVIEMBRE.

### SISTEMA DE PAGO

#### ■ PERCEPCIONES

■ SALARIO SEMANAL	\$ 600.00
■ PUNTUALIDAD	\$ 60.00
■ ASISTENCIA	\$ 60.00
■ BONO POR INVITADO	\$ 50.00
■ PROD. EQUIPO	\$ 100.00
■ CREDITO SALARIO	\$ 130.00

**TOTAL \$ 1,000.00**

**■ DEDUCCIONES**

■ ISPT \$ 0.00

■ IMSS 18.90

■ FONDO DE AHORRO 30.00

■ TOTAL APROX. \$ 48.90

**FONDO DE AHORRO**

■ Se descuenta el 5 % del sueldo nominal semanal y el “Palencia” proporciona otro tanto para este fondo, acumulando semanalmente \$30.00.

■ El descuento se hace a partir de la segunda semana de trabajo.

■ El periodo anual termina la última semana de Noviembre, y la entrega de fondo se hará entre la primera y segunda semana de Diciembre

**ESTAMOS PARA AYUDARTE...**

**TU PARTICIPAS CON:**

■ Asistencia

■ Tu mejor esfuerzo

■ Responsabilidad

■ Compromiso

■ Respeto

■ Honestidad

■Disciplina

■Tenacidad

■Confianza

■Disponibilidad

■Lealtad

#### VACACIONES:

■Se otorga de acuerdo a lo estipulado en la ley federal del trabajo: El periodo vacacional será en los meses de julio y agosto.

#### TABLA DE VACACIONES

ANTIGÜEDAD	DIAS
1	6
2	8
3	10
4	12
5-9	14
15-19	16
20-24	18
25-29	20

## **ACTIVIDADES SOCIALES**

- **Día del niño**
- **Día de la Madre**
- **Posada**
- **Día del padre**
- **Reconocimientos**
- **Día de los muertos**

## **AGUINALDO**

■ **Es la compensación económica que se otorga a los empleados en el mes de Diciembre de cada año.**

■ **Se otorgan 15 días por año o lo proporcional a los días trabajados en el año.**

## **SERVICIOS QUE OFRECEMOS**

- **APARTADO DE CITAS EN EL IMSS A OPERADORES Y BENEFICIARIOS.**
- **ASISTENCIA MEDICA EN EL RESTAURANT**
- **SOLICITUD DE ASESORIA LEGAL**
- **SOLICITUD DE MEDICAMENTOS EN EL IMSS**
- **UNIFORMES Y GORRAS**
- **SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL DEL TURNO DE TARDE**

## **REGLAS BASICAS DE SEGURIDAD**

**•CONDICIONES PELIGROSAS.-** Reporte cualquier lugar, condición o practica insegura (que pueda causar accidentes, a su inmediato superior).

**•SUSTANCIAS QUIMICAS.-** Requieren precauciones especiales en su manejo. Pregunte como se deben de usar.

**•MAQUINARIA Y EQUIPO.-** Usted solamente deberá operar las maquinas y el equipo para el cual este autorizado y entrenado antes de poner en marcha cualquier maquina, asegúrese de que nadie este trabajando en ella o reparándola. Nunca se confíe de maquinas en movimiento.

**•GUARDAS.-**nunca quite las protecciones de las maquinas, hornos, etc... Si por alguna razón justificada es necesario quitárselas, se deberá colocar con la mayor brevedad posible. Mantenga su maquinaria y área de trabajo limpios.

**•EQUIPO ELECTRICO.-**No trabaje con herramientas eléctricas portátiles si sus manos están mojadas o esta parado en pisos húmedos solo que sea electricista y este autorizado podrá hacer reparaciones en equipos o líneas eléctricas.

Recuerde que corrientes mas bajas de 110 volts., pueden ser fatales, esto es debido al amperaje. Revise el estado de los conductores eléctricos antes de usarlos y fíjese en donde los coloca para evitar que se dañen. Si un motor u otro equipo eléctrico esta humeando o chisporroteando, desconéctelo inmediatamente y repórtelo.

**AVISOS DE SEGURIDAD.-** Los avisos de PELIGRO Y SEGURIDAD se han colocado para la protección de usted y para llamarle la atención en los lugares peligrosos. No los destruya.

**PRECAUCIONES.-** Evite pasar por debajo de la campana. Debe abstenerse de correr en cualquier parte dentro del restaurant.

**MANEJO DE MATERIALES.-**Cuando mueva objetos de un lugar a otro estibe, cuide que sus dedos no queden atrapados entre uno y otro objeto. Use guantes apropiados. Cuando levante algún objeto pesado, procure tener siempre la espalda lo más vertical posible y haga el mayor esfuerzo con los músculos de las piernas y no con los de la espalda.

Siempre tenga cuidado al cargar un objeto sobre la forma en que se hace.

**USO DE LAS HERRAMIENTAS.-**Use las herramientas y el equipo, adecuado para el trabajo que realiza. Manéjelos con seguridad y compruebe su estado antes de emplearlas. Es peligroso llevar utensilios en sus bolsillos. Utilice los implementos adecuados. Debe tener especial cuidado con objetos filosos.

**PREVENCION DE INCENDIOS.-** Siempre obedezca los reglamentos y no fume en áreas prohibidas. No tire alcohol, petróleo u otros líquidos inflamables por las coladeras. Si se da cuenta de algún incendio, primero de la voz de alarma y luego, si sabe como se dispone el equipo contra incendio y nunca obstruya el acceso a los mismos.

## **EVALUACION DE LA INDUCCION**

- ¿Que te pareció el curso de inducción?
- ¿El lugar es el adecuado?
- ¿El horario es adecuado?
- ¿El tiempo de duración es?
- ¿La información de este curso es?

# GESTIÓN DE EMPRESAS RESTAURANTERAS

## Alimentos y Bebidas Restaurant Palencia: 2006

### Objetivos Generales

Que el trabajador pueda: adquirir un entendimiento total, teórico y práctico de la gastronomía y el restaurante, desde la historia a la actualidad; desde sus más simples servicios hasta los más sofisticados capacitarse en el desempeño de su futura tarea dentro de los distintos tipos de servicios, restaurantes, bares, cafés, etc.; ejercitarse en el manejo operativo y organizativo de los diferentes outlets; adquirir una motivación continua, apuntando a la excelencia en el servicio; poseer una constante búsqueda de su " Vocación de Servicio "; manejar en forma teórica y práctica el servicio como así también su organización y posterior venta.

### Contenido de la empresa:

#### Unidad I: EL RESTAURANTE

Gastronomía - Restaurante, reseña y definición. Categorización de los distintos restaurantes. Organigrama. Perfil profesional, responsabilidades, atributos y aptitudes.

#### Unidad II: EL SALÓN

**El salón, distribución y división. Equipamiento: Mobiliario. Vajilla, menaje. Cristalería, cubertería, fuentes. Lencería.**

### **Unidad III: MISE EN PLACE**

Mise en place, montaje. Fajinado. Doblado de servilletas. Vestido de mesas.

Ubicación de los distintos elementos en el marcado de la mesa según el servicio (desayuno, almuerzo, cena). Alineación.

### **Unidad IV: EL SERVICIO**

Manejo y transporte de bandeja, vajilla, cristalería, cubiertos, debarasse, transporte de platos. Servicio de vino y otras bebidas. Dinámica del servicio; secuencia; recepción del cliente. Cliente interno y externo. Comunicación. Trabajo en equipo. Cocina. Comanda.

Distintos tipos de servicio

### **Unidad VII: EL MENU**

El menú. La carta. El cliente, su satisfacción. Cómo y qué vender, según el tipo de servicio que se ofrece. Up-selling. Promociones, eventos especiales. Usos y buenas costumbres en el servicio de un restaurante; del mesero y comensal. Particularidades del servicio de algunos platos.

### **Unidad VIII: LAS BEBIDAS**

Importancia de las bebidas en el negocio gastronómico. La geografía de las bebidas. Geografía del vino.

Gestión de una cava. Constitución de una carta de vinos y otras bebidas.

### **Unidad IX: SERVICIO DE BEBIDAS**

El servicio de las bebidas en el restaurant. Degustación y apreciación sensorial del vino. Alianza de comidas y vinos. Apreciación organoléptica de otros productos: chocolate, quesos, aceite de oliva.

### **Unidad X: OTRAS BEBIDAS**

Otras Bebidas: Aguardientes. Coñac. Armaganac. Calvados. Rhum. Aguardientes de frutas. Frambuesa. Peras. Kirsch. Whisky. Vodka.

Licores Benedictine. Cassis. Cointreau. Grand Marnier. Anisette.

Cerveza. Sidra. Fernet. Vermouth. Wine-Coolers. Agua.

## EL PALENCIA Y SU ORGANIGRAMA

### Introducción

Por organizar entendemos que es establecer o reformar algo, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de sus partes.

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa.

Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

Por tal razón, se especificaran en el presente trabajo, diversos tópicos que están referidos al organigrama y su función en la organización de una empresa, lo que permitirá conocer la correcta elaboración del mismo, para posteriores ocasiones.

### Los Organigramas

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción practica.

Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol. Por ejemplo, un autor define el organigrama de la manera siguiente:

“Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.”<sup>1[1]</sup>

“La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o

---

1[1] TERRY, George, PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, México, 1961, Pag. 385

2[2] RICARDI, Ricardo, El manual del director, Madrid,, 1965, Pag. 71

3[3] LEENER, Georges de, Tratado de organización de empresas, Madrid, 1959

asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones publicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

#### Funciones Del Organigrama

- Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

- Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

- Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general

como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

## **La Jerarquía**

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo, independientemente de la eficiencia que pueda tener un presidente en su desempeño, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad.

Según el criterio de dos autores, se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

1. La jerarquía dada por el cargo.
2. La jerarquía del rango.
3. La jerarquía dada por la capacidad.
4. La jerarquía dada por la remuneración. 2[6]

---

4[4] MARCANO, Angel. El organigrama y la organización

5[5] LEENER, George de. Tratado de organización de empresas, Madrid, 1959

6[6] PFIFFNER, John y Frank SERVWOOD. Organización Administrativa, México, 1966

### **La jerarquía dada por el cargo:**

Este tipo de jerarquía es la que constituye los diferentes niveles estructurales de la organización, se expone por medio de organigramas y se describe en los manuales de organización. Se encarga de la clasificación de las distintas posiciones de la estructura de la organización, tomando como base las actividades laborales y deberes inherentes a un cargo o posición determinada.

Esta modalidad jerárquica favorece la clasificación de personas en grupos, series y clases, según sea la naturaleza, características, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los cargos, pero con la condición de que guarden entre ellas ciertas similitudes.

### **La jerarquía del rango:**

Este tipo de jerarquía no se establece sobre el fundamento de las actividades ni se liga a labores determinadas. Se basa en las condiciones personales no en las obligaciones que se tengan, sino en algunos requisitos que hay que llenar. Es utilizada en las organizaciones militares para establecer los distintos grados por los que se van a regir.

### **La jerarquía dada por la capacidad:**

Este tipo de jerarquía es limitativa y acorde con cada individuo. Las personas están previamente clasificadas de acuerdo con sus capacidades, independientemente de su condición de clase en la sociedad, es decir, el individuo asciende en la organización de acuerdo a su capacidad.

### **La jerarquía dada por la remuneración:**

Este tipo de jerarquía está determinada por la complejidad del trabajo (a mayor complejidad mayor salario), la antigüedad en la empresa o porque se es empleado de confianza y, en gran sumo, por el rendimiento del individuo.

## **Conclusión**

El organigrama es un instrumento metodológico de la ciencia administrativa. Este tiene una virtud dual, por una parte trae ventajas, debido a que permite observar la estructura interna de una organización; y por otra parte trae desventajas que esa estructura de adecue a algo escrito y no a lo que es en realidad.

El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización la cual hay que representar. Estos muestran los niveles jerárquicos existentes en una empresa u organización.

En cuanto a los tipos de organigramas, los verticales son los que se utilizan con mas frecuencias, mientras que los de tipo escalar y circular son los menos conocidos.

Entre la ventaja más resaltante de un organigrama es que muestra quien depende de quien y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización.

# PLAN DE NEGOCIOS

## Restaurant "Palencia"

### HISTORIA

EL RESTAURANT "PALENCIA comenzó como un proyecto basado en las ideas de dos grandes emprendedores de esta ciudad de Apatzingán, como empresarios en la industria restaurantera, mismos que deseaban abrir un negocio nuevo y único en su genero, por lo que tuvieron que planear y comenzar desde cero, para darle forma y con el tiempo obtener resultados favorables en cuanto a aspiraciones. Al principio no estaban seguros de qué tipo de negocio sería el mejor, o el adecuado, o quizá el que les diera mejores utilidades, sin embargo fueron largas horas y días de pensar y comparar distintas ideas y preferencias, que decidieron comenzar con un restaurant. Conforme pasaban los días seguían fluyendo nuevas ideas como, que el mismo restaurant también fuera café y ofreciera distintos tipos de comida. música instrumental a razón de satisfacer los distintos y tan variados gustos de las personas que viven en la ciudad de Apatzingán; muy conocida por su alto nivel de exigencia y sus duras criticas en cuanto a nuevos productos o servicios. Los jóvenes empresarios conocían que era difícil, más no imposible, sin embargo con sus intuiciones, investigaciones y encuestas encontrando que su idea tiene muchas posibilidades de ser un éxito...

### MISIÓN:

Como una empresa seria y de carácter emprendedor, el "Palencia" tiene como principal objetivo el satisfacer los gustos y preferencias de nuestros clientes, ofreciéndoles productos únicos en su tipo, mezclando distintos estilos de comida y moda internacional bajo un mismo techo, al mismo tiempo que mantiene su apertura cultural y artística, en un ambiente agradable para el público en general.

## **VISIÓN:**

Es la descripción de como se vería la entidad económica si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios.

Es importante en el restaurant Palencia, hacer que todos y cada uno de sus empleados compartan la visión general de la empresa como si fuera la propia de ellos.

## **DESCRIPCIÓN:**

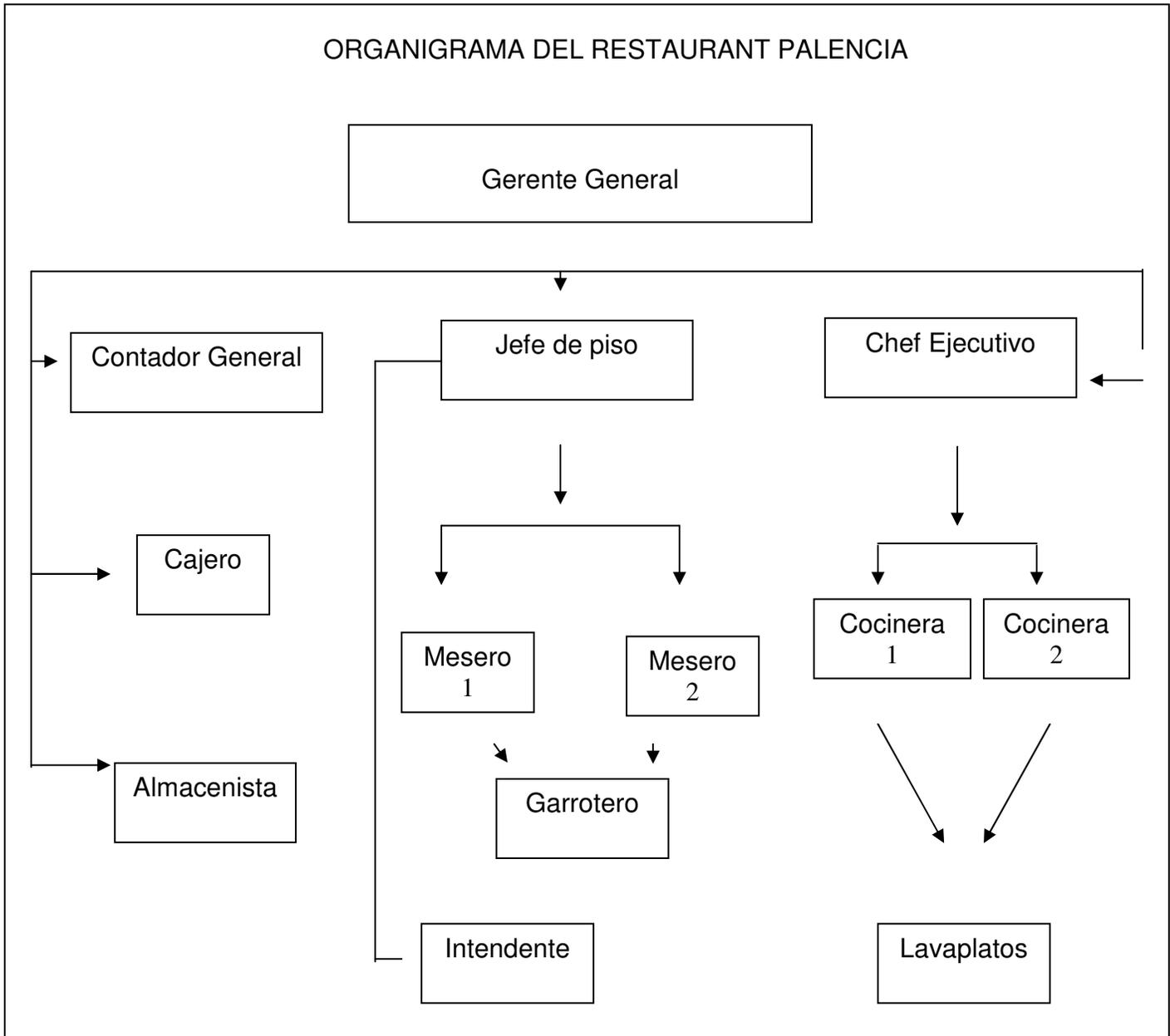


El “Palencia” es una empresa dedicada al servicio de cocina de alta calidad en la ciudad de Apatzingán proporcionando una gran variedad de estilos para el público en general, enfocado especialmente al mercado de los adultos. Así mismo encontrarás comida Española, Italiana, Mexicana y platillos únicos creados por nuestra casa, como la “parrillada de carnes rojas” y las originales “chavindecas” y a pesar de nuestra talla internacional, todo nuestro staff se encuentra constituido por personal 100% mexicano y altamente capacitado, además de contar con un ambiente original y agradable al momento de disfrutar tu comida.

Y aunque nuestro nicho de mercado esta enfocado a los adultos, el “Palencia” se encuentra abierto a todas las edades, tanto adolescentes y niños, como agentes viajeros que deseen disfrutar de un buen café.

## DIRECCIÓN Y GESTIÓN.

### Estructura organizacional



La estructura de la empresa está formada por distintos niveles y puestos, que aparecen en el organigrama, los cuales se presentan de la siguiente manera:

En el nivel superior se encuentra el Director General, también llamado gerente general, debajo de él están el contador, el cajero, el almacenista, el jefe de piso y el chef ejecutivo, éstos últimos proporcionan toda la información y datos específicos al gerente general, para el buen funcionamiento de la empresa.

De la misma manera, nuestras cocineras y las lava platos, dependen del chef ejecutivo, debido a que se relacionan con la atención y servicio a los clientes.

El contador y la cajera registran todo lo que tiene que ver con las finanzas de la empresa, como las compras, las ventas, la mercancía, pedidos para nuestros proveedores, entre otras, de tal forma que puedan comunicarle todos éstos datos, al gerente general, para tomar decisiones.

Y por último se encuentran los meseros, los garroteros y el personal de intendencia, los cuales dependen directamente el jefe de piso, siendo los meseros los encargados de dar el mejor servicio e imagen a la clientela, en tanto que los garroteros se encargan exclusivamente de recoger las herramientas y utensilios sucios de las mesas de servicio, finalmente el personal de limpieza, encargado de mantener impecable el lugar, estas personas reciben órdenes directamente del jefe de piso, con concesión en el gerente general, debido a la importancia de tomar cualquier decisión con respecto a la imagen y primera impresión del lugar.

Para que la dirección se lleve a cabo eficazmente, es muy recomendable definir una relación de trabajo entre los integrantes del equipo, con áreas de responsabilidad claramente definidas. Es por ello que hemos decidido que cada miembro del equipo debe establecer los objetivos en su área de responsabilidad para que no haya confusiones.

Además consideramos de suma importancia el realizar reuniones periódicas para comprobar el grado de compromiso y si se cumplen los objetivos trazados. También es importante saber las capacidades y compromisos tomados por los integrantes el equipo, de ésta manera sabremos que tipo de acción tomar de ser necesario.

## **COMPETENCIA**

El punto comparativo del “Palencia” respecto a otros competidores es que es el único restaurante que cuenta con platillos de su propia creación, además que cuenta con servicio de café y diversidad de comidas, además ofrece promociones para toda la familia a precios bajos y un ambiente agradable y netamente familiar. En el “Palencia” si un cliente no queda satisfecho con lo que se le ofrece le bonificamos su comida con otra elaborada a su gusto, ya que el principal objetivo es la satisfacción de nuestros clientes en todo momento.

Comparando nuestros servicios con los competidores, consideramos que lo que ofrecemos en cuanto a productos, ambiente, lugar, atención al cliente, entre otras, supera a los demás, ya que tenemos mayor variedad de platillos y bebidas, el lugar y ambiente son realmente agradables y con la seguridad de satisfacer distintos gustos, además de que el cliente es lo más importante para nosotros, y por lo mismo obtendremos excelentes resultados, de tal forma que el “Palencia” se convierta en el lugar preferido y punto de reunión de gran cantidad de personas

Algunos de nuestros competidores son:

“Restaurant Plaza”, “Restaurant central”, “La tórtola”, “Restaurant Camelinas”, entre otros, de los cuales no se mencionan los platillos que manejan, ni la calidad de los mismo por cuestión de ética empresarial.

## **EI MERCADO DE CLIENTES**

El mercado a satisfacer será para personas de 6 hasta 70 años, esta decisión fue tomada al realizar una encuesta a 100 personas que viven en áreas circunvecinas al lugar en que se ubica el “Palencia”

Los productos a ofrecer serán de gran variedad, el precio de éstos tendrá un costo accesible que permitirá satisfacer las necesidades del consumidor, debido a que el cliente desea un buen producto a un bajo costo.

La promoción será por medio de folletos repartidos en puntos clave para atraer a los clientes meta y además con anuncios de media plana en el periódico del informador publicándose los domingos que se tenga un evento.

## **PRODUCTO Y SERVICIO**

Los productos que el “Palencia ofrece, son una gran variedad de platillos que cumplirán con las expectativas de los clientes más exigentes, cubriendo las más estrictas normas de calidad en el proceso de elaboración, este proceso se hará así para obtener certificados de calidad como el certificado de la NOM el cual le da un valor mayor al servicio y productos de un restaurante, la segunda meta a cumplir es un RECORD GUINES en preparación de comida y café.

El servicio será un punto muy importante ya que será la parte que complementará la distinción en cuanto atención al cliente, debido a que consideramos que es un elemento muy importante, la filosofía que tomaremos es complacer al cliente un 100%, esto nos hará crecer de una manera rápida en el mercado de consumidores y obtendremos grandes beneficios como empresa.

## MARKETING Y VENTAS

### Marketing

La Mercadotecnia que se manejará estará a cargo del gerente general, el cual desarrollará la estrategia adecuada para el posicionamiento en el mercado de consumidores y proyectar una buena imagen con los clientes meta.

Para poder realizar la estrategia de Mercadotecnia tenemos que analizar y establecer el objetivo estratégico para posicionarnos en el mercado, después se procederá a analizar los dos tipos de ambientes como son el Micro ambiente y Macro ambiente, y la serie de estrategias y toma de decisiones que serán útiles conocer en el momento necesario de la aplicación en entorno a la empresa.

#### Análisis del Micro ambiente

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas.”

En esta etapa se determino examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el Macro ambiente más amplio.

Al analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluyo la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

### Análisis del Macro ambiente

Analizar el Macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

### Análisis Interno

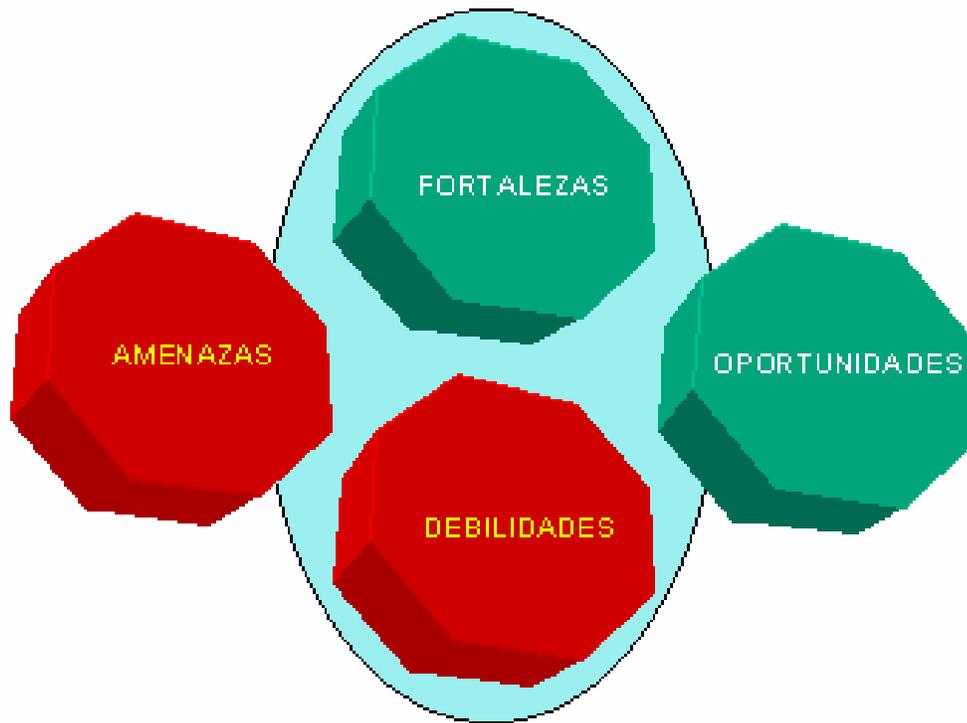
El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden lleva a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de

escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

## EL PALENCIA Y SU ANALISIS FODA



### Toma de Decisiones Estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas son:

## Identificación de Alternativas Estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

## Evaluación de Opciones Estratégicas

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas, de las cuales tomaremos en cuenta para un mejor resultado con eficacia y eficiencia:

- (1) la estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes,
- (2) debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia,
- (3) debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y
- (4) por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

## Selección de Alternativas Estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

## Implementación de la Estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Dividiremos entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

- 1) Diseño de una estructura organizacional
- 2) Diseño de sistemas de control
- 3) Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- 4) Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

## **Diseño de una Estructura Organizacional**

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de la organización. Los aspectos contemplados incluyen como dividir mejor una organización en subunidades, como distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y como lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (Es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

### **Diseño de sistema de control**

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

### **Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles**

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de

diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

### Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

### Evaluación de la Estrategia

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico: (1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada? (2) ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

## **ESTRATEGIA**

El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas:

1= desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y

2= desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

De aquí partiremos a la selección de una estrategia para el desarrollo del “Palencia” con respecto al posicionamiento en el mercado y un desarrollo como empresa.

### **Los Tipos de Estrategias a Aplicar**

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

- Las Estrategias de Integración,
- Las Estrategias Intensivas,
- Las Estrategias de Diversificación; y
- Las Estrategias Defensivas

## **Las Estrategias de Integración**

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

### **Integración hacia adelante**

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

### **Integración hacia atrás**

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques.

### **La Integración horizontal**

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más

notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

## **Las Estrategias Intensivas**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de “estrategias intensivas,” porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

### **Penetración en el Mercado**

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de clientes, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

## **Las Estrategias Defensivas**

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

## **El encogimiento**

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

## **VENTAS:**

En un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa, el área de ventas es muy importante para la competitividad de la empresa. Todos sabemos que es compleja la fijación de objetivos, la asignación de presupuestos de ventas, la correcta aplicación de las técnicas de ventas, etc.

Por ello, y aplicando la metodología de gestión de ventas veremos mejoras importantes en los resultados en el área de ventas de la empresa, con lo que se consiguen los siguientes objetivos:

Definición de las correctas estrategias de ventas

Incrementar las ventas gracias a la mejora de resultados del equipo.

Análisis, selección y formación en técnicas de ventas del equipo humano.

Definición de objetivos para el equipo de ventas.

Definición de presupuestos de ventas

Fijación de un sistema de control para la fuerza de ventas.

Aumentar la satisfacción y fidelización del cliente.

Diseño de promociones para servicios de banquetes a domicilio.

Determinación de sistemas de remuneración adecuados.

La metodología de trabajo en un proyecto de gestión de ventas es:

- Definición de un plan de ventas a partir de los objetivos corporativos y/o del plan de marketing.
- Diagnóstico del área de ventas a todos los niveles.
- Planes de acción consecuentes.
- Definición de procedimientos internos para la gestión del equipo de ventas.
- Seguimiento semanal o mensual de los resultados

## **OPERACIONES**

Planeamos trabajar en equipo, ya que es una forma más efectiva de llevar a cabo el trabajo y así obtener los resultados esperados.

Cada uno de los empleados tiene sus propias responsabilidades, mismas que están relacionadas conforme al organigrama de nuestra empresa, en donde el Gerente General tiene a su cargo todo lo que sucede dentro del lugar; para que se logren los objetivos planeados depende del buen desempeño de cada uno de los subordinados.

Nuestro principal objetivo es la satisfacción de los clientes en todo momento, es por ello que deseamos que el “Palencia” se convierta en uno de los lugares preferidos de la ciudad, ya que ofrecemos mejor calidad de productos, ambiente y eventos que los demás negocios del mismo género.

Debido a que somos pocos los integrantes del negocio, todos tomaremos parte de las acciones realizadas dentro del mismo, sin embargo, el gerente será la persona encargada del lugar en general.

## **PLANIFICACIONES Y PREVISIONES FINANCIERAS**

El dinero que se invirtió en la empresa fue \$240,000, el cual pertenece en su totalidad a su propietaria. Y acerca de nuestro presupuesto con el que se iniciaron operaciones fue de \$221,443.10, de los cuales se obtendrá un ahorro de \$18,556.90, mismo que será guardado para contingencias futuras.

Planeamos obtener el mínimo de ganancias para poder reinvertir el máximo de capital para hacer crecer nuestra empresa, el cual irá de la mano con nuestras estrategias de mercadotecnia y ventas.

## Conclusiones

Involucrarme en un trabajo que requiere investigación completa, como es el presente trabajo para tener un panorama de lo que representa la administración en una pequeña y mediana empresa, sin duda nos deja con una impresión positiva para poder hacerlo. Sin embargo, una vez que la actividad se realiza y la producción de cualquiera que sea el producto que elabore la empresa o bien el servicio que preste, en su caso, el pequeño empresario, no debe olvidar ni dejar abandonado todos los aspectos que se incluyen en el trabajo presentado, pues contempla lo necesario para ofrecer un buen clima laboral a sus trabajadores y además proporcionar las herramientas básicas para el desarrollo y crecimiento con bases y prosperidad en su negocio.

Sabemos que las pequeñas empresas en ocasiones carecen de departamentos formales, y trabajan con saturación de actividades y solo alcanzan a realizar las que exige el establecimiento.

Sin embargo, no hay que pasar por alto, el compromiso que asume un empresario ante la sociedad y a sus trabajadores. La responsabilidad con el recurso humano es esencial en su tarea y en sus objetivos. Como objetivo principal del pequeño empresario es vender, pero también debe saber que para tener un presente sólido y un futuro prometedor, debe conocer que el elemento humano es su herramienta fundamental para cumplir con su objetivo principal, y para ello debe saber motivar estratégicamente a todo su personal.

Debe conocer sus responsabilidades con las principales instituciones gubernamentales que apoyan a las pequeñas y medianas empresas. Así como la reglamentación necesaria para su actividad y con sus trabajadores.

El trabajo contempló **cuatro puntos** básicos: el proceso de contratación, entrenamiento (capacitación y desarrollo), administración de sueldos y salarios y finalmente la importancia y tareas en las relaciones laborales.

Con ello, se cumple con el esqueleto o pilares en la administración de un negocio.

Por otra parte, también se ha proporcionado las herramientas básicas que persigue la administración para ofrecer un buen clima laboral, como son la buena capacitación y desarrollo, incentivos, sueldos y motivación.

También se ha identificado el criterio de expansión y crecimiento en la pequeña y mediana empresa. Esto significa que una vez consolidada la empresa en los rubros anteriores, y con la debida planeación y estrategia del producto se puede hablar de una expansión.

## **Bibliografía.**

1.- JOSE SALVADOR PEREZ GUEVARA

“LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA PEUQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA”.

2.- SERVULO ANZOLA ROJAS

“ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS EMPRESAS”

MA. GRAWHILL

3.- STEPHEN P. ROBINS

“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TEORIA PRÁCTICA”

PRENTICE HALL

SEPTIMA EDICION

4.- MARIO GONZALEZ MENDEZ

“SUELDOS Y SALARIOS, SU CARGA TRIBUTARIA”

5.- DR. HORACIO MERCADO VARGAS; M. C. ALEJANDRO MARTINEZ FUERTE; M. A NOE ZARAGOZA INFANTE

“LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ANTE LA GLOBALIZACION”

6.- MELINKOFF, Ramón V.: La Estructura de la Organización. Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1969.

7.- TERRY, George: Principios de Administración. México, 1961.

8.- RICCARDI, Ricardo: El Manual del Director, Madrid, 1965.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 Cuestionario**

1. ¿Cuál es la definición de recursos humanos?
2. ¿Cuál es la importancia de los recursos humanos en una empresa?
3. ¿Cuál es el ciclo de personal?
4. ¿En qué consiste la planeación de los recursos humanos?
5. ¿Qué es la contratación?
6. ¿Qué es el reclutamiento?
7. ¿A qué se le llaman “fuentes internas” de reclutamiento?
8. ¿Cuál es la información que contiene una solicitud de empleo?
9. ¿Cuál es el objetivo de los exámenes o pruebas aplicados durante el proceso de selección de personal?
10. ¿Cuáles son los medios usados para requerir personal?
11. ¿Qué es la selección de personal?
12. ¿Cuáles son los pasos de la selección?
13. ¿Cuáles son los puntos que deben ser tomados en cuenta para la entrevista?
14. ¿Qué es la inducción?
15. Menciona algunas recomendaciones para una inducción

16. ¿Qué es el adiestramiento?
17. ¿Qué es la capacitación y desarrollo?
18. ¿Quién ofrece la capacitación externa?
19. ¿Cuál es la importancia de las relaciones laborales?
20. ¿Por qué es importante la buena comunicación dentro de la empresa?
21. ¿Qué es la motivación?
22. ¿Qué es el sindicato?
23. ¿Cuáles son las principales negociaciones que realizan la empresa con el sindicato?
24. ¿Cuál es el mínimo de trabajadores con el que se puede formar un sindicato?
25. Mencione el concepto de la administración de sueldos y salarios.
26. Mencione la clasificación de los sueldos.
27. ¿Cuál es la naturaleza del aguinaldo?
28. ¿Cuándo se debe realizar el pago de aguinaldo?
29. ¿Quiénes no están obligados a repartir utilidades, según el artículo 126?
30. ¿Cuándo se reparte el PTU?

31. ¿Qué es la prima dominical?
32. ¿Qué es la previsión social?
33. ¿Cuáles son los requisitos de los gastos de previsión social?
34. ¿Qué es el fondo de ahorro?
35. ¿Cuáles son los documentos derivados de la baja?
36. ¿Cuándo debe darse aviso de baja ante el Seguro Social?
37. ¿Por qué es importante dar aviso de baja al INFONAVIT y talón de liberación?
38. ¿Qué es la constancia de servicio?
39. ¿Cuáles son los tipos de prestaciones más comunes en la pequeña empresa?
40. ¿Cuál es el concepto de supervisión y control?
41. ¿Cuándo se produce el retiro?
42. ¿Cuál es el retiro justificado del trabajador?
43. ¿Por qué se debe realizar el análisis de trabajo?

**ANEXO 2 CARTA MENU Y FOTOS DEL RESTAURANT PALENCIA.**