

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION**



**LOS RECURSOS HUMANOS COMO ELEMENTO
ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN
LAS PYMES**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

LAE. MARCO ANTONIO GALLARDO VARGAS

ASESOR:

DR. FEDERICO GONZALEZ SANTOYO

MORELIA, MICHOACAN, ENERO DEL 2007.





INDICE

	página
Resumen	3
Introducción	5
Justificación e importancia del trabajo	7
Objetivos	9
Hipótesis	9
1. Descripción del sistema de estudio.	
1.1 Análisis de las PYMES	10
1.1.1 Antecedentes.	10
1.1.2 Empresas micros, pequeñas y medianas (PYMES)	13
1.1.3 El tamaño de las empresas	16
1.1.4 Descripción de las PYMES en Michoacán.	22
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 Calidad en las PYMES	26
2.2 Gestión de los Recursos Humanos.	33
2.3 Metodología clásica	36
2.3.1 Reclutamiento	36
2.3.2 Pruebas de Selección	44
2.3.3 Capacitación	53
2.3.4 Inducción	70
2.3.5 Desarrollo de Carrera	74
2.3.6 Relaciones obrero patronal	94
3. Propuesta Metodológica para la Gestión de Recursos Humanos para las PYMES	
3.1 Reclutamiento	104
3.2 Pruebas de Selección	108
3.3 Capacitación	110
3.4 Inducción	116
3.5 Desarrollo de Carrera	119
3.6 Relaciones obrero patronal	121
4. CASO DE APLICACIÓN	123
4.1 Análisis FODA	125
4.2 Análisis de puestos	128
4.3 Resultados	153
4.4 Conclusiones y Recomendaciones.	155
4.5 Actividades Recreativas	159
Bibliografía	172
Índice temático.	



RESUMEN

Esta tesis revisa algunos modelos de recursos humanos consultando la opinión de varios autores en diversos temas, con la finalidad de aplicar estos procesos a las PYMES, y mejorar sus procesos de gestión en lo referente a los recursos humanos, con la competencia actual, las pequeñas empresas están en desventaja ante las grandes que cada día tienen mayor presencia en el mercado nacional, con recursos económicos, técnicos y con apoyo de marcas internacionales con todos los procesos planeados y planteados en documentos que detallan todos y cada uno de los pasos a seguir dentro de la organización.

Es cierto que existen muchos apoyos económicos para las PYMES, y que también se les dan muchos cursos de cómo manejar esos recursos financieros y de equipo, pero existe todavía mucha falta de información en lo referente al manejo de los recursos humanos, además de la resistencia natural por modificar los modelos de gestión actuales, por lo que este documento proporciona información para mejorar el manejo de los recursos humanos dentro de la organización.

Para el logro de los fines de los propietarios de las PYMES, se establecen una serie de propuestas, que aseguran la obtención de los objetivos planteados por los empresarios, centrando la atención en la disminución del índice de rotación, gracias a un adecuado



reclutamiento, selección y un correcto desarrollo del personal, mediante un plan detallado que establece un proceso por etapas a la hora de realizar este proceso y contratar así al trabajador adecuado, obteniendo una buena administración de los recursos humanos dentro de la empresa, diseñando una estructuración completa de cada uno de los departamentos que forman toda la empresa, aplicando un modelo de gestión de recursos humanos acorde con las nuevas demandas del mercado global.

A lo largo de esta investigación se comprobó la hipótesis de la necesidad de implantar metodología en la gestión de recursos humanos y que de no hacerlo tendrán problemas serios en la relación con la competitividad y su permanencia en el mercado.



INTRODUCCION

En las PYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) es necesario incrementar su calidad para mantenerse en el mercado global, para lo cual además de una serie de disciplinas es necesario utilizar los Recursos Humanos con las teorías vigentes utilizadas en las grandes empresas pero adecuadas a las PYMES.

Analizando diferentes temas según diferentes autores, sobre tópicos como, Reclutamiento, Entrevista, Selección de personal, Capacitación y desarrollo, Inducción, Aspectos disciplinarios, Seguridad e higiene, Análisis de puestos, Evaluación del desempeño, y comparando con lo que se hace en la realidad en algunas PYMES comprobaremos si se llevan a cabo o no se realizan estas actividades según lo refiere el marco teórico. En base a la investigación realizada y a la necesidad de los diversos empresarios se harán propuestas aplicables a estas de los temas antes señalados.

Esta investigación se desarrolla en la actividad de los Recursos Humanos dentro de las PYMES Microempresas específicamente, centrándonos en los primeros pasos de la Planeación de Los Recursos Humanos, como elementos importantes dentro de la generación de talento de las PYMES.



La presente investigación consta de 4 capítulos los cuales son:

En el capítulo UNO “DESCRIPCION DEL SISTEMA DE ESTUDIO”, se analizarán las PYMES en forma general y se revisarán el tamaño y la descripción de acuerdo a las últimas investigaciones.

En el capítulo DOS revisaremos el MARCO TEORICO y revisaremos los conceptos de recursos humanos y conceptos de calidad en PYMES según varios autores.

En el TERCERO “la propuesta metodológica para la gestión de los recursos humanos en las PYMES”.

En el capítulo CUARTO “CASO DE APLICACIÓN” se hará un análisis FODA de la empresa analizada, conclusiones, resultados, análisis de puestos y actividades recreativas.



JUSTIFICACION

La competencia actual globalizada en todos los productos del mercado esta afectando fuertemente a las PYMES en nuestro país, y las del estado no se han quedado fuera de este impacto de los productos asiáticos, quienes poco a poco desplazan a los productos nacionales provocando el cierre temporal y definitivo de las PYMES. Como lo vemos en los productos de exportación como las artesanías, productos agrícolas y textiles. Como referencia mencionamos las exportaciones de México a USA, en el ramo de computación, en el 2001 México exportaba 7,915 millones de dólares mientras china exportaba en este rubro a USA 5,954 millones de dólares, en el 2005 México exporto 5,650 millones mientras que china exporto a USA 29,824 millones de dólares.

En los productos realizados en este estado su impacto se refleja en los propios mercados del mismo estado ya que vemos productos de cerámica, madera y textiles de producción china en lugares turísticos en los cuales solo se ofertaban productos de fabricación regional.

Una de los activos que menos atención tiene por las PYMES son los Recursos Humanos, siendo uno de sus capitales al igual que las maquinarias, herramientas y tecnología, por lo tanto se necesita diseñar un manejo de los Recursos Humanos más adecuado a las características de estas empresas.



Es claro que todas las empresas necesitan contar con personal motivado, capacitado e identificado, para que se comprometan con la calidad y productividad de la empresa michoacana, pero también es necesario que los empresarios conozcan y apliquen herramientas para el manejo adecuado de los Recursos Humanos.

Con esta investigación se pretende primero analizar las teorías de Recursos Humanos y después ajustarlas a las capacidades y necesidades de las PYMES. Para que logren sobrevivir ante la apertura comercial que se presentara fuertemente en 2008 según lo pactado en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.



OBJETIVO

Hacer una propuesta metodológica para la Gestión de Recursos Humanos que le permita a las PYMES ser altamente competitivas en los mercados en los que desarrollan sus actividades

HIPOTESIS

Con la implantación de la metodología propuesta las PYMES tendrán un nivel más alto de competitividad en los mercados actuales.



1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIO.

1.1 ANALISIS DE LAS PYMES

1.1.1 ANTECEDENTES

Las micros, pequeñas y medianas industrias así como la competitividad son temas cuyo estudio se remonta a muchos años. No obstante los cambios productivos, tecnológicos y financieros que se vienen procesando a nivel mundial por la globalización, han puesto en boga el estudio y la búsqueda de la competitividad de los países y de los negocios, esto no se da de manera casual, ni es un privilegio de las naciones o empresas más grandes o de los más antiguos en el mercado. Es una consecuencia natural del continuo cambio y aprendizaje de los países y sus organizaciones. Chauca (2003)

De acuerdo a un informe de la Comisión de Productividad Industrial del Instituto Tecnológico de Massachussets, las prioridades para que una nación sea competitiva en la manufacturera son: Aquilano (1997):

- Dar menos importancia a los resultados financieros a corto plazo e invertir más en investigación y desarrollo.
- Modificar las estrategias corporativas para incluir respuestas a la competencia extranjera, a su vez, esto implica invertir más en gente y equipo para mejorar la capacidad de manufactura.
- Eliminar las barreras de comunicación dentro de las organizaciones y reconocer que existen intereses mutuos con otras compañías y proveedores.



- Reconocer que la fuerza de trabajo es un recurso que se debe fortalecer, no un costo que debe evitarse.
- Regresar a los fundamentos de la dirección de las operaciones de producción, incorporar la calidad durante la etapa del diseño. Dar mayor importancia a las innovaciones en los procesos y no solo a las de los productos.

Es decir, hoy en día a nivel mundial hay una alta preocupación por investigar y precisar los requisitos para elevar la competitividad de los países y las empresas y más aun en las condiciones de crisis y de turbulencias financiera como los actuales, donde México no es la excepción. Pearson (1992).

Desde inicios de los años ochenta en que México decide transformar su estrategia de desarrollo y comercio exterior hacia la apertura externa y la liberalización interna, la competitividad se convirtió en la preocupación principal y el paradigma por excelencia de gobierno y empresarios. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México (TLCAN) así como otros acuerdos comerciales que promueven el libre intercambio de bienes y servicios, han incrementado aun más la preocupación y el interés por investigar acerca de la competitividad.

En este contexto de creciente competencia y de necesidad de productividad y calidad, las PYMES deben cumplir un papel crucial.



Salta a la vista la importancia sustantiva que tienen estas empresas en todos los países del mundo, sean de economía desarrollada o de los llamados subdesarrollados. Las PYMES contribuyen hoy en día en gran medida a la reorganización de la producción para enfrentar las dificultades macro y micro económicas de los países, en especial los problemas de empleo y más aun en los países subdesarrollados.

Este tamaño empresarial ha demostrado sus bondades para crear empleos, así como su capacidad para afrontar innovadoramente el reto de la flexibilización productiva gracias a sus menores requerimientos de capital, a su menor demanda de divisas y a su potencial tecnológico.

Sin embargo, para que este potencial se pueda aprovechar de manera integral es necesario que ocurran cambios internos en las PYMES, además de modificaciones en las políticas de apoyo y promoción gubernamentales.

En México, según Chauca (2003), en las PYMES es donde más se ha observado la pérdida de competitividad y la carencia de productividad y calidad, o la falta de una productividad razonable que evite las grandes presiones ya no para su crecimiento y desarrollo, sino para su simple sobrevivencia en el mercado.



1.1.2 EMPRESAS MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS (PYMES)

En todos los países hay organizaciones y en particular empresas. Desde las pequeñas tiendas de determinada colonia hasta las poderosas transnacionales como la IBM, SONY, etc. A pesar de las diferencias existentes entre ellas, siempre hay algo en común que las define por igual.

En cierto modo, todos sabemos lo que es una empresa. No obstante, es útil tener una concepción explícita de la empresa, de las razones de su existencia.

Se concibe a la empresa como una “organización que convierte factores en bienes y servicios que puede vender”. R. Blair – L. Kenny, (1984).

Cuando el propietario es único, el propietario – empleado puede comprar o alquilar los factores necesarios y vender el producto el mismo. Hay muchos ejemplos de este tipo de empresas sencillas: el conductor – propietario de un taxi, un agricultor, el propietario de una pequeña tienda y el propietario de un pequeño taller que fabrica muebles artesanales. En este último caso el dueño tiene que comprar los bienes y servicios necesarios para fabricar los muebles. También organiza sus propios servicios de trabajo o el de 2 o 3 empleados, pero sus tareas de supervisión son mínimas.

También hay otras empresas que pueden ser bastantes más complicadas, donde el propietario y el administrador son personas



diferentes y donde surgen complicaciones adicionales cuando hay que coordinar un amplio conjunto de factores en la producción de una variedad de productos. Sin embargo, lo común en todas las empresas es que compren factores para producir bienes y servicios.

Todo el mundo es conciente de que una empresa es una organización de personas, es decir, que esta formada por personas que trabajan, coordinadas de algún modo, para conseguir ciertos objetivos y resultados. De hecho, cualquier organización humana no es más que eso: un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir objetivos que a todos interesan, aunque este interés pueda deberse a motivos diferentes. Chauca (2003)

Por lo tanto, es importante que nunca se olvide que una empresa es una organización humana, por lo que de las personas que lo conforman depende el éxito de su gestión.

En ese sentido, debe destacarse que la empresa tiene fines genéricos que le son propios, fines que corresponden a las responsabilidades sociales de la empresa y que se enumeran a continuación. Liles, (1990).

- Poner a disposición de la sociedad productos útiles para las personas.
- Crear riqueza mediante la generación de suficiente valor económico añadido y de su adecuado reparto.



- Promover el desarrollo personal de quienes trabajan en la empresa.
- Garantizar su continuidad.



1.1.3 EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

Las empresas varían de tamaño, pueden ser pequeñas o grandes. Esencialmente, existen pocas diferencias entre una empresa grande y una empresa pequeña, pero la decisión sobre que tamaño debe tener una empresa tiene una importancia crítica.

Muchas actividades exigen una dimensión mínima, por debajo de la cual es prácticamente imposible que la empresa pueda existir. Pero las condiciones que influyen sobre esta dimensión mínima varía de modo que una dimensión adecuada en un momento determinado, puede ser excesiva o insuficiente. De la habilidad de los directivos para modificar determinadas variables depende, muchas veces, la viabilidad de la empresa con una determinada dimensión a pesar de los cambios en el entorno.

Patrick Liles (1990) clasifica a las empresas en tres grupos: marginales, de relativo potencial y de verdadero potencial.

Las empresas marginales.

Son aquellas que no poseen ningún rasgo diferencial, ningún asomo de creatividad, nada que les confiera una ventaja competitiva apreciable: una pequeña empresa de transportes que trabaja subcontratada por un gran ferrocarril, recogiendo y repartiendo mercancía en la ciudad, con unas tarifas y unos servicios determinados por su único cliente; una empresa propietaria de taxis en



una gran ciudad; una pequeña empresa de instalaciones simples y reparaciones de electricidad y fontanería, comercializadora de casas habitación, etc.

Las empresas de relativo potencial.

Son siempre pequeñas, pero sin duda contienen algo diferencial una cierta posibilidad que les confiere una ventaja competitiva que garantiza tanto la supervivencia de la empresa como la posibilidad de que sus propietarios o gerentes accedan a un nivel de vida confortable. Generalmente se trata de empresas fundamentadas en las habilidades de una persona o de un reducido número de personas: una empresa de consultoría, de decoración; una escuela de danza, etc... Obviamente, su capacidad de supervisión eficiente tendrá un límite que determinara el tamaño de la empresa.

Las empresas de verdadero potencial.

Su característica común es haber descubierto algo (un producto o servicio), que viene a satisfacer una necesidad, no previamente satisfecha de una parte del mercado, o una necesidad satisfecha de forma insuficiente o imperfecta. Este tipo de empresa exige un estilo, una estrategia de dirección determinados. Este tipo de pequeña empresa alcanza una identidad distintiva, crece y se sale de su categoría inicial.



La justificación de subdividir a las empresas por tamaño radica en el hecho de que entre éstas existen diferencias de diversa índole en niveles de inversión, empleo, tecnología, organización, etc.

Es tradicional que al referirse a los establecimientos que no forman parte de las grandes empresas, estos se identifiquen exclusivamente en los estratos de pequeñas y medianas empresas. Sin, embargo, recientemente y para fines de fomento, instituciones de diversas partes del mundo han aceptado oficialmente subdividir en tres estratos en lugar de dos, es decir, que el nuevo concepto incluye a la micro empresa, a la pequeña y a la mediana, de tal suerte que, en un buen numero de países, los establecimientos pequeños han sido a la vez segmentados en dos tamaños por considerarse que los muy pequeños, por sus características diferenciadas, requieren ser tratados por separado.

Según S. Mercado H. (1995) las características de la pequeña empresa son:

- Sirve a un mercado limitado, o dentro de un mercado más amplio a un número reducido de clientes.
- El tamaño de estas empresas corresponde al programa de producción de cada una de ellas y a la capacidad de los empresarios para administrarlas.
- Fabrican productos con tendencias a cierta especialización y usan procesos sencillos de fabricación.
- Disponen de medios financieros limitados.
- Sus equipos de producción y su maquinaria son sencillos.



- Cuentan con personal reducido.
- Utilizan materias primas locales de fácil acceso, no siempre conservables, o bien semiterminados.
- Los empresarios cooperan personalmente en la producción, la supervisan directamente, o la dirigen mediante un número reducido de supervisores.
- Los empresarios tienen a su cargo las ventas de los productos, o las supervisan personalmente.
- Sus sistemas de contabilidad y de control son sencillos.

En México se usa con más frecuencia las variables del personal ocupado y valor de las ventas anuales. Al respecto, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) oficializó en 1993 que las empresas industriales se pueden clasificar en (Diario Oficial de la Federación del 3 de diciembre de 1993):

Microindustria: Empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasa el equivalente a \$ 9, 000,000.00.

Industria Pequeña: Empresas que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasa el equivalente a \$ 9, 000,000.00.

Industria Mediana: Empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasa el equivalente a \$ 20, 000,000.00.



Industria Grande: Empresas que ocupan más de 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales rebasa el Equivalente a \$ 20, 000,000.00.

Se aclara que las cifras de personal y netas serán las correspondientes al cierre del último ejercicio de la empresa que se trate. En caso de empresas de nueva creación, las ventas netas anuales se estiman en razón del número de trabajadores y de la capacidad de producción.

En 1998 se actualizaron los criterios de clasificación de las empresas industriales (NAFIN, 1998), así:

Microindustria: Empresas que ocupan hasta 15 empleados, y el valor de sus ventas anuales no sea superior a \$ 2, 100,000.00.

Industria Pequeña: Empresas que ocupan hasta 100 empleados, y el valor de sus ventas anuales no rebase los \$ 21, 000,000.00.

Industria Mediana: Empresas que ocupan hasta 250 empleados, y el valor de sus ventas anuales no sea superior a los \$ 50, 000,000.00.

Industria Grande: Empresas que ocupan más de 250 empleados, y el valor de sus ventas anuales sea superior a \$ 50, 000,000.00.



En 1999 nuevamente se vuelven a actualizar los criterios de clasificación de las empresas industriales (Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999) y ahí solo se usa como criterio el número de empleados:

Microempresa Industrial: Hasta 30 empleados.

Pequeña Empresa Industrial: De 31 a 100 empleados.

Mediana Empresa Industrial: De 101 a 500 empleados.

Gran Empresa Industrial: De 501 en adelante.



1.1.4 DESCRIPCIÓN DE LAS PYMES EN MICHOACÁN.

En razón de la fecha de cuando se hizo la investigación de las PYMES se utilizó el criterio para evaluación de estas la vigente en 1998 de NAFIN, sin considerar el volumen de ventas.

A continuación se analizan datos estadísticos sobre PYMES a nivel nacional y a nivel del estado de Michoacán, de modo que se precisa el peso relativo de ese tipo de empresas existentes en la ciudad de Morelia y se proporcionan más elementos para una adecuada determinación del universo y muestra de empresas encuestadas.

Lo primero que debe destacarse es que el estrato de micros, pequeñas y medianas empresas es bastante significativo en la estructura empresarial del sector manufacturero mexicano tanto en relación al número de establecimientos como en cuanto a la generación de empleo.

Entre 1965 y 1993, los pesos relativos en el número de establecimientos manufactureros de los diferentes estratos no han cambiado mucho. El estrato de las PYMES representa entre el 97% y 98% del total de establecimientos.



TABLA NO. 1 TITULO: ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS POR TAMAÑO A NIVEL NACIONAL 1965 - 1993 (estructura porcentual)					
ANO	MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	TOTAL
1965	91.90	6.35	1.11	0.64	100
1970	89.80	7.80	1.50	0.90	100
1975	89.64	7.77	1.57	1.02	100
1980	90.69	5.99	1.89	1.43	100
1985	87.55	8.55	2.25	1.65	100
1989	86.97	9.71	1.90	1.42	100
1993	91.59	6.34	1.21	0.86	100

FUENTE: INEGI: censos industriales, 1965 a 1993.

No obstante debe resaltarse el peso relativo importante que tienen los establecimientos micros, pues su participación fluctúa entre el 87% y 92% del total y las pequeñas empresas son las que siguen en importancia, es decir, el sector manufacturero mexicano se distingue por el predominio de los establecimientos micros y pequeños.

En cuanto a la generación de empleo, las PYMES también ha jugado un papel importante. Hasta 1970 proporcionaron un poco más de 60% del empleo en el sector manufacturero en los setentas este porcentaje se redujo para ubicarse en 47% en 1980, recuperándose en los ochenta para alcanzar 51% en 1988, y 54% en 1993. (Chauca, 2003)

TABLA NO. 2 TITULO: EMPLEO GENERADO POR ESTRATOS 1970 - 1993 (porcentajes)						
ESTRATO	1970	1975	1980	1985	1988	1993
PYMES	61	58	47	48	51	54
G. EMP.	39	42	53	52	49	46

Por otro lado, también se puede apreciar la importancia de las PYMES en el Estado de Michoacán con un indicador que mide el tamaño promedio de los establecimientos: personal ocupado por establecimiento (PO/Est.) Conforme este indicador sea mas bajo, implica que predomina ese tamaño empresarial (Chauca, 2003).



En el siguiente cuadro se aprecia que entre 1980 y 1993, se ha casi triplicado el numero de establecimientos manufactureros en el Estado de Michoacán; mientras que el empleo generado por los mismos se ha elevado en menor proporción, lo que deriva en que el promedio de personal ocupado por establecimiento haya descendido, reflejando con esto el tamaño empresarial se ha reducido, lo que indicaría que en la entidad tienden a predominar los establecimientos pequeños y mas aun los micros, en forma mas adecuada que lo registrado a nivel nacional.

TABLA NO. 3 TITULO: PERSONAL OCUPADO POR ESTABLECIMIENTO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE MICH. 1980- 1993			
AÑOS	NO. ESTAB.	P.O.	P.O. / Estab.
1980	5,410	30,492	6
1985	6,057	46,370	8
1988	6,996	56,267	8
1993	14,879	67,683	5

Como elemento importante para esta tesis veremos lo relacionado con el municipio de Morelia de las divisiones industriales de alimentos, bebidas y tabaco; productos minerales no metálicos; papel, productos de papel, imprenta y editoriales e industria metálica básica. Precisamente en esas divisiones industriales es notoria la presencia de microempresas, como tortillerías, panificadoras, productoras de polvo para gelatina, de materiales de construcciones, etc.



TABLA NO. 4 TITULO: PERSONAL OCUPADO POR ESTABLECIMIENTO MANUFACTURERO EN EL MUNICIPIO DE MORELIA POR DIVISIONES INDUSTRIALES. 1993					
DIVISION	NO. ESTAB.	%	P.O.	%	PO/ESTAB.
I	796	32.5	4,406	31.7	6
II	180	7.4	1,038	7.5	6
III	286	11.7	1,097	7.9	4
IV	154	6.3	1,676	12.1	11
V	61	2.5	1,828	13.2	30
VI	471	19.2	1,327	9.6	3
VII	,0	,0	,0	,0	,0
VIII	467	19.1	2,315	16.7	5
IX	33	1.3	195	1.4	6
TOTAL	2,448	100.0	13,882	100.0	6

División I: Productos alimenticios, bebidas y tabaco.

División II: Textiles, prendas de vestir e industria del cuero.

División III: Industria de la madera y productos de madera, incluye muebles.

División IV: Papel y productos de papel, imprentas y editoriales.

División V: Sustancias químicas, productos derivados del petróleo y el carbón, de hule y de plástico.

División VI: Productos minerales no metálicos, excluye los derivados del petróleo y del carbón.

División VII: Industria metálica básica.

División VIII: Productos metálicos, maquinaria y equipo, incluye instrumentos quirúrgicos y de precisión.

División IX: Otras Industrias Manufactureras.

(Fuente INEGI, XIV Censo Industrial, Censos Económicos. México, 1994.)



2. MARCO TEORICO

2.1 CALIDAD EN LAS PYMES

En las PYMES como en las grandes empresas es necesario implantar conceptos de calidad, en el caso de las de prestaciones de servicios, como lo es la de nuestro caso en particular al referirnos a la PYME que estamos analizando en la tesis, es necesario manejar la calidad como una prioridad, aunque la temática gira sobre la gestión de recursos humanos en este capítulo analizaremos los conceptos de calidad aplicables a las PYMES.

Por lo tanto, en el sector servicio de las PYMES se dan varios factores de mejora en los sistemas de calidad.

Posicionamiento: las empresas que participan en sistemas de gestión logran establecer indicadores que permiten la presencia de sus productos en el mercado global local.

Reducción de número de rechazos: este indicador logra que la productividad en los procesos de manufactura, diseño o de servicio establezca un ambiente de buenas prácticas que genere una imagen competitiva en la organización.



El uso de los recursos financieros en base a los resultados que se presentan en cada ciclo de auditorias internas de calidad y/o de las revisiones por parte de la dirección al sistema de gestión.

Y la participación en la cadena de mercado con calidad y puesta en practica de conceptos de mejora continua que permita beneficiar a las organizaciones participantes entre la interacción de sus procesos.

Mientras tanto, la gestión de la calidad en pequeñas y medianas empresas fortalecerá el vínculo institución – empresa permitiendo la retroalimentación de los servicios proporcionados durante la interacción de los procesos.

Con toda seguridad, el uso de las herramientas de la calidad en cuanto a la estructura de los requerimientos de la ISO 9001:2000 permite a las PYMES crear una enorme variedad de sistemas, que van desde aquellos que cumplen funciones sencillas hasta otros que desempeñan multitud de intrincados cometidos, dependiendo de la estrategia empresarial y del grado de compromiso de la norma.

Los sistemas de gestión de la calidad, ambiental o de seguridad beneficiaran a las organizaciones dependiendo de su capacidad de Administración empresarial (incluyendo el compromiso de la alta dirección y la competencia de los mandos intermedios) y de otros factores que suponen un desafío para la organización de la empresa.



Esta perspectiva de gestión permite un estilo creativo e innovador que involucra responder de forma más eficaz a las cambiantes necesidades del mercado y de los clientes, como demuestra la necesidad de producción de pequeños lotes de una amplia gama de productos.

Los diversos niveles de beneficios que se presentan al gestionar los procesos indican que la competitividad y la conformidad por las partes interesadas permiten crear estructuras organizativas con mayor orientación al cliente y al mercado y lograr así una mejora continua.

De acuerdo a la forma de poner en práctica los requerimientos de ISO 9001:2000 se desarrollaran formas de uso:

Uno lo constituyen las PYMES que hace un uso activo e integrado y aplica la norma como herramienta para gestionar toda la organización. Por ejemplo, algunas utilizan la norma ISO 9001:2000 para gestionar sus planes comerciales en conjunto, mientras que otras la emplean para que les ayude a crear estrategias comerciales que respondan como es debido al cambiante entorno empresarial.

Asimismo, otras aplican el sistema de gestión de la calidad “SGC” a actividades organizativas tales como la gestión total de la calidad o TQM o lo utilizan como una herramienta para innovar en el modo de dirigir a la empresa, es decir, la aplicaron del modelo de planear, hacer, verificar y actuar (PHVA) y el elemento de mejora continua de la norma ISO 9001:2000 a toda organización con el objeto de dotarla de



una mayor orientación al cliente y de hacerla mas receptiva al entorno externo (organizaciones con sistemas integrados).

Este tipo de organización persigue la mejora continua centrándose fundamentalmente en la reducción de los defectos y las reclamaciones del cliente. Las PYMES de mejora suelen obtener ciertos resultados, si bien no cumplen enteramente sus objetivos.

En cambio, las organizaciones que le dan mayor énfasis a la conformidad de los procesos con los requerimientos de la norma ISO 9001:2000 y la estabilización del sistema mediante el cumplimiento de sus propios procedimientos son considerados como empresas “estables”.

Por ultimo, las organizaciones tienen distintas necesidades y expectativas con respecto a su “SGC”, lo cual da como resultado diversas formas de usarlo y distintos beneficios.

Las PYMES con sistemas integrados aspiran a mejorar el desempeño poniendo en marcha actividades empresariales coherentes en toda la organización destinada a satisfacer las necesidades del mercado. Emprenden diversos esfuerzos organizativos y ponen en práctica los conocimientos acumulados para incrementar el nivel de actividad del sistema.

Las PYMES de mejora y estables consiguen materializar al menos una parte de los resultados esperados, es posible que sus actividades lleguen a un punto muerto y se estanquen al cabo de un tiempo a



menos que sean concientes de estos riesgos. En consecuencia, algunas empresas están tratando de hacer un uso más audaz de la norma ISO 9001 desde la introducción de la versión 2000 con el objeto de conseguir que el sistema sea más eficaz.

Por lo tanto, el hecho de que una organización sea o no capaz de manejar con éxito un SGC puede tener una enorme repercusión en su ventaja competitiva.

Para el desarrollo de un buen uso de los requerimientos de la norma ISO 9001:2000 en las PYMES se recomienda la siguiente metodología que asegure la objetividad y funcionalidad del proyecto de gestión que se desee:

La planeación del proyecto debe buscar las acciones a ejecutar en cuanto al nivel cultural, económico y social, estos aspectos permitirán la comprensión y desarrollo del proyecto en cada proceso de la organización considerando varios aspectos:

- Criterios de selección de los participantes internos y externos para el proyecto de gestión.
- La actitud y compromiso de los participantes.
- La justificación del proyecto de acuerdo al sector en que este involucrado la PYME.
- Planteamiento de las estrategias que permitan la interacción del proyecto con las necesidades del ambiente social.



- Selección del proceso de la empresa que decida poner en práctica el modelo de calidad seleccionado previo análisis de necesidades y de oportunidades.
- El alcance de las funciones de la empresa en cuanto a los recursos con que cuenta, sus relaciones comerciales y sociales.
- El nivel de capacitación a desarrollo durante el fomento de la cultura de la calidad.
- La selección apropiada de una metodología en la investigación de mercado.
- Determinación de las herramientas de la calidad que facilite el análisis del desempeño y nivel de participación en cada etapa del proyecto de gestión.

La calidad de toda la organización tiene impacto en el desarrollo empresarial y en la tecnología de sus procesos siendo de relevante importancia el desarrollo de todos los integrantes de la misma y de las relaciones interpersonales que se presentan tanto a nivel obrero patronal, así como entre los empleados mismos.

Toda organización PYMES deben utilizar el “SGC” para mejorar su competitividad, al tiempo que eviten que las actividades del sistema se conviertan en una serie de ejercicios rutinarios, el cual involucre la fijación de objetivos más amplios y a más largo plazo, que abarcan varios años.

El utilizar la norma ISO 9001:2000 de forma mas productiva se recomienda que compartan más objetivos y sean más participativos, y



estén más dirigidos a sus necesidades específicas, con una mayor visibilidad y un mejor seguimiento de los progresos.

Por lo que podríamos concluir lo siguiente: las organizaciones que toman la decisión de implementar sistemas de calidad deben ser con la expectativa de lograr:

- Cambio en la actitud y en el desempeño de los participantes.
- Cambio cultural que involucre a cada aspecto humano y su entorno social.
- Mejorar el nivel de vida de cada uno de los participantes.
- Crear confianza entre los compañeros
- Formar equipos de trabajo.
- No permitir que los puestos de trabajo limiten la visión de la organización en lo particular.
- Lograr las metas estableciendo indicadores que involucren la confianza.

Sin embargo, un buen camino, es ser constante y perseverante en la implantación de un sistema de calidad que es dirigida por una buena planeación a largo plazo, y a corto plazo, será excelente.

Además de que la competitividad de los integrantes de las organizaciones será la clave que impulse a numerosas PYMES a mejorar su capacidad para manejar cualquier sistema de calidad.



2.2 GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como revisamos en la descripción del sistema de estudio, las PYMES o al menos una gran cantidad de ellas no cuentan con un área definida de Administración, mucho menos de recursos humanos, y aunque son funciones muy importantes, normalmente las lleva a cabo el encargado, o el Gerente/Propietario, quien normalmente no tiene la formación académica para realizarlas, tampoco tendrá el tiempo para realizar estas actividades, pues normalmente es el encargado de todas las gestiones empresariales.

Si la gestión empresarial en general es una tarea compleja, la gestión de las personas presenta retos aun mayores en términos de complejidad. Efectivamente, la complejidad no es solamente una de muchas características de la dirección de recursos humanos, sino que es uno de sus rasgos más definitorios. Ello es debido a que el objeto de estudio la Administración de recursos humanos, si bien es un recurso al servicio de la empresa para generar utilidad (tal como lo son los recursos materiales y financieros), de hecho estamos tratando con personas, seres únicos que responden de diferentes maneras a diferentes estímulos y situaciones, que además, no tienen como único fin ser recursos de la empresa sino también y principalmente ser personas con una vida plena fuera del ámbito laboral. (Valverde M, Flores B, González F., 2004)



Pero que entenderemos por Gestión de Recursos Humanos a lo largo de este trabajo, utilizaremos de forma indistinta las nomenclaturas Gestión o Administración de personas, de personal, y de recursos humanos.

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, y especialmente con el desarrollo de los departamentos de personal y estudios de Gestión de personas (mas extendidos en las escuelas de negocios), se genero un gran numero de definiciones que pretendían describir esta área funcional de la Administración de Empresas.

Muchas definiciones destacan no solamente aspectos descriptivos, es decir, tienden a realizar una propuesta sobre una mejor manera de conceptualizar e implementar la gestión de personas y, por lo tanto, son avaladoras de una orientación ideológica concreta. En esta introducción al concepto de gestión de personas, se han seleccionado algunas de estas definiciones que incorporan menor carga prescriptiva. Entre ellas, podemos destacar las siguientes:

Tradicionalmente, y hasta finales de los años 1960, se concebía la gestión de personal como “el conjunto de políticas de la empresa destinadas a atraer, retener y utilizar eficientemente a los empleados adecuados”. Esta definición pone el énfasis en los procesos de entrada del personal en la empresa, denotando el entorno laboral del momento, donde el personal con buena educación general y preparación técnica específica era escaso en la mayoría de sectores. La preocupación principal era, encontrar (atraer) a estas personas



preparadas, y mantenerlas (retener) en la empresa para poder utilizar las capacidades que aportaban. Aunque esta definición refleja parte de lo que constituye la gestión de personal, ha quedado en cierto desuso por su parcialidad.

Según Beer et - al. (1984), “la gestión de recursos humanos incorpora todas las decisiones y acciones empresariales que afectan a la relación entre la organización y sus empleados (sus recursos humanos)”.

En las mismas líneas, pero quizás con más detalle, encontramos la definición clásica de Fowler (1975): “la gestión de personal es aquella parte de la gestión empresarial que se dedica a las personas en el trabajo y, por tanto, se preocupa por las relaciones entre persona y trabajo, persona y persona (individual y colectivamente), y entre empleado y empresario (así como las instituciones que los representan). Como cualquier otra área de la gestión de empresas, el objeto de la gestión de personal ha de ser la promoción de la eficiencia de la organización, pero con la premisa que esta eficiencia esta directamente relacionada con el bienestar físico y psicológico de los empleados”.



2.3 METODOLOGIA CLASICA

2.3.1 RECLUTAMIENTO

Según Mondy (1997) el reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es el responsable del proceso de reclutamiento. En los pequeños negocios, es probable que el reclutamiento lo manejen los gerentes personalmente. Sin importar quien sea el responsable, el reclutamiento es una función esencial de toda compañía (R. Wayne Mondy 1997).

Es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización. O, desde otra perspectiva, es una actividad que vincula a los que tienen puestos de trabajo por ocupar con los que están en busca de empleo. (De Cenzo y Robbins, 2001).

De lo anterior se concluye que el reclutamiento es un proceso cuyas etapas tienen por objeto la localización y captación del personal que se podrá convertir en aspirante a un puesto en la organización.



El reclutamiento por lo tanto es el primer paso para la integración del personal, por lo que las empresas no pueden realizar ninguna otra etapa del proceso de selección de personal, sin antes no haber recibido a los candidatos para la selección oportuna de la oferta laboral.

RECLUTAMIENTO INTERNO

Antes de comenzar la búsqueda de talento humano para cubrir una vacante en la organización, en el mercado externo, se debe buscar dentro de la organización, ya que el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan dentro de la organización, para esto se debe comunicar adecuadamente, para dar la oportunidad de participar a todas aquellas personas que puedan cumplir con los requisitos necesarios para optar el cargo.

La organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual, a través de la promoción y la transferencia a otras actividades más complejas o más motivadoras.

Funciones de reclutamiento

Los dueños de la organización ejecutan las siguientes funciones básicas:

- Representan a la compañía en los distintos mercados de la mano de obra.



- Analizan y cultivan las diversas fuentes de aprovisionamiento para las varias clases de trabajo.
- Proporcionan el enlace y los canales de comunicación entre las unidades administrativas que necesitan a los empleados y las fuentes de sus abastecimientos.
- Efectúan las pruebas preliminares de los solicitantes durante el proceso de reclutamiento.
- Evalúan las fuentes de aprovisionamiento y la eficacia del reclutamiento.
- Participación con el gerente de personal y otros ejecutivos de la compañía en la plantación total de los requerimientos de personal.

Generalmente el reclutador es la primera persona de la compañía con quien se topa el solicitante y en ese momento puede formarse impresiones duraderas. La presencia de un ejecutivo de operaciones certifica la transacción que se desarrolla entre el solicitante y la compañía; la presencia de la persona de asesoría coordina e integra el proceso al parejo de las necesidades y políticas totales de la empresa y proporciona los medios técnicos para la entrevista y para la obtención de información de los solicitantes.



El cultivo de las fuentes de abastecimiento es un requisito continuo. Los contactos con las personas apropiadas son difíciles de desarrollar y fáciles de perder. Además el reclutador debe impedir una relación exagerada con alguna de las fuentes. Su amplia habilidad en conseguir candidatos depende de que mantenga relaciones efectivas con muchas fuentes.

Considerando selectivamente la actividad de reclutamiento, el reclutador puede ahorrar tiempo y dinero al eliminar candidatos claramente inapropiados desde los primeros pasos del proceso y antes de entrar en los costos de entrevistas. Por experiencia es capaz de evaluar las capacidades y posibilidades de las diversas fuentes. El reclutador puede evaluar el merito de cada una de sus fuentes en producción de candidatos que permanecen en el compañía como empleados eficientes.

Como fuentes del reclutamiento interno podemos hablar de **convocatorias internas**, con procesos bien definidos, claros, y muy difundidos, así como bien negociados con los sindicatos.

Inventario de recursos humanos, es la información completa del personal, desde sus datos generales, hasta sus intereses, actitudes y actuales posibilidades de promoción y transferencias.

Cuadros de reemplazo, esta es una representación grafica de los resultados de un trabajo que nos lleva observar las posibilidades de suplencia de los puestos que se encuentran ocupados actualmente, previa valoración.



Ventajas del reclutamiento interno.

Es más económico para la empresa, pues evita gastos en anuncios, honorarios de agencias de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.

Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo. Presenta mayor índice de validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por todo el tiempo que tiene laborando dentro de la organización.

Es una fuente poderosa de motivación entre los empleados de la organización, ya que ofrece un desarrollo y crecimiento real.

Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal para lo cual fue preparado durante su estancia en la organización.

Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno.

Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender (por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar) y motivación suficiente para llegar ahí.

Puede generar conflicto de intereses entre los candidatos al puesto vacante.



Puede provocar la situación de Lawrence Peter denominado “**principio de Peter**”.

Se pierde la posibilidad de mejoras creativas con el personal nuevo.

No puede cubrir todos los puestos de la organización sobre todo en niveles de dirección, para esto los candidatos internos deben estar en condiciones iguales que los candidatos externos.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

Este se dirige a candidatos que están en el mercado de Recursos Humanos, claro fuera de la organización. Para someterlos al proceso de selección de personal. Para que funcione bien el reclutamiento externo debe buscar en el mercado de Recursos Humanos de manera previa y eficaz, para llegar y atraer a los candidatos buscados (Chiavenato, 1999)

Como fuentes del reclutamiento externo podemos considerar a *Los anuncios fuera del local que incluyen volantes, anuncios en cartulina y mantas, periódicos, agencia pública o privada de empleo o colocación, organizaciones profesionales, escuelas y universidades, solicitudes espontáneas, Internet, sindicatos, radio y televisión, revistas, bolsas de trabajo, referencias de otros empleados, ferias de trabajo.*



Ventajas del reclutamiento externo.

Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización, la entrada de Recursos Humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.

Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la que existe en la empresa.

Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto sin la obligación de la empresa a invertir también en capacitación y desarrollo dentro de la organización.

Desventajas del reclutamiento externo.

Normalmente tarda más que el reclutamiento interno.

Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, honorarios, tiempo de funcionarios de Recursos Humanos, etc.

Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que no visualizan oportunidad de desarrollo dentro de la organización.

Fuentes de abastecimiento

Básicamente existen dos fuentes principales para cada vacante de puestos en una compañía: fuentes internas y externas. Los



reclutadores de la compañía tienden a dirigir sus esfuerzos hacia las fuentes externas.

Fuentes externas.

Las fuentes de abastecimientos son seis básicas:

1. contratación directa en la puerta.
2. agencias de empleo públicas y privadas.
3. anuncios.
4. recomendaciones de empleados actuales.
5. escuelas, y
6. sindicatos de trabajo.



2.3.2 PRUEBAS DE SELECCIÓN

Según Mondy (1997), los individuos difieren en las características que se relacionan con el desempeño del puesto, estas diferencias, que son medibles, se relacionan con sus habilidades cognitivas, habilidades psicomotrices, conocimiento del puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales, personalidad, drogas y enfermedades.

Formas de solicitud

La información de las formas de solicitud se usa para algo más que para fines de selección. Es la base del expediente continuo del empleado si el candidato es contratado y de la obtención de datos y de verificación de información futura. Indica la habilidad del solicitante para comunicarse con claridad, para escribir legiblemente y para entender y seguir instrucciones. Muchas personas que buscan trabajo preparan resúmenes personales detallando las historias de sus trabajos y otra información biográfica.

Estos resúmenes no toman el lugar de la forma de solicitud pues presentan lo que el solicitante decide decir más que lo que la compañía desea saber. Sin embargo tales resúmenes deben ser incluidos en el expediente del empleado y pueden ser examinados como información adicional.

Las formas de solicitud generalmente piden cierta relativa información de hechos, pues el proceso de examen todavía se encuentra en su etapa inicial. Ocasionalmente esta forma pide información subjetiva como las razones por las cuales el candidato esta haciendo una



solicitud a esta compañía en particular. En la mayor parte la información pedida incluye información tal como edad, sexo, estado familiar y educación y una historia de sus empleos anteriores.

Pruebas de aptitud cognitivas

Miden la capacidad de un individuo para aprender, lo mismo que para desempeñar un puesto. Este tipo de prueba es especialmente apropiado para hacer una selección de entre un grupo de candidatos sin experiencia. Se pueden clasificar la habilidades relacionadas con el puesto como verbales, numéricas, velocidad de percepción, espacial y razonamiento.

De habilidades psicomotrices

Miden la fuerza, la coordinación y la destreza. El desarrollo de pruebas para determinar estas habilidades se ha visto acelerado por la miniaturización en las operaciones de ensamble. Mucho de este trabajo es tan delicado que se deben utilizar lentes de aumento, y son importantes las habilidades psicomotrices necesarias para desarrollar las tareas.

Aunque no hay pruebas estandarizadas disponibles que abarquen todas estas habilidades, es factible medir aquellas que forman parte de muchos puestos rutinarios de producción y algunos puestos de oficina.



La destreza digital es la habilidad de hacer movimientos precisos y coordinados con los dedos, como los que tiene que desarrollar un ensamblador de piezas electrónicas o un relojero.

Destreza manual implica movimientos precisos y coordinados de ambas manos y brazos, como el que se necesita en puestos de ensambles de gran tamaño.

Velocidad muñeca – dedos es la habilidad de hacer movimientos rápidos con la muñeca y los dedos, como los que se necesitan en puestos de inspector – empacador y en las operaciones de ensamble.

Pruebas de conocimiento del puesto.

Están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que esta solicitando. Estas pruebas están disponibles en los negocios del ramo, pero también se les puede diseñar específicamente para cualquier tarea, con base en los datos derivados del análisis de puestos.

Aunque dichas pruebas incorporan a menudo respuestas por escrito, se las puede administrar en forma oral. Con independencia de la forma, contienen preguntas clave que sirven para diferenciar a los trabajadores experimentados, habilidosos, de aquellos que tienen menos experiencia o habilidad.



Pruebas de muestreo del trabajo

Estas exigen que un solicitante desempeñe una tarea o una serie de tareas representativas del puesto. La evidencia que se tiene hasta la fecha respecto de estas pruebas es que tienen una gran validez predictiva, reducen el impacto adverso y son mas aceptables para los solicitantes.

Las pruebas de muestra del trabajo están por definición relacionadas con el puesto, pero presentan algunos problemas. Por ejemplo, puede no ser fácil mover un equipo pesado a un sitio de prueba, los solicitantes no capacitados pueden lastimarse o dañar un equipo costoso, y no siempre es factible la economía de pruebas en grupo.

Pruebas de interés vocacional

Indican la ocupación en la que esta más interesada la persona y en la que es más probable que encuentre satisfacción. Estas pruebas comparan los intereses del individuo con los de los empleados exitosos en un puesto específico.

Pruebas de personalidad

Como herramientas de selección, las pruebas de personalidad no han sido tan útiles como otros tipos de pruebas. A menudo se han caracterizado por su poca confiabilidad y poca validez. Puesto que



algunas pruebas de personalidad ponen el acento en la interpretación subjetiva, se necesita el servicio de un psicólogo preparado para administrarlas.

Pruebas antidrogas

En la actualidad, pocos temas generan más controversia que las pruebas contra las drogas. Los partidarios de los programas de pruebas antidrogas alegan que es necesario afianzar la seguridad, estabilidad y productividad en el lugar de trabajo. También se les considera como una medida precisa del uso de drogas y un medio para desalentarlo.

Las ventajas de las pruebas de selección (Mondy 1997)

Las pruebas están surgiendo de nuevo como herramienta de selección porque constituyen el medio más confiable y preciso para seleccionar candidatos entre un grupo de solicitantes. Tal como ocurre con todos los procedimientos de selección, es importante identificar las principales funciones de cada puesto y determinar las habilidades que se necesitan para su desempeño.

Las pruebas de selección deben estar relacionadas con los puestos y deben satisfacer los requerimientos del perfil del puesto y el comportamiento de la organización.



Las desventajas de las pruebas de selección

El desempeño en el trabajo esta relacionado de manera directa con la capacidad y motivación que pueda tener un individuo para realizarlo. Las pruebas de selección pueden predecir con claridad la habilidad de un solicitante para desempeñar el puesto, pero tienen menos éxito como indicación del grado hasta el cual el individuo deseara desempeñarlo.

Por una razón u otra, muchos empleados con un gran potencial parece que nunca lo alcanzan. Los factores relacionados con el éxito en el puesto son tan numerosos y complejos que la selección posiblemente sea mas un arte que una ciencia. (Mondy 1997).

Otro posible problema relacionado principalmente con las pruebas de personalidad y los inventarios de intereses, tiene que ver con la honestidad del solicitante.

Otro problema común es la ansiedad en la prueba. Los solicitantes con frecuencia están muy ansiosos cuando enfrentan diferentes obstáculos que pudieran eliminarlos de la consideración de la empresa.

Características de las pruebas de selección.

Las pruebas de selección diseñadas de manera correcta están estandarizadas, son objetivas, se basan en normas sólidas, son confiables, y – lo que es de gran importancia – son válidas. Analizaremos la aplicación de estos conceptos



Estandarización

Esta se refiere a la uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionados con la administración de pruebas. Con el fin de poder comparar el desempeño de varios solicitantes en la misma prueba. Es necesario que todos la tomen en condiciones tan cercanas a lo idéntico como sea posible.

Por ejemplo el contenido de las instrucciones que se proporcionan y el tiempo que se permite deben ser iguales, y el ambiente físico debe ser similar. Si una persona presenta una prueba en una sala ruidosa y otra en un ambiente silencioso, es probable que surjan diferencias en los resultados de las pruebas.

Las diferencias en las condiciones pueden afectar el desempeño de un solicitante. Aunque las personas que elaboraron la prueba puedan especificar los procedimientos para la aplicación de la misma, los administradores de la prueba son los responsables de que existan condiciones estandarizadas en su aplicación.

Objetividad

Se logra la objetividad en las pruebas cuando todas las personas que califican una prueba obtienen los mismos resultados. Se dice que las pruebas de elección múltiple y de verdadero falso son objetivas. La persona que responde la prueba escoge la respuesta correcta o no la



escoge. La calificación de estas pruebas es un procedimiento muy estructurado, lo que se presta a la calificación mecánica.

Confiabilidad

La confiabilidad es el grado en el cual una prueba de selección proporciona resultados consistentes. Los datos de confiabilidad revelan el grado de confianza que se le puede dar a una prueba. Si una prueba tiene poca confiabilidad, su validez predictora también será baja. Pero la existencia de confiabilidad en si no garantiza su validez.

Para asegurar su utilidad se debe verificar la confiabilidad de la prueba.

El método de test retest

Es una forma de determinar la confiabilidad de la prueba de selección, mediante la aplicación de la prueba dos veces al mismo grupo de individuos y la correlación de las dos series de calificaciones. Una correlación positiva perfecta es +1.0. Mientras mas cercano este el coeficiente de confiabilidad a la perfección, mejores serán los resultados y mas confiable será la prueba.

Los problemas relacionados con este método para determinar la confiabilidad incluyen el costo de administrar la prueba dos veces, el



recuerdo de la prueba que tienen los empleados, y el aprendizaje que puede tener lugar entre las pruebas

El método de formas equivalentes.

Similar al método de test retest, comprueba la confiabilidad mediante la correlación de los resultados de pruebas que son similares pero no idénticas. Este enfoque vence algunas dificultades que se presentan con el método test retest, pero el desarrollo de dos formas de una prueba puede ser costoso

Para vencer en alguna medida esta debilidad se puede utilizar el ***método de división en mitades.***

Prueba la confiabilidad al dividir los resultados de una prueba en dos partes y luego correlacionar el resultado de ambas. La administración de la prueba en una sola ocasión tiene la ventaja obvia de minimizar costos. Asimismo, no hay oportunidad para memorizar o aprender lo que distorsionaría la segunda calificación.



2.3.4 CAPACITACION.

Es el conjunto de métodos, estrategias, instrumentos educativos, orientados al desarrollo de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de las personas.

La capacitación busca cambios de conducta mas o menos permanentes que se reflejen en el ser, saber y hacer de las personas.

El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación (sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar



en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. (Wrther, Davis, 1998)

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones. La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades. Por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar nuevos procesos y sistemas.

El termino capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin



embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse la manera mas estrecha y ha orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo y desarrollo, orientada mas a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

Por los términos comunes que se utilizan para referirse a capacitación es importante aclarar las siguientes definiciones de términos:

CAPACITACION

Preparación técnica que requiere la persona para llenar su puesto con eficiencia. Adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo. Es la adquisición de conocimientos técnicos teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación al desempeño de una actividad.

ENTRENAMIENTO

Es considerado como la forma de conocimiento, habilidad y desarrollo de actividades. Es la preparación que se sigue para desempeñar una función.



ADIESTRAMIENTO

Es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea. Es la habilidad que tiene un individuo para desempeñar un trabajo.

DESARROLLO

Es el proceso de maduración en el ser humano que esta supeditado por tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano: biológico, psicológico y social. Este proceso se plantea más a largo plazo y esta vinculado a las políticas de desarrollo de carreras. Concluyendo que cada término tiene su aplicación diferente, debiendo utilizarlos de la manera correcta, aunque comúnmente se utilizan como sinónimos.

LA CAPACITACION TECNICA.

La capacitación técnica involucra el proporcionar a los empleados, nuevos o no, la experiencia técnica por tanto, podría implicar mostrar a un nuevo operador de maquina como hacer funcionar un nuevo equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de su empresa, o inclusive a un nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados. Aunque la capacitación técnica se dirige a ofrecer a los



nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el desarrollo gerencial es una capacitación de naturaleza a largo plazo; su objeto es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales referentes, por ejemplo, a una pobre comunicación interdepartamental. Sin embargo, son frecuencia las técnicas utilizadas en la capacitación y el desarrollo son las mismas, por lo que distinguir entre ambas es siempre un tanto arbitrario. (Dessler, 2000)

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- ❖ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ❖ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ❖ Crea mejor imagen.
- ❖ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ❖ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ❖ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ❖ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ❖ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ❖ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- ❖ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- ❖ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ❖ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ❖ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.



- ❖ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ❖ Permite el logro de metas individuales.
- ❖ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ❖ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO.

Tanto los especialistas en personal como los gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función (capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.

Evaluación de las necesidades:

El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos.

Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación (lanzamiento de nuevos productos). La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas



de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos:

- 1. *Identificación de tareas:*** consiste en evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, se desarrollan planes específicos.
- 2. *Encuestas entre los candidatos a capacitación:*** para identificar las áreas en las que desean capacitarse. La ventaja es que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante.
- 3. *Técnica de participación total del capacitador y del capacitado:*** consiste en un método para obtener ideas de un grupo sobre un



tema determinado. Se pide a un grupo de capacitadores, gerentes o supervisores que registren en una hoja todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. A continuación, los participantes votan para seleccionar las 5 necesidades de capacitación más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que deben resolverse mediante capacitación y desarrollo. Las necesidades de capacitación también pueden surgir de las entrevistas de planeación de carrera profesional o de las verificaciones de evaluación del desempeño.

Objetivos de capacitación y desarrollo:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

***Contenido del programa:***

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

Principios de aprendizaje:

El aprendizaje en sí no es observable, son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

- ***Participación:*** el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
- ***Repetición:*** es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.



- **Relevancia:** el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.
- **Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.
- **Retroalimentación:** proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

Enfoques de capacitación y desarrollo.

Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Instrucción directa sobre el puesto:

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se



centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

Se distinguen varias etapas:

1. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
3. Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
4. Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

Rotación de puestos:

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc.

Relación experto – aprendiz:

Se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata.

Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares:

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa. Las conferencias permiten economía de



tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparaciones más amplias y presupuestos más elevados.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Existe un método de capacitación, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta diferente de las otras: las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos. Se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones.

Simulación de condiciones reales:

Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras). Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

Actuación o Sociodrama:

Obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así



como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad.

Estudio de casos:

Mediante el estudio de una situación específica o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

Lectura, estudios individuales, instrucción programada:

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora).



Los fascículos de instrucción programada consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee.

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorio (sensibilización):

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.



DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llenar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas:

- ***Obsolescencia de los conocimientos del personal:*** es el proceso que sufre el empleado (o un grupo de ellos) que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito (medicina, ingeniería). La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones. El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva respecto a la obsolescencia.
- ***Cambios sociales y técnicos.***
- ***Tasa de rotación de los empleados.***



EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.



Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los niveles efectivos que induzca en el desempeño.

Pasos para la evaluación de la capacitación:

1. Normas de evaluación.
2. Examen anterior al curso o programa.
3. Empleados capacitados.
4. examen posterior al curso
5. Transferencia al puesto.
6. Seguimiento.

Capacitación de grupos internacionales:

La creciente tendencia de las organizaciones a contar con una fuerza de trabajo notablemente diversificada en cuanto a nacionalidades llevará con frecuencia a la necesidad de impartir cursos de capacitación a grupos que pueden diferir profundamente en cuanto a formación académica, antecedentes, expectativas, etc. La flexibilidad será siempre un factor esencial en estos casos. El respeto a las diferencias nacionales y culturales siempre tiende a rendir dividendos.



2.3.4 INDUCCION

La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

Esta información básica incluye hechos como la forma de ingresar en la nomina, la manera de obtener tarjetas de identificación, cuales son los horarios de trabajo y con quien trabajara el nuevo empleado. La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos.

Si se maneja adecuadamente, la inducción inicial puede ayudar a reducir el nerviosismo de los primeros días, así como el shock de la realidad que la persona podría experimentar. (Dessler, 2000)

Los programas de inducción van desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos. En el segundo caso, generalmente se proporcionan al empleado manuales o materiales impresos que cubren cuestiones tales como los horarios, revisiones del desempeño, ingreso a la nomina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Con frecuencia hay información adicional: prestaciones a los empleados, políticas de personal, la



rutina diaria del empleado, organización y operaciones de la compañía, así como medidas y regulaciones de seguridad.

Manejo de la inducción

Las actividades mismas de inducción generalmente se dividen entre el supervisor del nuevo empleado y el departamento de personal. El supervisor frecuentemente recibe una lista de puntos para la inducción. Esto ayuda a asegurar que el supervisor ha cubierto todos los pasos necesarios de inducción como “explicar la organización” y “presentar a los compañeros de trabajo”.

No obstante, en la mayoría de las empresas la primera parte de la inducción la realiza un especialista de personal, quien explica elementos como el horario de trabajo y las vacaciones. El empleado posteriormente conoce a su nuevo supervisor, quien continúa con la inducción mediante la explicación de la naturaleza exacta del puesto, la presentación de la persona a sus nuevos colegas y la familiarización de la persona con el lugar de trabajo. (Dessler, 2000)

El departamento de personal ejerce la inducción general sobre la compañía. Incluyendo una perspectiva de la organización, políticas y procedimientos, compensación y otros similares. El nuevo supervisor de la persona ejerce luego la inducción departamental específica, que comprende las funciones del departamento y las responsabilidades del nuevo puesto para el empleado.



Incluso los nuevos ejecutivos pueden beneficiarse de un programa de inducción. Como señala un experto, “para cuando el nuevo ejecutivo ha concluido un año en el puesto, la compañía podría haber invertido cientos de miles de pesos en el, incluyendo, salario, bonos y gastos de mudanza. Después de comprometer esas cantidades de dinero para encontrar y lanzar a un nuevo ejecutivo, tiene mucho sentido que los gerentes de recursos humanos se aseguren de que se ha hecho todo lo posible para integrar a la nueva persona a la compañía”.

Una sugerencia es asignar el nuevo ejecutivo a un “consejero” de alto nivel, preferiblemente la persona a la que éste se reportará. El “consejero” debe asegurarse de que el nuevo ejecutivo obtenga información actualizada y por escrito sobre las metas y estrategias de la empresa, y debe analizar con la persona el material para responder a las preguntas que pudieran surgir. Debe también haber una serie de sesiones confidenciales de información con los principales jefes de departamento.

Fomentar los vínculos

Otra manera de ayudar a la socialización de los nuevos empleados es fomentando los vínculos entre ellos y sus nuevos compañeros o supervisores, quienes actúan como mentores. Por ejemplo, algunas empresas apoyan programas formales como los sistemas de compañeros en los que los empleados mentores reciben capacitación especial y sirven como guías para los recién llegados.



Retroalimentación sobre el desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño con que cuenta la empresa juega también un papel importante en la socialización. La retroalimentación a tiempo, formal e informal, de parte de los superiores a los recién llegados sobre su desempeño podría reducir la angustiante incertidumbre de “no saber como se esta actuando, o en que posición se encuentra uno”. En el mismo sentido, esto puede ayudar a los nuevos empleados a decidir la manera en que se deben desempeñar en el futuro. Por ejemplo, una primera evaluación puede utilizarse como esfuerzo para “hacer sentido”, en el que deben corregir las percepciones equivocadas.

Conclusión.

Según Dessler (2000), en la práctica “las interacciones diarias con los compañeros durante el trabajo” parecen ser el factor mas importante para ayudar a los recién llegados a sentirse eficientes. Aunque las sesiones formales de inducción en el lugar y las sesiones de capacitación fuera del lugar fueron útiles para fomentar la lealtad y la identificación con la compañía, este tipo de programas no esta correlacionado sustancialmente con la satisfacción en el puesto y las intenciones de los recién llegados para quedarse con la empresa. En cambio si fueron muy importantes las relaciones de los empleados nuevos con sus compañeros.



2.3.5 DESARROLLO DE CARRERA

Según Valverde, González, Flores, Chagolla (2004) Durante el desarrollo de la administración han existido diferentes herramientas que han permitido trascender y perfeccionar la producción de bienes y servicios, así como, en las diferentes áreas de los recursos humanos, ya que el esfuerzo humano es lo que le da vida a toda la empresa.

De esta manera es importante señalar que existen programas que benefician tanto a la organización como a los individuos, este estudio es conocido como **planeación y desarrollo de carrera**, los cuales consisten en que el individuo se fijan sus propias metas y objetivos de aprendizaje a medio y largo plazo, e identifiquen los medios para alcanzarlos.

Por otra parte, como política corporativa, el desarrollo de carrera es el enfoque formal de una organización para cerciorarse que las personas apropiadas están disponibles cuando se les necesiten con las aptitudes y experiencias necesarias.

Conceptos.

Como política de recursos humanos, el desarrollo de carreras está altamente vinculado a otras prácticas de recursos humanos en este apartado se definen los términos relacionados:

***Planeación:***

La planeación es un curso de acción basado en el análisis de un problema, ordenado y programado el tiempo necesario para su solución. La planeacion implica seleccionar misiones y objetivos y las acciones para cumplirlos.

Desarrollo:

El desarrollo implica aprendizaje que ve mas allá de actualidad y el puesto de hoy, tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara a los empleados para estar al día con organización a medida que cambia y crece.

Carrera:

Es un curso general que una persona elige seguir a lo largo de su vida de trabajo.

Planeacion de Carrera y Desarrollo de Carrera.

Se puede conceptualizar la planeacion de desarrollo de carrera desde un punto de vista individual u organizacional. En cualquier caso, los datos ED (evaluación del desempeño) son esenciales para determinar los puntos fuertes y débiles de un empleado y precisar su potencial. Los gerentes pueden utilizar esta información para aconsejar a sus



subordinados y ayudarles en el desarrollo e implantación de sus planes de carrera.

Por todo ello, el enfoque principal de la planeacion de carrera debe de ser el acoplamiento entre las metas y las oportunidades personales que estén realmente disponibles.

La planeacion de carrera no debe concentrarse únicamente en las oportunidades de avance, puesto que el ambiente actual de trabajo las ha reducido en forma drástica. Asimismo desde un punto de vista práctico nunca ha habido tantos puestos de alto nivel que hagan de la movilidad hacia arriba una realidad para todas las personas. La planeacion de carrera necesita orientarse a alcanzar éxitos psicológicos, que no necesariamente entrañen promociones.

Factores que afectan la planeacion de carrera. Valverde, González, Flores, Chagolla, (2004)

Diversos factores afectan el punto de vista que una persona puede tener respecto a su carrera. El individuo debe reconocer y tomar en cuenta los factores más importantes al planear una carrera.

- ❖ Etapas del ciclo de vida.
- ❖ Anclas de carrera
- ❖ Ambiente



Etapas de la vida

En las Etapas del ciclo de Vida, las personas cambian constantemente y por lo tanto, ven su carrera de manera diferente en diversas etapas de la vida.

Algunos de estos cambios resultan del proceso de envejecimiento y otros de las oportunidades de crecimiento y status.

Establecimiento de la propia identidad: Una persona suele llegar a esta etapa entre los 10 y los 20 años. El individuo explora alternativas de carrera y comienza a ingresar en el mundo de los adultos.

El crecimiento y establecimiento de una carrera. Esta etapa suele durar de los 20 a los 40 años. Durante esta etapa una persona elige una ocupación y establece una ruta de carrera.

Auto-mantenimiento y auto-ajuste. Esta etapa suele hasta los 50 años y más allá. En este momento, una persona acepta la vida como es o hace ajustes. El cambio de carrera y el divorcio son hechos que tienen lugar durante esta fase, por que las personas se cuestionan seriamente respecto a la calidad de su vida.

La declinación. Reducción de las capacidades físicas y mentales que pueden acelerar esta etapa.



Una persona puede tener menores aspiraciones y menos motivación durante la etapa de la declinación, lo que da por resultados ajustes adicionales para la carrera.

Anclas de Carrera. Valverde, González, Flores, Chagolla, (2004)

Con las Anclas de la Carrera, todos nosotros tenemos diferentes aspiraciones, antecedentes y experiencias. Nuestra personalidad esta moldeada hasta cierto punto por los resultados de nuestras interacciones con el ambiente.

La investigación de Edgar Shein identifica cinco diferentes motivos que dan cuenta de la forma en que las personas seleccionan y se preparan para una carrera, a las cuales llamo Anclas de Carrera:

1. **Competencia Gerencial.** La meta de carrera de los gerentes es desarrollar aptitudes de competencia interpersonal, analítica y emocional. Las personas que utilizan esta ancla desean manejar a la gente.
2. **Competencia técnica funcional.** El ancla para los técnicos es el desarrollo continuo de su talento técnico. Estos individuos no buscan puestos gerenciales.
3. **Seguridad.** El ancla para los individuos conscientes de la seguridad es la estabilidad de sus situaciones de carrera. Con



frecuencia se ven atados a una organización específica o ubicación geográfica.

4. ***Creatividad.*** Los individuos creativos son algo emprendedores en sus actitudes. Desean crear o construir algo que sea totalmente suyo.
5. ***Autonomía e independencia.*** El ancla de carrera para las personas independientes en unos deseos de estar libres de las restricciones organizacionales. Valoran la autonomía y desean ser su propio jefe y trabajar a su propio paso.

Un corolario de estas anclas de carrera es que las compañías deben ser lo suficientemente flexibles para proporcionar rutas alternas que satisfagan las diversas necesidades de la gente.

El ambiente o entorno

El ambiente, en años recientes ha cambiado con rapidez el ambiente de trabajo, en el que tiene lugar la planeación de carrera. En todo el país y en el mundo han tenido su revisión todas las organizaciones.

Tanto trabajadores como gerentes han sido desplazados en cantidades masivas. En consecuencia un factor muy importante que afecta la plantación de carrera es el ambiente de trabajo que enfrentan los individuos.



Planeación de carrera individual.

La planeación de carrera individual comienza con el auto-conocimiento. Entonces, la persona esta en posición de establecer metas realistas y determinar lo que tiene que hacer para alcanzarlas, esta acción también permite que la persona sepa si sus metas son realistas. El aprendizaje acerca de uno se le llama auto-evaluación.

Una auto-evaluación realista puede ayudar a una persona que puede afectar todo el progreso de su carrera. Con frecuencia un individuo acepta un puesto sin tomar en cuenta si esta de acuerdo con sus intereses y habilidades. Este enfoque a menudo acaba en fracaso.

Una auto-evaluación más profunda hará mucho por ayudar a acoplar las cualidades y metas específicas del individuo con el puesto o profesión correcta.

Algunas herramientas útiles incluyen un balance de fortalezas/debilidades y una encuesta de preferencias y desagradados.

Herramientas de la planeación de carrera individual.

Balance de fortalezas/debilidades. Los empleados que entienden sus puntos fuertes pueden usarlos para sacarles una ventaja máxima. Al reconocer sus puntos débiles, los individuos evitan tener que realizar esas cualidades o habilidades. Además al reconocer sus habilidades, los individuos están en mejor posición para vencerlos.



Preferencias y desgracias. Un individuo también debe tomar en cuenta sus preferencias y aversiones como parte de una auto-evaluación. Una encuesta de preferencias y desagradados debe ayudar a los individuos en el reconocimiento de las restricciones que se colocan así mismos.

Planeación de carrera organizacional.

La responsabilidad principal de la planeación de carrera descansa en el individuo. Sin embargo, las organizaciones deben ayudarlo activamente en el proceso.

Desde el punto de vista de la organización, la planeación de carrera significa un intento consciente de maximizar las contribuciones potenciales de una persona. Las empresas que promueven programas de planeación de carrera para sus empleados, cosechan muchos beneficios.

El proceso de establecer rutas de carrera dentro de una compañía, se llama planeación de carrera organizacional. Las empresas deben emprender programas de planeacion de carrera organizacional solo cuando los programas contribuyen a alcanzar las metas organizacionales básicas.

Por tanto, la justificación y el enfoque de los programas de planeacion de carrera varían entre las compañías. Esto es más importante en el



ambiente actual donde la movilidad vertical se ha abogado en muchas organizaciones.

Objetivos de la planeacion de carrera organizacional. Valverde, González, Flores, Chagolla, (2004)

Se pueden resumir en los siguientes puntos:

- ❖ Desarrollo más efectivo del talento disponible. Es más probable que los individuos se comprometan con aquel desarrollo que forma parte de un plan específico de carrera. De esta manera, se puede entender mejor el propósito de desarrollo.
- ❖ Oportunidades de auto-evaluación para los empleados que están pensando en rutas de carrera nuevas o no tradicionales. Algunos excelentes trabajadores no ven la movilidad tradicional ascendente como una opción de carrera, puesto que las compañías tienen hoy día cada vez menos opciones de promoción disponibles.
- ❖ Otros empleados se ven a si mismos en puestos de callejón sin salida y buscan alivio a su situación.
- ❖ En lugar de perder a los trabajadores, una empresa puede ofrecerles una planeacion de carrera para ayudarles a identificar nuevas y diferentes rutas de carrera.
- ❖ Un desarrollo más eficiente de recursos humanos dentro de las divisiones y/o ubicaciones geográficas entre ellas se debe desarrollar rutas de carreras que trasciendan las divisiones y ubicaciones geográficas.



- ❖ Satisfacción de las necesidades de desarrollo personal de los empleados. Los individuos que pueden ver que sus necesidades de desarrollo personal están satisfechos, tienden a estar más a gusto con su puesto y con la empresa.
- ❖ El mejoramiento del desempeño mediante experiencias de capacitación en el puesto proporcionadas por movimientos horizontales y verticales en la carrera.
- ❖ Mayor lealtad y motivación del empleado, lo que lleva una menor rotación de personal, las personas que creen que la compañía esta interesada en su planeacion de carrera es muy probable que permanezca en la organización.
- ❖ Un método para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. Si la persona desea determinada cita para su carrera y no tiene en la actualidad las aptitudes adecuadas, esto identifica una necesidad de capacitación y desarrollo.

Todos estos objetivos son deseables, pero la planeacion exitosa de carreras depende de la capacidad de una compañía para satisfacer aquello que considero más crucial para el desarrollo del empleado y el logro de los objetivos organizacionales.

Rutas de carrera

Una ruta de carrera es una línea flexible de avance por la cual un empleado suele transitar durante el tiempo que trabaja para una empresa.



Es tradicional que las rutas de carrera se enfoquen en una movilidad ascendente dentro de una ocupación específica.

Tipos de rutas de carrera:

Ruta tradicional de carrera.

Es aquella ruta en que un empleado avanza verticalmente hacia arriba en la empresa, de un puesto específico al siguiente. El supuesto es que cada puesto constituye una preparación esencial para el siguiente puesto de nivel superior. Por tanto, un empleado debe ascender paso a paso, de un puesto al siguiente para obtener la experiencia y preparación necesaria.

Una de las mayores ventajas de la ruta tradicional de carrera es que es directo.

La ruta esta trazada con claridad, y el empleado conoce la secuencia específica de puestos por los que debe avanzar.

Sin embargo, en la actualidad el enfoque tradicional presenta defectos a causa de las tendencias de los negocios y los cambios en la fuerza del trabajo. Algunos de estos factores incluyen los siguientes.

- Una reducción masiva en las filas de los gerentes a causa de fusiones, reducción de tamaño, estacionamiento, ciclos y reingeniería.



- Extinción del paternalismo y la seguridad en el puesto.
- Erosión de la lealtad del empleado.
- Un ambiente de trabajo donde se tienen que aprender constantemente nuevas habilidades.

Rutas de carrera en red.

Contiene tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontal.

La ruta de carrera en red reconoce la intercambiabilidad de la experiencia en un nivel, antes de ascender a otro nivel más elevado. Este enfoque representa de manera más realista las oportunidades para el desarrollo del empleado en una organización, que la ruta tradicional de carrera. Las opciones verticales y horizontales reducen las probabilidades de un bloqueo. Una desventaja de este tipo de ruta de carrera es que hace más difícil explicar a los empleados la ruta específica que su carrera puede tomar en una línea determinada de trabajo.

Ruta de carrera lateral.

Con frecuencia hay movimientos laterales dentro de la compañía que se pueden aprovechar para que un empleado se revitalice y encuentre nuevos desafíos. No involucra mayor pago o promoción pero los empleados pueden incrementar su valor para la organización y también revitalizarse así mismo.



Ruta dual de carrera.

Esta ruta se desarrollo originalmente para atender el problema con capacidad técnica; que no deseaban ingresar en la gerencia por medio del procedimiento normal ascendente en una organización. La ruta dual de carrera reconoce que los especialistas técnicos pueden – y se les debe permitir – contribuir con sus habilidades a una compañía sin tener que convertirse en gerentes.

La ruta dual de carrera se esta popularizando. En nuestro mundo de alta tecnología, los conocimientos especializados con frecuencia son tan importantes como la capacidad gerencial. En lugar de crear malos gerentes a partir de especialistas técnicos competentes, la ruta dual de carrera permite que una compañía retenga tanto a los gerentes muy capacitados como a los técnicos de alta calificación.

Información para la Ruta de Carrera.

La información respecto de opciones y oportunidades de carrera debe estar disponible antes de que las personas puedan comenzar a fijar los objetivos realistas para su carrera. Una forma de proporcionar esta información es el desarrollo de datos de ruta de carrera para cada puesto. Se puede desarrollar esta información a partir de la descripción de puestos, con base en las tendencias históricas dentro de la misma familia de trabajos.



La información para la ruta de carrera es especialmente útil porque permite lo siguiente:

1. Muestra a cada empleado la forma que su trabajo se relaciona con otros puestos.
2. Presenta alternativas de carrera.
3. Describe exigencias educativas y de experiencias para un cambio en su carrera.
4. Señala la orientación de otros puntos.

Principios y Práctica para las Políticas de Desarrollo de Carrera

Cuando una organización se plantea poner en marcha políticas de desarrollo de carreras, debe tener en cuenta una serie de principios, tales como:

- El puesto mismo tiene la mayor influencia sobre el desarrollo de carrera. Cuando cada ida presenta un desafío diferente, lo que se aprende en el puesto puede tener mucha más importancia que las actividades de desarrollo planeadas de manera formal.
- El tipo de habilidades que se han desarrollado le determinan las exigencias específicas del puesto.
- El desarrollo ocurrirá solo cuando una persona no tenga todavía la capacidad que exige un puesto específico. Si el propósito de una transferencia es desarrollar todavía mas a un empleado y el individuo ya posee las calificaciones necesarias para el nuevo puesto habrá poco o ningún aprendizaje.



- Se puede reducir el tiempo para desarrollar la capacidad necesaria al identificar una secuencia de asignación de puestos para una persona.

Métodos para la planeación y el desarrollo de carreras. Valverde, González, Flores, Chagolla, (2004).

Las organizaciones pueden ayudar de muchas maneras a los individuos en la planeación y el desarrollo de su carrera. Algunos de los métodos que se utilizan en la actualidad, y la mayor parte, se emplean en diversas combinaciones, son los siguientes:

- ***Plásticos superior/subordinados.*** El superior y el subordinado acuerdan de manera conjunta las actividades de planeación y desarrollo de carrera.
- ***Materiales de la compañía.*** Algunas empresas proporcionan materiales desarrollados específicamente para ayudar a sus trabajadores en la planeación y el desarrollo de carrera.
- ***Sistema de evaluación del desempeño.-*** El sistema de evaluación del desempeño de una compañía también puede ser una herramienta valiosa en la planeación y desarrollo de carrera. La observación y el análisis de las debilidades de un empleado pueden revelar necesidades de desarrollo.
- ***Talleres de trabajo.-*** Algunas organizaciones realizan talleres de trabajo a desarrollar dentro de la empresa. Los empleados definen y acoplan sus objetivos específicos de carrera con las necesidades de la compañía.



- **Asesoría profesional.** A fin de ayudar a los empleados a establecer sus objetivos profesionales y a identificar su trayectoria adecuadamente, algunos departamentos de personal ofrecen asesoría profesional. El asesor profesional puede ser sencillamente alguien que proporcione información especializada sobre familias de puestos en la organización, descripción de cada puesto, requerimiento de cada puesto, etc. Ciertas compañías optan por un profesional de la psicología que desempeñen una verdadera labor de orientación profesional mediante la administración de pruebas, la identificación de potenciales y habilidades, etc. Actividades que se reúnen a las de asesor sobre la organización y sus posibilidades.

Para obtener éxito verdadero, los orientadores profesionales deben lograr que los integrantes de la organización se evalúen a si mismo y a su entorno.

Los Departamentos de Personal y la Planeacion de Carrera

Cada vez más los departamentos de personal muestran interés en la planeacion de carrera y la trayectoria de sus empleados. Con frecuencia, los departamentos de personal llevan a cabo esta función porque sus planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ellos significaran.



El grado de participación que muestran los gerentes de personal en la planeación de las carreras profesionales ha aumentado durante los últimos años, gracias a las ventajas que permite lograr.

Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:

1. permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal. Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que se prevé va a crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de las compañías y el individuo.
2. permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción. La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento de los diversos recursos humanos.
3. facilita la ubicación internacional. Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar los empleados – y los puestos – que podrían tener relevancia en el ámbito internacional.
4. disminuye la tasa de rotación. Cuando el personal recibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
5. satisface las necesidades psicológicas del empleado. Al sustituir una vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el



empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

Para poner en practica sus programas de planeacion de carrera profesional las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades y adelanto académico, ya la técnicas de asesoria profesional y retroalimentación.

Otros agentes implicados en Desarrollo de Carreras. Valverde, González, Flores, Chagolla, (2004)

Muchos individuos clave deben trabajar juntos si se pretende que una organización tenga un programa efectivo de apoyarlo, formulando decisiones de política y asignando recursos para el programa.

Los profesionales de recursos humanos ya se ha comentado que se hacen responsables de implantar el programa de desarrollo de carrera al proporcionar la información, las herramientas y la dirección necesarias, y el enlace del programa con alta dirección.

El supervisor inmediato del trabajador es responsable de proporcionar apoyo, asesoria y retroalimentación.

Por medio del supervisor, un trabajador puede saber cual es el verdadero apoyo que le da la organización, responsables del desarrollo de su propia carrera.



Planeacion de Carrera y Necesidades del Empleado.

En la actualidad, un número creciente de departamentos de personal considera que la planeacion de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de personal. Aunque en la practica este servicio puede limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos, se avizora ya el momento en que todos los integrantes de la organización tendrán acceso al desarrollo de carrera.

Cuando la administración de la empresa alienta la planeacion de carrera, es mas probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajan activamente por obtenerlas.

Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de la organización subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Estos estudios realizados entre grupos de empleados han revelado que existen factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización.



- ***Igualdad de oportunidades.*** En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas son limpias.
- ***Apoyo del jefe inmediato.*** Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo personal y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
- ***Conocimiento de las oportunidades.*** Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.
- ***Satisfacción profesional.*** Dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactorias en diferentes elementos.

Conclusiones.

La planeación de carrera es un proceso continuo, toma en cuenta los cambios que ocurren en la gente, en las organizaciones y en el ambiente.

No solo cambian los requerimientos de la compañía si no que los individuos pueden escoger modificar sus expectativas de carrera.

Asimismo, los programas de planeacion de carrera varían entre las organizaciones, sin embargo, para una planeacion de carrera exitosa significa un intento constante de maximizar las contribuciones potenciales de una persona. Es decir, las empresas deben promover programas de planeacion de carrera tanto para el desarrollo de los empleados, como para el logro de los objetivos organizacionales.



2.3.6 RELACIONES OBRERO PATRONAL

Según Arias Galicia (1996) Una vez contratado el trabajador (cualquier persona que labora: obrero, oficinista o ejecutivo) van a iniciarse una serie de relaciones entre él y la organización. Frecuentemente esos nexos no serán solo individuales sino colectivos. En las organizaciones tradicionales existen diversos niveles; operativo y directivo. El primero se encarga de llevar a cabo los planes que establece el segundo. Aunque en este tema existen muchos tipos de relaciones para efectos de esta tesis solo haremos referencia a los sindicatos; o sea, relaciones de los trabajadores.

Políticas

Por medio de las políticas se siente la influencia, en toda la organización, de las actitudes de la directiva. Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado. Política es, entonces una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.



El reglamento interior de trabajo.

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la Administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización. Constituye un instrumento de origen jurídico, puesto que es el capítulo V del título Séptimo de la Ley Federal de Trabajo el que justifica y norma su existencia.

El artículo 422 de la LFT define el reglamento interior de trabajo de la siguiente manera:

Artículo 422. Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

El reglamento interior de trabajo no deberá contener "... las normas de orden técnico y administrativo que formule directamente las empresas para la ejecución de los trabajos ". Según el artículo 423, las materias que deberá contener dicho reglamento son:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores; tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada;
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- III. Días y horas fijadas para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;



- IV. Días y lugares de pago;
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V;

Son obligaciones de los patrones:

Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores, en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observara en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza de trabajo.

- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar las mujeres y los menores.
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos y a las medicinas profilácticas que dictan las autoridades.
- IX. Permisos y licencias;
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.



El artículo 424 de la LFT, indica las normas que se deberán seguir para la formulación del reglamento interior de trabajo:

- I. Se formularán por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y el patrón;
- II. Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositara ante la Junta de Conciliación y Arbitraje;
- III. No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos y contratos – ley; y
- IV. Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la Junta se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones a esta ley y demás normas de trabajo.

Los organismos de los trabajadores

En este sentido analizaremos las definiciones y artículos relativos que del mismo nos da la Ley Federal de Trabajo y algunas consideraciones desde el punto de vista de la Administración de recursos humanos.

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



Artículo 360. Los sindicatos de trabajadores pueden ser:

- I. Gremiales, los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad;
- II. De empresas, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa;
- III. Industriales, los formados por trabajadores que prestan sus servicios en una o varias 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 mas entidades federativas; y
- V. De oficios varios, los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos solo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

Artículo 361. Los sindicatos de patrones pueden ser:

- I. Los formados por patrones de una o varias ramas de actividades y
- II. Nacionales, los formados por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas entidades de federativas.

Artículo 364. Los sindicatos deberán constituirse en veinte trabajadores en servicio activo o con tres patrones, por lo menos. Para la determinación del número de trabajadores, se tomaran en



consideración aquellos cuya relación de trabajo hubiese sido rescindida o dada por terminada dentro del periodo comprendido entre los treinta días anteriores a la fecha de presentación de la solicitud al registro del sindicato y en la que se otorgue éste.



3. PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS PYMES.

PROPUESTA METODOLOGICA

Además de lo mencionado en el Capítulo 2, haremos una propuesta metodológica, en lo referente a los rubros de Recursos Humanos y tomando en cuenta la formación académica que deben tener sobre todo los gerentes de recursos humanos de las diferentes organizaciones en las pequeñas y medianas empresas, de hecho en la mayoría de las grandes empresas se cuenta con gerentes con perfil profesional que manejan los recursos humanos como lo marcan los distintos modelos de recursos humanos.

De forma general no se pueden aplicar propuestas teóricas para el manejo de recursos humanos para todas las empresas, ya que estas se deben manejar según su tamaño y complejidad.

Esta tesis presenta una breve propuesta para los cuatro grupos en los que se clasifican las empresas.

Para las grandes empresas, quienes normalmente tienen sistemas de reclutamiento con una cobertura general, en lo referente a los anuncios, con presencia en medios electrónicos, escritos, académicos a través de becas, y las actualmente utilizados los medios cibernéticos, como el uso de las paginas Web como lo menciona Chiavenato (2003), además de utilizar despachos particulares de



reclutamiento, en fin que estas empresas están en la frontera del conocimiento en cuanto al reclutamiento.

Las medianas y pequeñas aunque con muchas carencias ya ponen en practica algunos procesos de reclutamiento, aunque siguen participando directamente los propietarios gerentes, y en muchos casos no existe personal altamente preparado, para la ejecución de la actividad de reclutamiento, en estas organizaciones es relativamente fácil aplicar procesos de reclutamiento tanto externos como externos, y muchas de estas organizaciones ya cuentan con personal preparándose a niveles altos académicos para cubrir estas gestiones de recursos humanos.

Una propuesta en sentido operativo, seria una vinculación mas estrecha entre los centros de capacitación Estatales, para que a través de esta participación se capacite a la gente en las áreas que ellas necesitan y también estar cerca del origen de los posibles candidatos.

El grupo de empresas que presenta un grave problema de reclutamiento son las microempresas, ya que ni cuentan con personal medianamente preparadas para esta función, y ni siquiera cuentan con personal para desarrollar las gestiones de recursos humanos. Por ser empresas con un numero menor a 15 trabajadores, normalmente todos relacionados con la generación de ingresos, la función de los recursos humanos cae, sobre el gerente propietario, o en la persona que el designa como el jefe de taller, jefe de ventas, supervisor, etc. Y por lo general son expertos en el giro económico de la microempresa



y por lo tanto la única función de reclutamiento es en el ámbito de reclutamiento externo poner un anuncio afuera de la empresa, y si es interno a través de decirles a los empleados que traigan a alguien para cubrir la vacante. Además de esto en esta tesis sugerimos lo siguiente para las microempresas.

Para los cuatro grupos en que se encuentran clasificadas las empresas la propuesta en si seria la de integrar un comité para realizar las funciones iniciales de los recursos humanos como lo son el reclutamiento, pruebas de selección, capacitación, inducción, desarrollo de carrera, relaciones obrero patronales.

Este Comité estaría integrado por al menos tres integrantes, en las Micro y pequeñas empresas, los miembros de este comité serian, el gerente propietario, el jefe del área del giro principal, y un trabajador “dueño del proceso” donde se cubrirá la vacante. En donde se compartiría la actividad de las funciones ya mencionada, a través de la sinergia de este comité se pueden obtener mejores resultados, además que mejoraría el clima organizacional, por la participación a los trabajadores dentro del proceso de selección del nuevo personal.

Es necesario que estos Comités realicen manuales de procedimientos para cada uno de las funciones mencionadas, que se mantengan al menos con una visión estratégica para realizar una mejora continua en los procesos que se revisaran, deben tener una visión sistémica, y un enfoque dirigido hacia la calidad de todas y cada una de las actividades que realizara este Comité. También debe ser real la participación en la toma de decisión, para la selección del candidato



ideal para la vacante a ocupar, por que de no hacerse de esta manera los integrantes perderán el interés por la participación en el comité, y por lo tanto no funcionara y por el contrario se convertirá este en un problema organizacional que vendrá a afectar a la micro y pequeña empresa.

Para las medianas y grandes empresa este Comité por lo menos estaría integrado por cinco elementos, el gerente de recursos humanos, el jefe del área donde se ocupa el personal, el jefe inmediato de la vacante a ocupar, el trabajador experto en la vacante a ocupar y un integrante del sindicato. Este Comité seria el responsable de las funciones mencionadas en esta tesis, y la forma de trabajar seria el Método Interactivo, que al igual que en el caso de la Micro y Pequeñas, ayudaría a mejorar el clima organizacional con la participación de los trabajadores en la selección de los nuevos integrantes de la organización.

Al igual que el Comité de las Micro y pequeñas, las medianas y las grandes, deben manejar un enfoque sistémico, y con un objetivo hacia la calidad para la elaboración de sus manuales de procedimientos de las funciones de recursos humanos, con una planeación estratégica y con la necesaria certificación de sus procesos de gestión de recursos humanos, aunque para las micro y pequeñas empresas es necesario que se certifiquen en procesos de calidad, para las medianas y grandes empresas es ya una “obligación” estar certificando la totalidad de sus procesos administrativos en cualquiera que sea su giro económico.



3.1 RECLUTAMIENTO

En nuestro país el 99% de las empresas son PYMES según INEGI (censos económicos 2004). En este sector no se le da mucha importancia al proceso de reclutamiento, como lo muestran al poner un papelito fuera del negocio con el clásico “se solicita empleado” ya que consideran que hay otras prioridades o por falta de conocimiento, además de que muchas de estas “micro” son empresas familiares y han pasado de generación en generación, y han operado de forma empírica (prueba y error) y no se han preocupado por adquirir los conocimientos para realizar una administración adecuada, por lo cual no hay un proceso de reclutamiento adecuado, también pueden mencionar que no cuentan con los recursos financieros suficientes para llevar a cabo un reclutamiento formal.

En el modelo tradicional Mondy (1997) menciona que es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

Robbins (2001) dice que es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización, dice también que es una actividad que vincula a los que tienen puestos de trabajo por ocupar con los que están en busca de empleo.



En Michoacán y en específico en Morelia, las PYMES cuentan con una amplia gama de fuentes para cubrir las vacantes generadas en las organizaciones, en lo referente al *reclutamiento externo*, existen posibilidades de todo tipo, Instituciones de capacitación para el trabajo, como ICATMI, CECATI, instituciones de formación técnica, CONALEP. CEBETIS, CEBETA, CECITEM, con un abanico de diferentes carreras técnicas, universidades, como la UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO, UNIVERSIDAD LATINA DE AMERICA, UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA, UNIVERSIDAD DE MORELIA, TECNOLOGICO DE MORELIA, TECNOLOGICO DE MONTERREY, Etc.

Con esto pretendemos decir que además de invertir en medios de comunicación para acercar candidatos a ocupar las plazas en los diferentes puestos de las PYMES, también pueden ponerse en contacto con los jefes de vinculación de las instituciones educativas y llegaran un número suficientes de candidatos.

También existen las fuentes de gobierno como son las Secretarías de Trabajo tanto Municipal como Estatal, quienes cuentan con una amplia cartera de buscadores de empleo, además reciben capacitación por cuenta de estas instituciones de gobierno por lo que el personal es capacitado y competitivo.

En fin que no es necesario grandes inversiones para reclutamiento externo de ningún tipo, en la región Morelia y la zona centro del Estado.



En relación al *reclutamiento interno*, para que este tenga validez deben contar con capacitación, para que puedan competir con la oferta externa en iguales condiciones, de hecho según la PYME de nuestro caso practico, se les capacita en todo lo necesario para realizar con la mayor eficacia su trabajo, pero de hecho comenta que aun así se van y ocupan los mismos puestos con la competencia o se convierten en la competencia, una seria desventajas de las PYMES es precisamente que no cuentan con muchas posibilidades de desarrollo dentro de las organizaciones de tipo PYMES y esto genera un serio problema de rotación de personal.

Por lo que se debe dar prioridad al reclutamiento interno en lo mas posible para sembrar en el personal una lealtad a la PYMES y manteniendo una política de salarios adecuada para evitar con esto que se pierda el recurso humano con talento.

En lo referente a al concepto de reclutamiento la propuesta por etapas se describe de la siguiente forma:

Etapas no. 1: Creación de un comité de reclutamiento según las características de la micro empresa analizada se sugiere que esta este integrada por tres elementos. Integrado por el gerente, el encargado del área principal, y un trabajador que realice tareas similares.

Etapas no. 2: El comité deberá decidir si el reclutamiento será interno o externo.



Etapa no. 3: si decide interno, se deberá elaborar la convocatoria interna y difundir la información entre los candidatos para ocupar la vacante, a través de reuniones de trabajo o de convocatorias escritas según lo decida el comité.

Etapa no. 4: si decide externo, de igual forma, elaborara la convocatoria externa, con las características de candidato a ocupar la vacante, y posteriormente acudir a las instancias académicas, de gobierno o medio de difusión que se decida según las características del puesto a ocupar.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO					
SURGE	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	LLEGADA
VACANTE	INTEGRACION	DECISION	INTERNO:	EXTERNO:	DE
A	DE COMITÉ	RECLUTAMIENTO	ELABORACION	ELABORACION	CANDIDATOS
OCUPAR		INTERNO	DE	CONVOCATORIA	A LA
		O EXTERNO	CONVOCATORIA	Y SOLICITUD	PYME.
				A INST. DE GOB.	



3.2 PRUEBAS DE SELECCIÓN.

En el caso de las pruebas de selección es recomendable para las PYMES por la falta de personal experimentado para evaluar test de personalidad, aplicar pruebas de conocimiento de trabajo, en el caso de la PYMES estudiada, una de las vacantes comunes es la plaza de Vendedor de casas nuevas, en este aspecto las pruebas de selección van directamente para valorar el conocimiento real sobre este tema, como el manejo de los créditos hipotecarios, ¿cuales son?, ¿que instituciones lo otorgan?, ¿cuales son los documentos necesarios?, etc.

La entrevista es una herramienta recomendada para las PYMES como parte principal de cualquier prueba de selección, ya sea de conocimiento del puesto, o como valoración de su currículum vitae, el propietario de la PYMES, quien normalmente desarrolla la actividad general de Recursos Humanos, también es quien selecciona en base a la entrevista, aunque existen algunos test de personalidad ya conocidos y con el manual de análisis de resultados, puede de alguna manera interpretarlo y ver algunos rasgos de la personalidad y cruzarlo con su interpretación de la entrevista.

Un examen que no puede faltar son los exámenes médicos, que aunque tienen un costo considerado es necesario solicitar un examen físico-medico, a través de algún medico de confianza de la PYMES, con algún convenio con alguna institución de salud, sobre todo en actividades que tienen que ver con algunos aspectos ergonómicos.



En las pruebas de selección las etapas específicas según la metodología general propuesta es la siguiente:

Etapa no. 1: Una vez integrado el comité para el primer paso que es el reclutamiento, y ya con el total de las solicitudes recibidas, se deben revisar cada una de estas en una sesión, y empezar a descartar aquellas que no reúnen el perfil para el puesto a ocupar.

Etapa no. 2: Ya identificados los candidatos se citan para una entrevista que en este caso será el elemento primordial en la selección del nuevo integrante.

Etapa no. 3: Se elaborara un cuestionario adecuado para cada puesto a ocupar dentro de la microempresa.

Etapa no. 4: Cada uno de los integrantes del comité calificara por separado a cada uno de los candidatos.

Etapa no. 5: Al término de la entrevista se seleccionara al mejor candidato o sea, al que mayor puntuación recibiera por parte del comité.

PRUEBAS DE SELECCIÓN				
ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
REVISION POR PARTE DEL COMITÉ TODOS LOS EXPEDIENTES RECIBIDOS	YA IDENTIFICADOS LOS CANDIDATOS SE ENTREVISTAS EN FORMA COLEGIADA	SE ELABORA CUESTIONARIO PARA LOS CANDIDATOS	SE CALIFICARA POR SEPARADO A LOS CANDIDATOS	SE ELEGIRA AL QUE MAYOR PUNTOS OBTENGA



3.3 CAPACITACION

La capacitación es importantísima dentro del nuevo mercado global, para competir con las otras compañías de cualquier giro, se debe contar con recursos humanos altamente calificados en todos los aspectos del perfil de puesto, por lo tanto el ingresar el personal nuevo y también con el personal ya existente, se debe programar una capacitación en búsqueda del desarrollo del personal, así como diseñar un plan de desarrollo para el crecimiento de trabajador así como de la organización.

Es claro que cada uno de los departamentos es diferente, por lo tanto la capacitación que recibirá el nuevo empleado dependerá del área para donde fue contratado y del cargo que desempeñara, entre mayor sea el cargo mayores son las responsabilidades y la capacitación se vuelve más compleja. Se comenzara con las actividades que se realizan a diario, las actividades más comunes del puesto (las más repetitivas), continuamos con las tareas que realizara una o dos veces por semana y por ultimo las tareas que realizara mensualmente o muy esporádicamente. Esta capacitación la realizara el jefe directo del nuevo empleado o el responsable actual del puesto.

La metodología propuesta para este proceso seria el siguiente:

Etapas no. 1: El comité revisara cada uno de los expedientes del personal, y según el perfil de puestos se diseñara un programa de capacitación a corto, mediano y largo plazo.



Etapa no. 2: El comité, según los resultados o el plan de capacitación, decidirá, que cursos, quien dará los cursos, y donde se darán.

Etapa no. 3: el comité decidirá si los cursos de capacitación serán individuales o colectivos.

Etapa no. 4: El comité evaluará los resultados de la capacitación.

CAPACITACION			
ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
EL COMITÉ REVISARA EXP. DE PERS. Y SE DISEÑARA CAPACITACION	SE DECIDIRA QUE CURSOS? DONDE? QUIEN?	EL COMITÉ DECIDIRA SI LOS CURSOS SERAN INDIVIDUALES O GRUPALES	EL COMITÉ EVALUARA LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION.

De hecho al igual que con el reclutamiento la capacitación técnica refiriéndonos a actividades de tipo de servicios o manufactureras a parte de la capacitación mencionada anteriormente, también se puede llevar a cabo en las instituciones de capacitación para el trabajo según la necesidad de la PYMES, instituciones como ICATMI, CECATI, CONALEP, etc., cuentan con muchos cursos de capacitación, diseñados para cubrir las necesidades de las organizaciones de la región.

Cursos que ofrece CONALEP, PLANTEL MORELIA I.

Área Automotriz:
Fuel injection.



Verificación de sistemas electrónicos del automóvil.
Sistemas de frenos del automóvil.

Área Informática:

Word.

Excel.

Power point.

Internet.

Área Comercio y Administración:

Diplomado en administración pública.

Diplomado en alta dirección.

Atención al cliente.

Calidad en servicio.

Profesionalización secretarial.

Reexpresión y consolidación de Estados financieros.

Planeación del proceso tributario.

Proceso tributario personas físicas y personas morales.

Área de Desarrollo humano:

Inteligencia emocional.

Diplomado de desarrollo humano.

Taller de autoestima.

Comunicación asertiva.

Liderazgo.

Área turismo:

Preparación de platillos.

Preparación de bebidas.

Panadería y repostería.

Atención al huésped/cliente.

Ingles técnico para alimentos y bebidas y hotelería.

Mantenimiento a habitaciones y áreas públicas.

Cursos que ofrece ICATMI PLANTEL MORELIA

Área de mecánica de producción:

Moldeado de plástico.

Maquinas y herramientas.

Soldadura y pailería.



Área mecánica de servicios:

Autotransporte.

Instalaciones hidráulicas y de gas.

Mantenimiento automotriz.

Mantenimiento a vehículos de rango medio y servicio pesado.

Área mantenimiento:

Mantenimiento industrial.

Mantenimiento de maquinas de costura.

Refrigeración y aire acondicionado.

Área electricidad y electrónica:

Electricidad.

Electrónica.

Área de Instrumentación:

Sistemas de control industrial.

Metrología dimensional.

Área del vestido:

Confección industrial de ropa.

Sastrería.

Diseño de modas.

Área Construcción:

Construcción de casas de madera

Área industria química y de procesos:

Tratamientos de aguas.

Área de informática:

Operación de microcomputadoras.

Soporte técnico y mantenimiento de equipo de cómputo.

Diseño con paquetería grafica.

Área alimentos:

Preparación y conservación de alimentos.

Repostería.



Área diseño y edición:

Artes graficas.

Dibujo asistido por computadora.

Producción de radio y televisión.

Área lenguas extranjeras:

Ingles.

Francés.

Japonés.

Italiano.

Área manufactura artesanal:

Artesanías de precisión.

Artesanías familiares.

Carpintería

Cerámica

Tapicería

Área salud:

Enfermería auxiliar.

Prótesis dental.

Prótesis y ortesis

Salud visual.

Asistente educativo.

Área administración:

Contabilidad asistida por computadora

Secretariado asistido por computadora

Servicios bancarios

Peritaje y valuación.

Trafico de mercancías y tramitación aduanal.

Administración de microempresas

Área turismo:

Alimentos y bebidas.

División cuartos recepción.

División cuartos ama de llaves.

Agencia de viajes, grupos y convenciones.

Área cultura de belleza:



Servicios de belleza.

Cursos de prerrequisito y apoyo:

Gramática estructural.

Ortografía.

Aritmética.

Geometría.

Deodontología laboral.

Organización social del trabajo.

Cotizaciones y presupuestos.

Habilidades básicas y búsqueda de empleo.

Salud y seguridad en el trabajo.

Se enlisto los cursos que ofrecen CONALEP E ICATMI, con la finalidad de dar a conocer al lector todas las posibilidades de capacitación disponibles en estas instituciones, mismas que son útiles a un gran numero de PYMES en los distintos giros que se observan en el mercado regional.



3.4 INDUCCION

Un programa de inducción sencillo, pero formal, a la par que el programa de capacitación, logra disminuir el tiempo de adaptación del nuevo empleado en la organización, definitivamente, corresponde al jefe inmediato llevar a cabo la actividad de la Inducción, donde se le indique al nuevo empleado todo lo concerniente a sus prestaciones, horarios de trabajo, políticas, instalaciones, etc.

Las ventajas de practicar el proceso de Inducción hombro a hombro con el gerente de la organización y el nuevo empleado, es, que además de mostrar lo antes mencionado, brindar un apoyo moral, mostrar el como se hacen las cosas, cual es la visión organizacional, cuales son los modelos de gestión internos, y además de sembrar los principios morales y éticos propios de la PYMES, en el nuevo empleado.

El capacitar en el campo de trabajo en lugar de en un aula, es muy convincente sobre todo a nivel de actividad técnica o manual, en donde el supervisor del trabajador se gana el respeto y la confianza que se requiere para una integración pronta en equipo.

Y aunque la responsabilidad de los programas de Inducción recae en los gerentes y supervisores, también deben participar todos los miembros de la organización. Con alguna actividad bien definida previamente con la intención de fomentar la bienvenida al nuevo



elemento, y con la explicación clara de las funciones de cada uno de ellos dentro de la organización.

Un manual de inducción simple y completo deberá tener los siguientes puntos:

- ❖ Introducción
- ❖ Objetivo
- ❖ Bienvenida
- ❖ Historia de la organización
- ❖ Organigramas
- ❖ Proceso esencial de la organización
- ❖ Visión
- ❖ Misión
- ❖ Productos y/o servicios
- ❖ Políticas
- ❖ Reglamento interno
- ❖ Derechos de los trabajadores
- ❖ Obligaciones

Es necesario mencionar que no se debe dejar de lado el recorrido real de las instalaciones mostrando el lugar de las oficinas generales, la ubicación de los sanitarios de los empleados, vestidores, lugar de cobro, comedor, reloj chocador, estacionamiento etc.



Los recursos con los que cuenta para llevar a cabo su trabajo tanto materiales como técnicos, y donde buscarlos y con quien. Son aspectos que no deben olvidarse.

En esta función de recursos humanos la metodología propuesta es la siguiente:

Etapa no. 1: el comité deberá elaborar el programa de inducción para cada uno de los puestos disponibles en la microempresa.

Etapa no. 2: el comité decidirá a quien se le encomiende la responsabilidad de llevar a cabo la inducción del nuevo integrante de la organización.

INDUCCION	
ETAPA 1	ETAPA 2
EL COMITÉ ELABORARA PROGRAMA	EL COMITÉ DECIDIRA QUIEN LLEVE A CABO EL PROGRAMA



3.5 DESARROLLO DE CARRERA.

Una de los problemas que se detectaron en la PYME analizada fue la falta de desarrollo para el personal, los vendedores entran como tal y por mas tiempo que estén en la organización nunca logran escalar a otros puestos, como supervisores, gerentes, etc. lo mismo pasa con el demás personal. Por que no se tiene considerado un desarrollo de carrera para los trabajadores, ni tampoco un crecimiento de la organización.

Además de que no se les proporciona una formación académica con la idea de lograr mejores niveles en la organización, parte por que no existen los niveles y parte por que no existe un interés verdadero de mejorar el nivel de los empleados por parte de microempresario.

Una forma de hacerlo con los vendedores por ejemplo es que si tiene tres vendedores invitarlos a que recluten mas vendedores ellos y que obtengan comisiones de la venta de los vendedores que tiene “su” equipo y de esta manera nombrarlos “supervisor de ventas” y a mayor numero de vendedores mayor nivel obtendría.

En esta función de recursos humanos la metodología propuesta es muy similar a las anteriores:

Etapa no. 1: Revisión de los expedientes de todo el personal y elaboración de un programa de desarrollo de carrera.



Etapa no. 2: Elaboración de programa de carrera para cada uno de los integrantes de la organización.

Etapa no. 3: Evaluación de los resultados de las actividades, para el desarrollo de carrera de los integrantes de esta organización.

Etapa no. 4: rediseño de programa según los resultados obtenidos.

DESARROLLO DE CARRERA			
ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
REVISION POR COMITÉ TODOS LOS EXPEDIENTE Y SE ELABORA PROGRAMA	ELABORACION DE UN PROGRAMA INDIVIDUAL PARA CADA TRABAJADOR	EVALUACION DE LOS RESULTADOS	REDISEÑO DE PROGRAMA SEGÚN RESULTADOS



RELACIONES OBRERO PATRONALES

En el tema de las relaciones obrero patronales en las PYMES se ven liberadas prácticamente de los sindicatos por el tamaño de las empresas, de cualquier manera tienen que poner en práctica reglamentos internos de trabajo, políticas y sanciones como en cualquier empresa grande, con la ventaja de que los problemas relacionados con los conflictos laborales se resuelven con mayor facilidad por que se evitan intermediarios como los delegados sindicales, representantes de empresas, etc., tratando el asunto y la solución de forma directa el trabajador y el patrón, de cualquier forma es importantísimo que los gerentes de los PYMES se mantengan con mucho cuidado en cuanto a la violación de los derechos laborales de los trabajadores, ya que esto puede generar la necesidad de los trabajadores de incorporarse a algún sindicato local, como es el caso de los sindicatos de oficios varios, o afiliarse a grandes sindicatos como la CTM, CROM, etc., provocando con esto que los empresarios gerentes desgasten sus organizaciones en las relaciones con los grandes sindicatos, y se desvíen recursos en la generación de bienestar de la organización.

Por lo que es necesario recomendarles a los Gerentes – propietarios que deben ser respetuosos de los derechos de los trabajadores, derechos tan simples y tan importantes como la atención medica, la vivienda, etc., A través de instituciones como el IMSS, y INFONAVIT, que pareciera que son derechos irrenunciables de los trabajadores dentro de cualquier organización, pero a lo largo del análisis de



algunas PYMES de la región, nos damos cuenta que no se otorgan estos derechos a los trabajadores. Lo que ocasiona que se rompan las buenas relaciones obrero patronales y que por estas causas intervengan sindicatos de trabajadores y con el afán de dar todos sus derechos a los trabajadores, llegan a desaparecer a las micro y pequeñas empresas, por las multas y recargos que genera el incumplimiento de estos ordenamientos.



4. CASO ESPECÍFICO DE APLICACIÓN.

Con la intención de poner en práctica y de ayudar a una empresa de la comunidad revisaremos una microempresa y haremos (Capítulo tres) una metodología propuesta en base a los modelos de gestión de recursos humanos que presentamos a lo largo de esta tesis.

La micro empresa, clasificación según INEGI (censos económicos 2004) que analizaremos tiene por nombre comercial TOSNA, S.A. DE C.V. y por nombre comercial “INTERCASA” su actividad principal es la venta y comercialización de casas y fraccionamientos, la fecha de inicio es en Noviembre de 1996.

Antecedentes

Esta empresa inicio con el siguiente personal, el propietario gerente, una persona en cobranza, otra en hipotecarios, y cuatro vendedores, rentaba un local comercial como oficinas, su mobiliario consistía en cinco computadoras, cinco escritorios, una sala de espera, conmutador, servibar, cafetería, fax, y maquinas de escribir, calculadoras varias, vehículo del negocio (mismo que usa el gerente).

En la actualidad ha tenido algunos cambios más de calidad que de cantidad, como a continuación se detallan; cuenta con oficinas propias misma que es una casa acondicionada para oficinas, todos los activos nuevos (computadoras, escritorios, calculadoras, etc.,) programas de ventas, hipotecarios, y cobranza en computadoras, sala de juntas,



vehículo del negocio mismo que solo usa el propietario gerente, tres celulares, nextel, pagina Web de la empresa.

En cuanto al personal se presenta de la siguiente forma, propietario gerente, una persona en crédito y cobranza, una más en hipotecario, un coordinador de ventas y tres asesores inmobiliarios, además una persona en limpieza.



4.1 DIAGNOSTICO INICIAL POR MEDIO DE ANALISIS FODA

FORTALEZAS

Gerente propietario conocedor del mercado.

Oficinas propias.

Producto seguro (por las relaciones con los constructores).

Seguridad económica (por ahorro familiar).

Bajo o casi nulo nivel de rotación de personal.

Alto nivel de lealtad en área de cobranza.

Facilidad para aceptar nuevas tecnologías.

Cuenta con programas recreativos, estímulos económicos, vacaciones, etc.

Relaciones públicas favorables.

Colaboradores comprometidos.

Experiencia en el ramo del negocio.

Asesoría personalizada al cliente.

Capacitación constante.

OPORTUNIDADES

La estabilidad macro del país beneficia los créditos ya que da oportunidades de vivienda.

Amplia apertura de créditos.

Alta inversión en vivienda a nivel regional.

Facilidad para incorporar otros mercados.

Construcción de producto de nivel medio alto.



DEBILIDADES.

Los empleados cuando se van se convierten en competencia.

No tiene asegurados al personal (por ser comisionistas).

No se puede exigir un horario (por ser comisionistas).

Falta de una descripción de puestos bien definida.

Falta definir objetivos por área.

Falta de personal administrativo como empleados por salario.

Carencia de documentos internos como, el Manual de Organización actualizado, Manual de Bienvenida a nuevos empleados, Manual de Procesos, Manual de Análisis y Descripción de Puestos, Manual de Recursos Humanos, entre otros

Resistencia a pagar sueldos a los empleados.

AMENAZAS

Existe mucha competencia

Incertidumbre política

Deslealtad en los empleados (ya que también venden productos de otras empresas).

El deceso de su propietario ya que con esto se acaba la empresa.

La situación económica inestable del país.

Fluctuación del peso contra el dólar.

El constante incremento en los precios de la materia prima de las casas.



La compañía constructora también realiza contratos con otras compañías comercializadoras, por lo que no tiene exclusividad de venta.

Tardanzas en trámites de permisos para nuevos fraccionamientos.

Tardanza en resolución de créditos (recuperación de pagos).



4.2 ANALISIS DE PUESTOS

Según Gary Dessler, “el desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que mas tarde se utilizan para desarrollar las descripciones de puestos (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

Descripciones del puesto:

Lista de deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puesto; uno de los productos del análisis del puesto.

Especificaciones del puesto:

Lista de los “requisitos humanos” de un puesto, es decir, la educación, capacidad, personalidad y otras características requeridas; otro producto de un análisis del puesto.

A continuación se realizara un análisis de puesto de los siguientes puestos en la organización TOSNA S.A. DE C.V.



GERENTE PROPIETARIO

CREDITO Y COBRANZA

HIPOTECARIO

ASESOR INMOBILIARIO "VENDEDOR"

SECRETARIA



“ANALISIS FUNCIONAL DEL PUESTO”

1.- Datos Generales del titular:

Nombre _____

Edad _____ años; Nacionalidad _____

Nivel Académico _____

Institución que acredita _____

Fecha de ingreso a la organización _____

2.- Datos del Puesto:

Área de la que depende _____

Áreas o puestos bajo su mando _____

Numero de personas a su cargo _____

Antigüedad en el puesto _____ años _____ meses

Puesto anterior en la organización, en su caso _____

3.- Requerimientos Académicos del Puesto:

Licenciatura _____ Postgrado _____ tiempo de Experiencia _____

Otros _____

4.- Actividades:

Genéricas

Dirección _____ Líder de Proyecto _____ Administrativo _____

Desarrollo de Proyectos _____ Supervisión _____ técnico _____

Describe sus actividades en curso:



Específicas (describa a detalle: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Por qué y donde lo hace? Equipo e instrumental que utiliza)

Otras Actividades : (describa Como en el apartado anterior a detalle; indicando periodicidad en su caso)

Señale las dificultades o factores que afectan el flujo de sus actividades (cuellos de Botella):

5.- Responsabilidades del Puesto:

Manejo de Recursos.

Financieros _____ Materiales _____ automotores _____

Equipo Especializado, Indicar _____

Es responsable de los resultados; Del equipo de trabajo _____

De su actividad Individual _____ De la información que produce _____

Desde su punto de vista, su puesto requiere de aptitudes de:

Liderazgo _____ Iniciativa _____ Toma de decisiones _____

Discreción y reserva sobre sus resultados _____



6.- Relaciones

Mencione las unidades administrativas (áreas, departamentos o puestos) con los que tiene relación. _____

Mencione las dependencias con las que tiene relación directa su actividad fuera de la organización. _____

7.- Tipos de esfuerzo

Asigne un porcentaje según su importancia al tipo de esfuerzo que requiere el desempeño de su actividad: Físico ____% Mental ____%

8.- Condiciones de Trabajo

Sus Actividades las realiza:

De pie ____ Sentado ____ Caminando ____ en campo ____ en oficina ____

Riesgos de la actividad:

Califique el nivel de riesgo (seguridad) inherente a sus funciones:

Alto ____ Medio ____ Bajo ____

(Describa si lo considera necesario) _____

9.- Fecha de Elaboración y firma de responsable del llenado.



“DESCRIPCION DEL PUESTO”

Titulo del puesto: GERENTE / PROPIETARIO

Reporta a: el mismo

Departamento: GERENCIA

1.- PROPOSITO GENERAL.

Hacer destacar a la empresa, como la mejor comercializadora con mejor servicio de la zona, aprovechando el potencial del mercado para servicio, logrando así, una alta satisfacción del cliente.

Administrar el área de venta de forma tal que puedan alcanzarse los objetivos de venta establecidos por las compañías constructoras, logrando el máximo de participación en el mercado de la vivienda, buscando con ello la utilidad máxima para el desarrollo del negocio.

2.- PUESTOS QUE LE REPORTAN.

Encargado de crédito y cobranza: reportar a la compañía constructora las ventas realizadas, elaborar reporte de ubicaciones vendidas y disponibles, realizar contrato, elaborar pagares, hacer fichas de deposito, dar seguimiento al cliente hasta la firma del contrato, archivar contratos y pagos, recibir pagos, entregar depósitos a la gerencia, al escriturar la vivienda conciliar monto del préstamo, saldo del crédito, llamar al cliente para cita con notaria, realizar la entrega de la vivienda en forma documental, y dar seguimientos a los pagos de la misma.

Hipotecario: revisión de expediente, ingreso expedientes a entidad financiera correspondiente, seguimiento del proceso del crédito.

ventas: proporciona información general, muestra casa, describe proyecto de pago, concerta cita, llena reporte de visitas, valora al cliente, proporciona requisitos, recibe requisitos, llena hoja de datos, solicita ubicación a crédito y cobranza, concerta cita para firma de contrato, envía datos a crédito y cobranza, elabora factura por anticipo, entrega a gerencia para revisión y pago, recibe contrato, recaba firmas, integra y entrega expediente a hipotecario, recibe carpeta de entrega, notifica al cliente la entrega, entrega vivienda,



solicita firma de pólizas, elabora factura pago de comisión, entrega a gerencia para revisión y pago.

Secretaria: atención telefónica, atención visitantes (clientes, proveedores), control de bancos, elaborar cheques, elaboración de conciliaciones bancarias, archivo, preparación de documentos para entrega a contabilidad, recepción de pagos, atención y seguimiento de reparaciones de viviendas, elaboración de comprobación de gastos, control de pago de comisiones a vendedores.

3.- PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS / EXTERNAS. RELACIONES INTERNAS

Encargado de crédito y cobranza: seguimiento a los créditos otorgados y rechazados, revisión constante a los contratos realizados, revisión de fechas de entrega de viviendas, revisión de ventas.

Hipotecarios: revisión de expediente, ingreso expedientes a entidad financiera correspondiente, seguimiento del proceso del crédito.

Ventas: Servicios de entrega, capacitación técnica a vendedores.

RELACIONES EXTERNAS

Compañías constructoras: análisis de nuevos proyectos de urbanización en este mercado y en la región, diseño de las metas de ventas para el año, contratos de comercialización, y diseño de ventas según políticas de las constructoras, Capacitación, garantías, reportes, objetivos, normas y políticas.

Instituciones financieras: nuevos programas de financiamiento, proceso de adjudicación de créditos, costos de financiamiento.

Notarias: documentos necesarios, integración de expedientes, pagos e impuestos.



Contabilidad: entrega de pólizas de cheques, facturas, ingresos, conciliaciones bancarias
Clientes en general: Necesidades de atención

Al cliente; negociación; relación y negociación con clientes potenciales para ofrecer servicios.

Seguros: Convenios y/o contactos con aseguradoras, reparación y seguimiento de los bienes asegurados.

Proveedores: comprar en las mejores condiciones de mercado los productos y/o servicios que no provee las compañías constructoras.

4.- PRINCIPALES RETOS

Hacer eficientes los procesos de atención para satisfacer al cliente, llevando a cabo servicios de óptima calidad en sus diferentes departamentos, teniendo como base parámetros de medición.

Aprovechar el mercado para ventas futuras a familiares y amigos así como compañeros de trabajo.

Orientar la organización interna hacia las necesidades del cliente.

5.- DECISIONES

Entrega de cortesías

Descuentos especiales

En conjunto con las compañías constructoras modificaciones o ampliaciones de tiempo de pago.

6.- FUNCIONES

- Observar y analizar las variaciones de la participación del mercado en las diferentes comercializadoras de vivienda.
- Deberá revisar que exista un estrecho contacto y una buena relación de confianza entre el cliente y el área de ventas y de cobranza de la empresa, además de que se salvaguarden los intereses del cliente en lo referente a calidad de atención y de cumplimiento de plazos y escrituración para que se garanticen los



intereses del cliente en lo referente a una entrega oportuna de la vivienda acorde a sus necesidades.

- Llevar a cabo reuniones con el personal como base para el desarrollo de estándares de calidad, uniformes, así como la implementación de modos de trabajo y de comportamiento previamente acordados.
- Asegurar el mantenimiento, el orden y la limpieza de las instalaciones (imagen positiva ante el cliente)
- Coordinar los departamentos de ventas, hipotecarios y crédito y cobranza para una buena relación entre ellos.
- Controlar el cumplimiento de todas las normas, disposiciones y obligaciones legales, de las autoridades y de las instituciones financieras, que hagan referencia a la vivienda.
- Dar el visto bueno para la firma de contrato marco con clientes.
- Vigilar el equilibrio de los ingresos y egresos de la empresa.
- Programar la asistencia de su personal a cursos.
- Observar y registrar las dificultades que surgen al subsanar las reclamaciones de los clientes y cuyas causas provienen de una formación insuficiente de los colaboradores.
- Detecta necesidades de formación de cada uno de sus colaboradores así como encargarse de la evaluación de los mismos.
- Aclara las dificultades de comprensión que surgen al utilizar la literatura de consulta.
- Determina los objetivos y contenidos necesarios en la formación planificada.
- Elabora un resumen del nivel actual de formación de sus colaboradores.
- Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa necesite para el desarrollo del puesto.

7.- INFORMACION ADICIONAL.

A QUIEN SUSTITUYE EL TITULAR DEL PUESTO.

Hipotecarios
Crédito y cobranza
Vendedor

QUIEN SUSTITUYE AL TITULAR DEL PUESTO



Crédito y cobranza

DERECHOS DE FIRMA/PODERES/AUTORIZACIONES

Pedidos.
Cortesías.
Descuentos
Cheques.
Solicitud de cheques.

a) requisitos del puesto

Escolaridad: contador
Experiencia: Mínimo tres años de experiencia en el puesto.

Conocimientos y habilidades:

Formación profesional dentro de la banca o del área de vivienda.
Conocimiento absoluto del producto.
Conocimiento del mercado.
Habilidades administrativas.
Manejo de personal.
Entrenamiento de personal.
Manejo de quejas y conflictos.
Elaboración e interpretación de reportes.
Conocimientos profesionales de contabilidad.
Relaciones Inter. Departamentales.
Técnicas de ventas.
Planeación, organización, dirección, motivación, coordinación y control de esfuerzos y actividades del departamento.
Conocimiento de la ley notarial de vivienda.
Conocimiento, manejo, y relaciones con instituciones financieras hipotecarias.
Manejo PC.

Características Personales

Sexo masculino
Edad de 30 a 60 años.
Estado civil Casado (preferentemente)



Rasgos Personales
Excelente presentación.
Responsable.
Honesto.
Sociable.
Estable.
Deseos de superación.
Iniciativa.
Conciliador.



“DESCRIPCION DEL PUESTO”

Titulo del puesto: CREDITO Y COBRANZA

Reporta a: GERENCIA

Departamento: CREDITO Y COBRANZA

1.- PROPOSITO GENERAL.

Recibir documentación para integración de expediente, reservar casa habitación a la compañía constructora, elaboración de contrato, recibir pagos, y entregar recibos y elaborar reportes de ventas y cobranzas.

2.- PUESTOS QUE LE REPORTAN.

Ventas: en cuanto a la elaboración de los contratos ventas le tiene que entregar reportes de ventas y documentos del cliente.

3.- PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS / EXTERNAS.

RELACIONES INTERNAS

Gerencia General: Fijación y cumplimiento de objetivos internos, Reportes de ventas, reportes de pagos y cobranzas, reporte de escrituraciones y control de visitas con notarios.

Hipotecarios:

Ventas: entrega de documentos y elaboración de contratos.

RELACIONES EXTERNAS

Clientes en general: Necesidades de atención al cliente; negociación; cobranza y recepción de documentos recepción de firmas.

Compañía constructora: reportes de ventas y reservación de viviendas a cliente en proceso, control de pagos y cobranzas.

Notarias: control de citas para firmas de contratos y escrituras.



4.- PRINCIPALES RETOS

Hacer eficientes los procesos de atención para satisfacer al cliente,
Orientar la organización interna hacia las necesidades del cliente,
Disminuir la cartera de cobranza en el rubro de documentos vencidos,
mantener buenas relaciones internas entre los diferentes departamentos de la empresa. Conseguir las ubicaciones disponibles al cliente lo más rápido posible.

5.- DECISIONES

Entrega de reembolso
Solicitar ubicación de vivienda
Entrega de documentos de vivienda
Recepción de pagos
Elaboración de recibos.

6.- FUNCIONES

- Hacer reporte para la compañía constructora cada vez que se hace una venta, cancelación o cambio de titular o reubicación.
- Hacer el HIPOTECA donde están las ubicaciones libres y las que están vendidas.
- Entregar reporte de ventas y cancelaciones al gerente.
- Realizar contrato.
- Hacer pagares.
- Hacer fichas de depósito.
- Llamar al cliente para que pase a firmar el contrato.
- Archivar el contrato con pagares y fichas de depósito.
- Recibir los pagos.
- Entregar los depósitos al gerente.
- Al entregar la vivienda: checar el monto del préstamo, checar diferencia con el cliente, llamar al cliente para que pase a firmar escrituras a la notaria.
- Ya que se escritura solicitar la vivienda a la compañía constructora con reporte de fecha de pagos y referencias.
- Una vez autorizada la entrega realizar la carpeta de entrega con las garantías.
- Llamar al cliente para que pase al fraccionamiento a recibir su vivienda.



- Si llegaran a tener saldo a favor solicitar a la compañía constructora su reembolso y en cuanto se recibe el cheque llamar al cliente para que pase a recibir su reembolso.
- Hacer relación de pagos, con referencias y fecha del depósito y anexarla en el contrato.
- Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del puesto.

7.- INFORMACION ADICIONAL.

b) puestos que le reportan al mismo jefe inmediato.

Hipotecarios.

Ventas.

Secretaria Gerencia General.

A QUIEN SUSTITUYE EL TITULAR DEL PUESTO.

Gerente.

Hipotecarios.

Ventas.

Secretaria.

QUIEN SUSTITUYE AL TITULAR DEL PUESTO

Gerente

DERECHOS DE FIRMA/PODERES/AUTORIZACIONES

Pedidos.

Cortesías.

Descuentos

Solicitud de cheques.

c) requisitos del puesto

Escolaridad: lic. Contabilidad, Administración.

Experiencia: Mínimo tres años de experiencia en el puesto.



Conocimientos y habilidades:

Formación profesional dentro del área de la vivienda

Conocimiento absoluto del producto.

Conocimiento del mercado.

Habilidades administrativas.

Manejo de personal.

Elaboración e interpretación de reportes.

Conocimientos de contabilidad

Relaciones Inter. Departamentales

Normas de operación de la compañía constructora y de las notarias.

Manejo PC.

Características Personales

Sexo indistinto

Edad de 25 a 50 años.

Estado civil Casado (preferentemente)

Rasgos Personales

Proactivo.

Manejo de clientes.

Ordenado.

Excelente presentación.

Responsable.

Honesto.

Sociable.

Estable.

Deseos de superación.



“DESCRIPCION DEL PUESTO”

Titulo del puesto: HIPOTECARIO

Reporta a: GERENCIA

Departamento: HIPOTECARIO

1.- PROPOSITO GENERAL.

Recibir documentación para revisión de expediente, solicitar crédito a entidad financiera correspondiente, seguimiento del proceso de crédito.

2.- PUESTOS QUE LE REPORTAN.

Ventas: en cuanto a la recepción de los contratos ventas le tiene que entregar expediente con documentos del cliente.

3.- PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS / EXTERNAS.

RELACIONES INTERNAS

Gerencia General: *revisión de expediente, ingreso expedientes a entidad financiera correspondiente, seguimiento del proceso del crédito.*

Ventas: entrega de documentos.

RELACIONES EXTERNAS

Clientes en general: Necesidades de atención al cliente.

Institución financiera hipotecaria: entrega de documentos, seguimiento de créditos.

Compañía constructora: notificación de de autorización de créditos.

4.- PRINCIPALES RETOS

Hacer eficientes los procesos de atención para satisfacer al cliente.

Orientar la organización interna hacia las necesidades del cliente.

Mantener buenas relaciones internas entre los diferentes departamentos de la empresa.



Disminuir el tiempo de entrega de documentos a las instituciones financieras.

5.- DECISIONES

Entrega de documentos de a instituciones financieras.

Recepción de documentos.

Elaboración de oficios.

Regresar expedientes al vendedor.

Captura en sistema.

Elaboración de oficio de entrega.

6.- FUNCIONES

- Recepción de expediente.
- Revisión de expediente de crédito.
- captura de expediente en sistema.
- Elabora oficio de entrega.
- Pasa expediente y oficios a gerencia.
- Recibe acuses para seguimiento.
- Ingreso expedientes a entidad financiera correspondiente.
- Seguimiento del proceso del crédito.
- Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del puesto.

7.- INFORMACION ADICIONAL.

d) puestos que le reportan al mismo jefe inmediato.

Crédito y cobranza.

Ventas.

Secretaria Gerencia General.

A QUIEN SUSTITUYE EL TITULAR DEL PUESTO.

Secretaria.

QUIEN SUSTITUYE AL TITULAR DEL PUESTO

Gerente



Crédito y cobranza.

DERECHOS DE FIRMA/PODERES/AUTORIZACIONES

Recepción de documentos.

e) requisitos del puesto

Escolaridad: tec. En Contabilidad y / o Administración.

Experiencia no necesaria.

Conocimientos y habilidades:

Formación profesional dentro del área de la vivienda

Conocimiento absoluto del producto.

Conocimiento del mercado.

Habilidades administrativas.

Manejo de personal.

Elaboración e interpretación de reportes.

Relaciones Inter. Departamentales

Normas de operación de las entidades financieras.

Manejo PC.

Características Personales

Sexo indistinto

Edad de 20 a 35 años.

Estado civil (indistinto)

Rasgos Personales

Proactivo.

Manejo de clientes.

Ordenado.

Excelente presentación.

Responsable.

Honesto.

Sociable.

Estable.

Deseos de superación.



“DESCRIPCION DEL PUESTO”

Titulo del puesto: ASESOR INMOBILIARIO

Reporta a: GERENCIA

Departamento: VENTAS

1.- PROPOSITO GENERAL.

Atención a clientes, venta de casas habitación e integración de expedientes para autorización de créditos hipotecarios.

2.- PUESTOS QUE LE REPORTAN.

Secretaria de Gerencia: en cuanto a la llamada de clientes en lista de solución.

3.- PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS / EXTERNAS. RELACIONES INTERNAS

Gerencia General: revisión de expediente, ingreso expedientes a entidad financiera correspondiente, seguimiento del proceso del crédito. Entrega de documentos para cobro de comisiones. Capacitación de ventas.

Crédito y cobranza: entrega de documentos y elaboración de contratos.

Hipotecarias: entrega de documentos.

Secretaria gerencia: en cuanto a la llamada de clientes en lista de solución.

RELACIONES EXTERNAS

Clientes en general: Necesidades de atención al cliente.

Compañía constructora: capacitación e información acerca de las características de la vivienda.



4.- PRINCIPALES RETOS

Hacer eficientes los procesos de atención para satisfacer al cliente.
Orientar la organización interna hacia las necesidades del cliente.

Mantener buenas relaciones internas entre los diferentes departamentos de la empresa.

Promocionar las viviendas en otros lugares de venta a parte del fraccionamiento.

Realizar la venta de las casas.

5.- DECISIONES

Recepción de documentos.

Selección de vivienda.

Solicitar documentación para integración de expedientes.

Entrega de vivienda.

6.- FUNCIONES

- Proporciona información general sobre productos.
- Entrevista prospectos.
- Muestra casa.
- Describe proyecto habitacional.
- Concerta cita.
- Llena reporte de visitas.
- Valora al cliente.
- Proporciona requisitos.
- Recibe documentos, fichas de depósito, etc.
- Llena hoja de datos generales
- Solicita ubicación a crédito y cobranza
- Concerta cita para firma de contrato
- Envía datos a crédito y cobranza
- Recibe contrato para recabar firmas con cliente
- Integra expediente para crédito hipotecario.
- Entrega a hipotecarios documentación complementaria.
- Recibe carpeta de entrega.



- Notifica al cliente la entrega.
- Entrega la vivienda.
- Solicita firma de pólizas.
- Entrega a crédito y cobranzas pólizas firmadas.
- Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del puesto.

7.- INFORMACION ADICIONAL.

- f) puestos que le reportan al mismo jefe inmediato.
Crédito y cobranza.
Hipotecarias
Secretaria Gerencia General.

A QUIEN SUSTITUYE EL TITULAR DEL PUESTO.
Secretaria de gerencia.

QUIEN SUSTITUYE AL TITULAR DEL PUESTO
Gerente
Crédito y cobranza.

DERECHOS DE FIRMA/PODERES/AUTORIZACIONES
Recepción de documentos.

- g) requisitos del puesto
Escolaridad: tec. En Contabilidad y / o Administración.

Experiencia en ventas tres años.

Conocimientos y habilidades:

Formación profesional dentro del área de ventas
Conocimiento absoluto del producto.
Conocimiento del mercado.
Habilidades de ventas.
Manejo de documentos.
Elaboración e interpretación de reportes.
Relaciones Interpersonales.



Normas de operación de las entidades financieras.
Manejo PC.

Características Personales

Sexo indistinto
Edad de 20 a 40 años.
Estado civil (indistinto)

Rasgos Personales

Proactivo.
Manejo de clientes.
Ordenado.
EXCELENTE PRESENTACIÓN.
Facilidad de palabra.
Responsable.
Honesto.
Sociable.
Estable.
Deseos de superación.
Extrovertido.



“DESCRIPCION DEL PUESTO”

Titulo del puesto: SECRETARIA

Reporta a: GERENCIA

Departamento: GERENCIA

1.- PROPOSITO GENERAL.

Atención telefónica, atención a visitantes, manejo administrativo, atención post venta a clientes, control de pagos y gastos de oficina.

2.- PUESTOS QUE LE REPORTAN.

3.- PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS / EXTERNAS. RELACIONES INTERNAS

Gerencia General: control de cuentas bancarias, control de gastos de oficina, llamadas telefónicas.

Crédito y cobranza: recepción de documentos, y llamadas telefónicas.

Hipotecarias: recepción de documentos y llamadas telefónicas.

RELACIONES EXTERNAS

Clientes en general: Necesidades de atención al cliente.

Despacho contable: elaboración de conciliaciones bancarias, reportes de pagos y gastos de oficina, comprobación de gastos, control de pagos de comisiones, etc.

4.- PRINCIPALES RETOS

Hacer eficientes los procesos de atención para satisfacer al cliente.

Orientar la organización interna hacia las necesidades del cliente.

Mantener buenas relaciones internas entre los diferentes departamentos de la empresa.

Controlar y elaborar reportes de gastos y conciliaciones bancarias.

Atención a visitantes (clientes, proveedores, etc.)



5.- DECISIONES

Recepción de documentos.
Elaboración de cheques.
Realizar pagos.

6.- FUNCIONES

- Atención telefónica.
- Atención visitante.
- Llena reporte de visitas.
- Control bancos.
- Elaboración de cheques.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.
- Preparación de documentación para entrega a contabilidad.
- Recepción de pagos.
- Recibe documentos, fichas de depósito, etc.
- Atención y seguimiento de reparaciones de viviendas (atención postventa).
- Elaboración de comprobación de gastos.
- Control de pago de comisiones a vendedores.
- Archivo de documentos.
- Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del puesto.

7.- INFORMACION ADICIONAL.

- h) puestos que le reportan al mismo jefe inmediato.
Crédito y cobranza.
Hipotecarias
Ventas.

A QUIEN SUSTITUYE EL TITULAR DEL PUESTO.

QUIEN SUSTITUYE AL TITULAR DEL PUESTO



Gerente
Crédito y cobranza.

DERECHOS DE FIRMA/PODERES/AUTORIZACIONES

Recepción de documentos.
Solicitud de cheques a banco

i) requisitos del puesto

Escolaridad: tec. En Contabilidad y / o Administración.

Experiencia en contabilidad dos años.

Conocimientos y habilidades:

Secretaria bilingüe
Conocimiento absoluto del producto.
Manejo de documentos.
Elaboración e interpretación de reportes.
Relaciones Interpersonales.
Manejo PC.
Manejo de maquinaria de oficinas.

Características Personales

Sexo indistinto
Edad de 18 a 30 años.
Estado civil (indistinto)

Rasgos Personales

Proactivo.
Ordenado.
EXCELENTE PRESENTACIÓN.
Facilidad de palabra.
Responsable.
Honesto.
Sociable.
Estable.
Deseos de superación.
Capacidad de trabajo a presión.



4.3 RESULTADOS

La Microempresa motivo de estudio, en estos momentos se encuentra en una crisis económica, y podría incluso, desaparecer del mercado, se propuso hacer los cambios, ya previamente comentados involucrando a su personal en la toma de decisiones en las funciones de recursos humanos vistos en esta tesis. Ante la situación actual he intentando salvar el gerente propietario su microempresa, acepto la aplicación de la propuesta metodológica. Pero por falta de pago de un salario base, el poco personal que queda, se negó a participar en actividades no “propias” de su función dentro de la organización.

El propietario sigue con su negativa a pagar un salario base, ya que su argumento es “les pago mucho de comisión, y si les pago salario, luego no venden”.

Ante esta situación, y con autorización del propietario, se citó a una reunión, con el personal, y se les explico las propuestas de mejora en las funciones de recursos humanos, y de los beneficios directos que obtendrían ellos con la participación de ellos en estas actividades.

Esta microempresa, al momento de cerrar esta investigación, comenzó con las propuestas metodológicas y se formo el comité, con los perfiles de puestos anexos en este documento, comenzando con el rediseño de sus funciones, y con la promesa de parte del gerente propietario de que si se veían resultados económicos positivos,



incorporaría al ingreso de los trabajadores un salario base mas comisiones.

Por lo menos hasta el momento se mejoro el ambiente de la organización, y los pocos trabajadores que quedan proponen con un ánimo renovado al gerente propietario que salga en búsqueda de nuevos fraccionamientos y de esta manera mejorar los ingresos de todos los miembros de la organización.

Por lo que si revisamos nuestra hipótesis “con la aplicación de la metodología propuesta las PYMES tendrán un nivel mas alto de competitividad en los mercados actuales”, con lo investigado y según este caso practico si se comprueba la hipótesis ya que primero revisamos una gran crisis en la organización y ya con la aplicación de la propuesta se ha detectado una mejoría dentro de la misma.



4.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La empresa mencionada como caso de aplicación fue revisada a lo largo de dos años, al inicio de la investigación en el año 2004, la microempresa presentaba gran solvencia económica por parte del propietario gerente, el dinero abundaba, se pagaban grandes comisiones a los vendedores, los llevaba a la playa una vez al año con gastos pagados, se dio el “gusto” de no aceptar nuevos fraccionamientos que le ofrecían otras compañías constructoras, no aceptaba la comercialización de casas usadas de particulares, no acepto la propuesta de incorporar personal profesional para el manejo administrativo de la empresa como un gerente administrativo, de hecho el propietario gerente argumentaba que cuando aplicaba procesos de recursos humanos formales, “tenia más problemas con el personal que ahora que no aplicaba ningún proceso de recursos humanos”.

Un año y medio después a mediados del 2006, la situación de la micro empresa cambio, el fraccionamiento (el cual comercializaba en competencia con otra comercializadora micro empresa también, la cual pertenece a un ex empleado de la “Micro” estudiada), termino su venta, ya no tenían casas para entrega, por sus características de ubicación, de publicidad y de precio, era un producto de relativa facilidad para la comercialización.

Por otra parte el gerente propietario distrajo sus recursos económicos en la adquisición de terrenos para uso personal y en la construcción



de una casa de campo también de uso personal, así como también su tiempo distrayéndose de sus funciones y de su supervisión directa que manejaba en los procesos de recepción de dinero por parte de los clientes, como los pagos de enganche por las viviendas.

Con todos estos cambios, los resultados fueron:

- la empresa constructora incorporo en el nuevo fraccionamiento una compañía comercializadora más, disminuyendo el producto a vender.
- las condiciones de comercialización quedaron en condiciones más desfavorables para la micro empresa estudiada.
- Intento mantener su estatus incorporando nuevos fraccionamientos, pero las compañías que antes lo buscaban, ahora no querían saber nada de el.
- Hubo cobro de enganches no reportados a la empresa por parte de vendedores, mismos que se tuvieron que pagar a la compañía constructora por cuenta de la empresa. Mientras se recupera el dinero vía legal.
- Al no pagar salarios fijos al personal, y, al no haber ventas y por lo tanto comisiones, los vendedores se fueron a trabajar a otras compañías.
- Por lo que se quedo sin personal de ventas y administrativo.
- Sus ventas se desplomaron, por lo tanto sus ingresos.



A lo largo de este trabajo se le hicieron muchas propuestas, pero al igual que muchos microempresarios, argumentan que ellos son los expertos en el manejo de sus empresas, y no quieren aceptar propuestas, en parte por temor a los cambios y en parte también por no aceptar un cierto grado de ignorancia.

Por lo que las fuerzas que impiden el desarrollo y la competitividad de la empresa estudiada, fueron mayores, como lo dicho anterior y por la competencia real de las otras comercializadoras. Y a pesar de que se hicieron propuestas para mejorar su competitividad no se realizaron impidiendo el destino propuesto.

A lo largo de esta investigación se revisaron otras PYMES con procesos industriales ubicadas en ciudad industrial para efectos de un estudio de competitividad, y durante la elaboración de estas encuestas observe de primer plano, la forma de reclutamiento de empresas como “Muebles escolares TATA VASCO” y “muebles de oficina NIP´S”. Y los procesos de reclutamiento son rudimentarios, en una no reciben personal sin conocimientos técnicos, ni siquiera como ayudantes, y en otra aunque lleguen con algún oficio propio de la empresa de todas formas entran como ayudantes generales. Y son empresas de por lo menos unas 50 personas, en esta última NIP´S, para ser precisos, sin recepción de documentos, con una entrevista de pasillo, sin procesos de evaluación alguno, inmediatamente se le manda al área operativa, bajo la “supervisión” de algún elemento del área operativa a conocer la actividad que va a realizar y a que conozca las instalaciones, siendo estas actividades industriales, sin equipo de seguridad alguno, sin las



ropa adecuada, y sin siquiera tener bien identificado a la persona que ingresara como un nuevo empleado.



4.5 ACTIVIDADES RECREATIVAS

En este capítulo analizaremos algunos principios y herramientas prácticas que conduzcan a planificar, organizar, ejecutar y controlar un programa recreativo (Deportivo, sociocultural, Turístico). Aunque gran parte de los programas recreativos tienen fama de superfluos, carentes de procesos, desorganizados y que no conducen a fines que permitan el desarrollo de los individuos, las comunidades o las empresas. Esta mala fama se debe en parte a la falta de formación del personal que orienta las acciones recreativas en el campo social, empresarial y turístico. Por lo que es necesario darle formalidad a esta actividad y sobre todo programarla de acuerdo a las necesidades de la organización tanto del personal operativo como directivo.

Principios para planear el programa

El programa debe consistir en la realización de actividades que contemplen los fines buscados por:

- **La institución:** A través de sus fines y objetivos
- **Los participantes:** En su etapa de participación inicial y posterior al desarrollo.
- **Los dirigentes:** Que determinan objetivos específicos y orientan la acción.
- **Los profesionales:** Que tienen a su cargo la ejecución y convencimiento de las diferentes partes que conforman la estructura organizacional.



Lo más importante dentro del programa recreativo es EL PARTICIPANTE, en él debe estar centrada toda la atención. La idea es programar con el participante y no para el participante.

El valor de un programa y de las actividades que involucra, debe ser medido por el grado de influencia positiva que ejerce sobre el individuo.

- ✓ Mayor apertura de su nivel cultural
- ✓ Aumento del equilibrio emocional
- ✓ Mayor nivel de participación social
- ✓ Mayor tolerancia en su accionar.

El programa debe tender a mejorar el nivel sociocultural del participante. Los deseos de los participantes sirven como referencia y punto de partida, nunca como una base exclusiva de un programa.

Debemos tener en cuenta que las actividades recreativas son medios dentro del proceso enseñanza y aprendizaje de hábitos para la vida y para el logro de fines.

Para que el programa recreativo cumpla su alcance educativo debe tener líneas claves de acción:

- ✓ Que participen personas de diferentes edades
- ✓ Que participen a la par damas y varones



- ✓ Que concurren personas de diversos estratos sociales
- ✓ Que no existan limitaciones por diferencias políticas o religiosas
- ✓ Que utilicen diversas técnicas de trabajo: individual, en grupo, masivo

Características de un programa

Equilibrio:

- ☐ Entre las diferentes actividades.
- ☐ Entre las distintas edades.
- ☐ Entre los sexos.
- ☐ Entre las actividades formales e informales.

Diversidad:

- ☐ Amplio espectro de actividades para todos los gustos y necesidades.
- ☐ En la organización y presentación de la actividad en forma distinta.
- ☐ Niveles de acuerdo al grado de habilidades de los participantes.

Variedad:

- ☐ Romper la rutina y motivar la participación.
- ☐ Complementar con otras actividades.

Flexibilidad:

- ☐ Responder a necesidades cambiantes.



- ☐ Adicionar actividades nuevas que respondan a demandas especiales.

Practicas comunes para planear un programa

Practica tradicional:

Se buscan en el pasado las respuestas a los problemas del presente y se trata de imitar o mantener los éxitos alcanzados en otra época. Se supone que lo realizado es lo correcto y se confía en el pasado.

Debilidades:

- ✓ No se evalúan los resultados en términos de los objetivos buscados.
- ✓ No se evoluciona de acuerdo a las necesidades individuales ni a los cambios que en la comunidad se producen.

Practica de los deseos expresados:

Se entrega a los participantes una relación de actividades y se les solicita que marquen las que les interesen, para posteriormente construir el programa con las actividades más elegidas. Se da a los participantes lo que ellos deseen.

**Debilidades:**

Los intereses de las personas están limitados por sus experiencias, su cultura, sus costumbres, etc.; esto hace que no se consiga proyectar crecimiento personal ni hacer una apertura los cambios.

Practica con dirección autoritaria:

El dirigente, voluntario o profesional, toma las decisiones basado en sus opiniones y experiencias personales. Esto genera un programa con actividades uniformes dentro de un marco sumamente limitado.

Debilidades:

No se considera la experiencia del personal ejecutivo ni de los participantes, con lo cual se restringen las posibilidades de un mayor compromiso de participación plena.

Practica común:

Se estudian otras instituciones similares para conocer la parte ejecutiva de sus programas y utilizar los mismos enfoques, de tal forma que se consigan resultados similares.



Debilidades:

- ✓ Lo que se imita puede estar equivocado o responder a una situación muy particular.
- ✓ Las Culturas son diferentes en cada empresa o comunidad.

Razón de ser de los programas recreativos

- ❖ Crear hábitos de sano esparcimiento
- ❖ Mejorar la productividad.
- ❖ Mejorar la calidad de vida personal Y empresarial.
- ❖ Mejorar condiciones físicas, sociales y mentales.
- ❖ Desarrollar el sentido de la solidaridad, Colaboración y trabajo en equipo.
- ❖ Imagen empresarial.
- ❖ Ser un medio para el logro de Propósitos determinados.

Que esperan los usuarios de los programas recreativos:

- ✓ Variedad de actividades.
- ✓ Diferentes oportunidades de participación.
- ✓ Actividades de fácil y rápida ejecución.
- ✓ Facilidades de participación.
- ✓ Que sean divertidos y placenteros.
- ✓ Que sean económicos.
- ✓ Que le permitan figurar.
- ✓ Que permitan la integración del grupo laboral.



- ✓ Que permitan la vinculación de la familia.
- ✓ Que le quiten el menor tiempo posible.

Principales problemas para la implementación y ejecución de los programas recreativos:

- ✓ Bajos presupuestos.
- ✓ Escasez de escenarios.
- ✓ No hay valoración de las actividades recreativas.
- ✓ Falta apoyo de los directivos.
- ✓ Apatía.

Posibles causas de la apatía y la no participación en los programas recreativos

- ✓ La cultura del no hacer
- ✓ Deseos de recompensa
- ✓ Diagnostico deficientes: esto genera actividades no acordes a las necesidades y habilidades del participante y calculo inexacto de recursos.
- ✓ Deficiencia en la organización: Esto genera dificultades en la participación, incumplimiento, pérdida de credibilidad y pérdida de liderazgo.



Estrategias de motivación para incrementar la participación en los programas recreativos

Identifique claramente:

De la institución: Misión, Políticas, Planes y programas.

De los dirigentes: Los intereses.

Del núcleo de población: Necesidades, Intereses, Recursos, Nivel cultural.

Planifique, no improvise:

- ✓ Desarrolle las etapas de la función administrativa: Planeación, Organización, Ejecución y Control.
- ✓ Aplique los principios de calidad a sus programas: Puntualidad, rapidez, cumplimiento, simplicidad de trámites, buena atención y diversas alternativas.
- ✓ Actúe como vendedor: conozca su producto, sea persistente.
- ✓ Involucre a directivos y usuarios en la planificación de los programas.

Motive el apoyo de los directivos:

- ✓ Muestre datos concretos y reales.
- ✓ Demuestre las ganancias en beneficios para la empresa: Ambiente laboral, productividad, disminución de ausentismo, respuestas a compromisos de ley, integración de la comunidad.



- ✓ Interprete sus intereses: Actué de acuerdo a las políticas empresariales y a los planes de desarrollo de la comunidad.

Motive la participación del personal de base:

- ✓ Involucre al participante en todas las etapas de la planificación del programa.
- ✓ Haga programas equilibrados, diversos, variados y flexibles.
- ✓ Equilibre la atención de sus clientes.
- ✓ Demuéstreles que ganan.
- ✓ Facilite su participación.
- ✓ Evalúe procesos y resultados.

Promocione – divulgue:

- ✓ Contacto persona a persona.
- ✓ Boletines informativos.
- ✓ Cartelera.
- ✓ Revistas.
- ✓ Perifoneo.
- ✓ Volantes.
- ✓ Videos.

No trabaje solo:

- ✓ Conforme un Equipo de Apoyo.



- ✓ Apóyese en comités y grupos ya existentes, tanto al interior como al exterior de su empresa o comunidad.

Herramientas administrativas practicas para organización y control de eventos recreativos.

Diseño técnico: es un documento donde se concentran aspectos fundamentales del evento.

- ✓ Nombre del evento.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Metas.
- ✓ Presupuesto.
- ✓ Criterios de comprobación de éxito.
- ✓ Contenidos específicos (actividades).
- ✓ Procesos de ejecución (promoción, inauguración, desarrollo, clausura).
- ✓ Fecha de realización.
- ✓ Duración del evento.
- ✓ Espacios.
- ✓ Planos.

Lista de verificación de tareas: relación de procesos, tareas o actividades que permiten verificar la realización y el desarrollo del evento.



La efectividad de esta herramienta de trabajo consiste en incluir todas las tareas o actividades que usted debe hacer para la correcta realización de un evento en sus tres etapas:

- ✓ Pre evento.
- ✓ Evento.
- ✓ Post evento.

Lista de verificación de tareas

Pre – evento:

- Elaboración de la propuesta.
- Presentación y aprobación.
- Reservas necesarias.
- Medios de divulgación.
- Reglamento.
- Cotizaciones y compras.
- Apoyo logístico.
- Inauguración.
- Protocolo: Invitaciones, contratos.

Post – evento:

- Informes: cualitativos y cuantitativos.
- Agradecimientos.
- Otros.



Planimetría: Diseño gráfico (plano) de los espacios físicos en donde se realizará el evento.

Elabore un plano general de los espacios físicos en donde se realizará el evento. No olvide incluir en el plano general:

- ✓ Primeros auxilios.
- ✓ Vías de acceso.
- ✓ Salidas de Emergencia.
- ✓ Servicios sanitarios.
- ✓ Zonas de circulación.
- ✓ Áreas para el desarrollo del evento.
- ✓ Zonas de alimentación.
- ✓ Otros.

Planilla de comisiones: Herramienta que permite tener una visualización y control específico de las funciones de cada una de las comisiones o bloques de acción dentro de un evento.

Ventajas:

- ✓ Control específico del evento.
- ✓ Evita improvisaciones.
- ✓ Identifica responsables y apoyos por actividad.
- ✓ Permite delegar con efectividad.
- ✓ Facilita hacer un listado de recursos y presupuesto más real.



- ✓ Incluye cronograma de actividades.
- ✓ Controla la realización oportuna de las actividades.
- ✓ Permite una evaluación más objetiva.
- ✓ Deja una memoria administrativa y operativa del evento.
- ✓ Permite la realización de programas futuros.
- ✓ Identifica funciones específicas al equipo de trabajo.

Es claro que las actividades recreativas son algo más que un pastel el día de cumpleaños del trabajador, o una fiesta cada fin de año, es algo que lleva mayor relevancia dentro del manejo de los recursos humanos dentro de las PYMES.



BIBLIOGRAFIA

Chauca, M. P.M. (2003) Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana, 1era Edición, facultad de Economía "Vasco de Quiroga, UMSNH.

Aquilano, CH. (1997) Dirección y Administración de la producción y de las operaciones. Ed. Irwin. USA.

Pearson, A. E. (1992) corporate redemption and the seven deadly sins. Ed: Harvard business review. May Jun.

Blair, R. Y Kenny, L. (1984) Microeconomía con aplicaciones a la empresa. Ed. McGraw-Hill. México.

Liles, P. (1990) La empresa. Plaza y Janes editores, S.A.

Mercado, H. S. (1995) Administración de medianas y pequeñas empresas. Ed. PAC. México.

Valverde M. A; González S. F; Flores. R. B; Chagolla F. M. A; (2004) La gestión de los recursos humanos: enfoques para México. Ed. UMSNH, Universitat Rovira I Virgili, FegoSa.

Beer, M; Spector, B; Lawrence, P. R; Quinn Mills, D; Walton, R. E. (1984) Managing human Assets. Nueva York: The Free Press.



Fowler, A. (1975) Personnel management in local government.
Londres: Institute of personnel management (IPM).

Mondy R.W; Noe R.M. (1998) Administración de Recursos Humanos.
Ed. Prentice Hall. Sexta Edición.

De Cenzo, D; Robbins, S. (2001) Administración de Recursos
Humanos, Mexico: Limusa Wiley.

Chiavenato, I. (1999) Administración de Recursos Humanos, 5ta.
Edición. México: McGraw-Hill.

Werther, W. B; Davis, K. (1993) Administración de Personal y
Recursos Humanos, 3ra. Edición. McGraw-Hill.

Dessler Gary, (2000) Administración de Personal. Prentice Hall.

Arias G. F. (1996) Administración de Recursos Humanos. Trillas.



INDICE TEMATICO