



**UNIVERSIDAD MICHOCANA
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

ESCUELA DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

**"ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA DIRECCIÓN DE
ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE
APATZINGÁN, MICHOCÁN"**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS**

**PRESENTA:
ROSA ESMERALDA PALEO ZAPIÉN**

**ASESOR:
C.P. JORGE LUIS ÁVILA ROJAS**

APATZINGÁN, MICHOCÁN, ENERO DEL 2007.



Apatzingán Mich.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco:

A DIOS: Por concederme la dicha de realizar este sueño, por dotar de sabiduría, inteligencia y paciencia a las personas involucradas en este proyecto y por ser la persona más especial en mi vida.

A MI MAMA: Por su cariño inmenso y ternura. Gracias MAMÁ.

A MIS ABUELOS MATERNOS: Por su amor y cariño y por siempre preocuparse por mi.

A MIS FAMILIARES: Me es difícil mencionarlos a todos pues temo que se me pase alguno.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS AGROPECUARIAS: Por haber sido como un segundo hogar.

A LA MAESTRA MARISOL PALMERIN CERNA: Por su paciencia y gentileza.

AL ING. ROGELIO SOLORZANO VERDUZCO: Mi jefe, por su gran apoyo y por tener un corazón que vale oro.

AL C. P. JORGE LUIS ÁVILA ROJAS: Por sus consejos y por el apoyo brindado.

AL ING. SALVADOR VENEGAS FLORES: Una gran persona a la cual le agradezco su amistad y apoyo.

A MIS AMIGOS Y VECINOS: Por ser solidarios y estar conmigo en las buenas y en las malas.

DE MANERA ESPECIAL DEDICO ESTE LOGRO A MI SOBRINITA ISAMAR: Una personita muy especial que DIOS envió a nuestras vidas.

INDICE

RESUMEN.	6
INTRODUCCIÓN.	7
JUSTIFICACIÓN.	9
TIPO DE INVESTIGACIÓN.	10
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.	
 CAPITULO 1. “ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN”.	
1.1. Concepto del proceso administrativo	11
1.2. Elementos del proceso administrativo	12
1.3. Planeación	13
1.3.1. Objetivos	13
1.3.2. Políticas	15
1.3.3. Reglas	16
1.3.4. Procedimientos	17
1.3.5. Programas	18
1.3.6. Presupuestos	18
1.3.7. Estrategias	19
1.3.8. La planeación estratégica	20
1.3.9. La planeación táctica	20
1.4. Organización	21
1.4.1. Principios de la organización	21
1.4.2. Departamentalización	22
1.4.3. Niveles jerárquicos y tramo de control	23
1.4.4. Organización alta y plana	24
1.4.5. Centralización, delegación y descentralización	24
1.4.6. Estructuras de autoridad	25
1.4.7. Autoridad lineal	25
1.4.8. Autoridad funcional	26
1.4.9. Asesoría o staff	26
1.4.10. Organigramas	27
1.5. Integración	28
1.5.1. Recursos de las organizaciones	29

1.6.	Dirección	31
1.6.1.	La autoridad formal	31
1.6.2.	La autoridad informal	32
1.6.3.	La autoridad profesional	32
1.6.4.	Motivación	32
1.6.5.	Teoría de Maslow	33
1.6.6.	Teoría de McClelland	34
1.6.7.	Comunicación administrativa	35
1.6.8.	Elementos del proceso de comunicación	35
1.6.8.1.	Comunicaciones formal e informal	36
1.6.8.2.	Comunicación interna y externa	36
1.6.9.	Coordinación	37
1.6.10.	Toma de decisiones	37
1.7.	Control	38
1.7.1.	Proceso de control	39
1.7.2.	Métodos de planeación y control	41
1.7.2.1.	Gráficas de Gantt	41

CAPITULO 2. “LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL”.

2.1.	Naturaleza de la administración de personal	43
2.2.	Concepto de administración de recursos humanos	44
2.3.	Objetivos de la Administración de recursos humanos	44
2.4.	Objetivos de la ARH y actividades que permiten alcanzarlos	46
2.5.	Actividades de la administración de recursos humanos	47
2.5.1.	Actividades fundamentales	47
2.6.	Dificultades de la administración de recursos humanos	47
2.7.	Aspectos clave de la administración de recursos humanos	48
2.8.	El papel de la ARH en la inducción	49
2.9	Importancia del RH en la Dirección de Adquisiciones	50

CAPITULO 3. “ANÁLISIS DE PUESTOS”.

3.1.	Definición y elementos esenciales del análisis de puestos	51
3.2.	Finalidad y objetivos del análisis de puestos	53
3.3.	Análisis y diseño de puestos	56

3.3.1.	Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos	59
3.3.2.	Descripción de puestos	59
3.3.3.	Datos básicos	59
3.4.	Especificaciones del puesto	60
3.4.1.	Niveles de desempeño	61
3.4.2.	Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características	61
3.4.3.	El sistema de información sobre los recursos humanos	61
3.5.	Diseño de puestos	61
3.5.1.	Requisitos y diseño de puestos	63
3.6.	Organigrama interno de la dirección de adquisiciones	64
3.7.	Diseño del perfil y requerimientos de puestos de la dirección de Adquisiciones del H. Ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán	65

CAPITULO 4. “CALIDAD EN EL SERVICIO”.

4.1.	Estructura de la organización en el H. Ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán	71
4.1.1.	Dirección de adquisiciones	72
4.2.	Calidad en el Servicio	76
4.3.	Cliente interno	78
4.4.	¿Qué quiere decir servicio?	80
4.4.1.	¿Qué significa calidad en el servicio?	81
4.5.	Características Principales de la Calidad en el Servicio	82
4.5.1.	Importancia de la Calidad en el Servicio	82
4.6.	Servicio de calidad	82
4.7.	Variables del servicio al cliente	86
4.7.1.	Nivel de Avance	86
4.7.2.	Nivel de Prontitud	87
4.7.3.	Nivel del Bondad del Servicio	88
4.7.4.	Propósito de un Servicio de Calidad	88
4.7.5.	Bases del Servicio al Cliente	88
4.7.6.	Requerimientos para el Servicio de Calidad	89

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
---------------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	93
---------------------	-----------

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es presentar un análisis de puestos, con el fin de buscar la excelencia en la ubicación del personal de la función pública para proporcionar un servicio de calidad a la comunidad que se sirve. En el primer capítulo se diserta sobre los elementos de la administración científica para definir el perfil mas adecuado del administrador publico a cada puesto en un segundo capítulo nos centramos en la necesidad de la capacitación del personal y sus generalidades en la tercera parte se establece la importancia del análisis de puestos enfatizando el estudio de caso en la Dirección de Adquisiciones del H. Ayuntamiento de Apatzingán, en el cuarto capítulo se establece como podría implementarse un servicio de calidad concluyendo que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar su actividad laboral con eficiencia por lo que se debe poner especial atención en ese aspecto tan descuidado en el sector publico, el personal que se emplea en este departamento no tiene una formación profesional adecuada para el puesto y realiza su trabajo de manera empírica lo que disminuye la calidad que se ofrece a los ciudadanos que demandan estos servicios, finalmente proponemos crear y dar seguimiento a un manual de puestos que presente un perfil adecuado para cada necesidad laboral de dicha dirección y establecer un programa de capacitación y desarrollo permanente del personal para que cumpla con el perfil requerido, lo cual redundara en un mejor servicio que conlleve a la excelencia del servicio público que se ofrece en la dependencia en el animo de profesionalizar el sector público.

INTRODUCCIÓN

La situación económica de las empresas condiciona a todos sus miembros, comenzando con los directivos, que cada vez cargan con mas responsabilidades, hasta los operarios, los empleados que trabajan a disgusto; muchas veces porque luego de haber elegido una carrera y haberla estudiado largos años, se ven trabajando en algo que no eligieron, o porque la elección del personal que realizó la empresa fue apresurada y no se tomaron en cuenta los parámetros adecuados para su selección y, como consecuencia, esa persona puede encontrarse descontenta con el puesto que obtuvo.

Sabemos que la importancia que ha ido adquiriendo el Departamento de Recursos Humanos en las empresas y que el éxito de éstas depende en gran parte de la calidad de sus empleados, de ahí que el reclutamiento y los procesos de selección sean la base fundamental para lograr los objetivos.

Es importante mencionar que si se incorpora una persona que no cumple con los requerimientos necesarios para el puesto, pueden generarse conflictos, crisis, que seguramente traerían aparejado la disminución de la producción. Esto puede evitarse con una meticulosa selección del personal. Para realizar una buena labor, hay que tener en cuenta el puesto que va a ocupar, así como el departamento en que se ubica dicho puesto, si lo que se solicita es un gerente, un empleado administrativo, o un operario, si la vacante es para trabajar en equipo o de manera individual, como se relacionan los demás actores que componen la institución, si esta persona es capaz de interactuar con estos, si posee los conocimientos específicos que se le solicitan, si va a poder sentirse cómodo en ese lugar, entre otros.

El modo que se tiene de informar de esto es a través de las entrevistas, sucede lo mismo cuando lo que se pretende es reacomodar al personal ya existente, hay que tener muy en cuenta tanto las expectativas e intereses de la persona a la que se reubicará, como las necesidades y las perspectivas de la empresa.

De este modo si se logra una acertada selección, es más probable que los trabajadores estén conformes, a gusto y, como consecuencia, trabajaran mejor y su rendimiento aumente, esto último es uno de los objetivos Principales de las empresas, ya que es impensable el desarrollo y la conservación de una organización que no apunte a la mejora continúa.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las Administraciones Públicas, en este caso los Servicios Municipales, se caracterizan por trabajar en forma empírica, al margen de ideologías y posiciones políticas por parte de los gobernantes de turno, sin utilizar conceptos Administrativos modernos, ni mucho menos conceptos de Calidad en el Servicio.

Desde un punto de vista particular es necesario analizar los puestos que se van a desempeñar; esto quiere decir que el análisis de puestos es básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de ahí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de meritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación manuales de organización, base de planeación de los recursos humanos.

Todo esto con la finalidad de planear, analizar, y reclutar a personal capacitado y con el perfil que se requiera.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación practica-teórica-bibliográfica basada en el área laboral, la información existente al análisis de puestos y servicio de calidad en una organización fue buscada en libros, periódicos, revistas que incluían información más reciente del tema que nos ocupa.

También se hizo una búsqueda en Internet, pero así mismo, se observó el personal de la Dirección de Adquisiciones del H. Ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán, ya que se requería, ver la forma de trabajo, para así mismo llegar a conclusiones que el presente trabajo requería.

Por tanto, se puede decir que nuestra investigación es principalmente documental, bibliográfica. Ya que se estuvo trabajando en el Departamento de Adquisiciones de dicho H. Ayuntamiento.

CAPITULO 1.

“ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN”.

1.1. Concepto del “Proceso Administrativo”.

El proceso administrativo se refiere al conjunto de pasos por los que se desarrolla la administración dentro de una organización.

De tal manera que si bien es cierto el proceso administrativo es una secuencia de dichos pasos, es importante destacar que su estudio se verifica solamente con fines didácticos, dado que todo ese conjunto que forma el proceso administrativo se están presentando de manera simultánea.

Así pues, el segmentar el proceso administrativo en fases, elementos y etapas, se hace con la finalidad de poder entender en que consiste cada uno de ellos.

Para todas las formas de esfuerzo de grupo, la aplicación de un proceso administrativo es universal, puesto que es identificable en todo tipo de organismos sociales, sin importar el sistema económico en que se desenvuelvan, y abarca todos los niveles jerárquicos de aquéllos, sin ser sólo responsabilidad de los principales administradores.

1.2. Elementos del Proceso Administrativo.

En general, podemos describir cada una de las funciones administrativas de la siguiente manera:

La **planeación** consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, las reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social.

La **organización** agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir par hacer óptima la cooperación humana.

La **dirección** es la acción e influencia interpersonal del administrador par lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos.

El **control** establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

1.3. Planeación.

Cuando la administración se concibe como un proceso, la planeación es la primera función que se realiza.

Planear implica proyectar en forma consciente la acción futura, por tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos.

Actualmente, el interés y la necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales, a los que debe adaptarse; hay organizaciones que obtienen provecho de esos cambios y otras que sucumben por no considerar debidamente su influencia al planear.

La necesidad de planear no sólo es función característica de los administradores de alto nivel, sino que involucra a todos aquellos que ocupan un puesto directivo; por mínimo que sea su nivel jerárquico, surge según sus características y aplicación en: objetivos, políticas, reglas procedimientos, programas, presupuestos y estrategias.

1.3.1. Objetivos.

Establecer un objetivo es fijarse un propósito; cuando lo anterior se aplica a un organismo social, se convierte en la razón de su existencia: así, se manifiestan los objetivos económicos, políticos, educativos, sociales, etc., que señalan los resultados esperados para el futuro, como producto de la acción de los integrantes de la organización y de la aplicación del proceso administrativo.

Los objetivos pueden ser generales para la organización como un todo, o particulares para cada unidad administrativa de la misma, pero todos deben estar

coordinados y contribuir par lograr los generales. Una empresa cuyo objetivo principal sea el lucro, debe orientarse a:

- Obtener determinado porcentaje de utilidades sobre el capital invertido;
- Determinar la variedad y calidad de los productos o servicios que se ofrezcan.
- Incrementar la productividad;
- Lograr un determinado índice de crecimiento y/o expansión geográfica;
- Ocupar cierta posición ante la competencia, etc.

Para lograr los objetivos generales, se establecerán objetivos particulares para cada departamento de las áreas funcionales que integrar la empresa, por ejemplo:

Producción

- o Lograr determinados niveles de producción.
- o Implantar mejores sistemas de producción.

Finanzas

- o Optimizar la rotación de capital.
- o Reducir costos generales.

Mercadotecnia

- o Incrementar volúmenes de venta.
- o Mejorar sistemas de distribución.

Recursos humanos

- o Generar motivaciones que eleven la moral del personal.
- o Mejorar los sistemas de análisis y/o evaluación de puestos.

Establecidos los objetivos, se requiere orientar la acción y las decisiones necesarias y adecuadas que lleven hacia su consecución; los planes de apoyo para facilitar el logro de objetivos son los de: políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias.

1.3.2. Políticas.

Las políticas son normas generales que señalan el camino que se debe seguir para lograr los objetivos. Establecerlas es adoptar un criterio que sirva de base orientadora del pensamiento, al ejecutar acciones y tomar decisiones que contribuyan a lograr los objetivos de un organismo social.

Las políticas pueden ser generales cuando sirven de guía a todos los integrantes, o particulares cuando se establecen para una función específica, para un área, departamento, sección, etc., de la organización. Se caracterizan por ser flexibles, puesto que indican los límites dentro de los cuales se encuentra al campo de quienes poseen la responsabilidad de tomar decisiones.

La implantación de políticas debe ser efectuada por los principales dirigentes del organismo social; su formulación es un proceso descendente: mientras mayor sea la jerarquía de una persona dentro de la organización, mayor será su intervención para establecer políticas.

Una política puede ser buena o mala, pero es válida cuando se haya decidido que sea utilizada como guía.

En muchas organizaciones no se suelen fijar por escrito las políticas porque se considera que van surgiendo a través del tiempo, por la sucesión de acciones y decisiones repetitivas, dando por hecho que las personas ya las conocen y se sujetan a ellas por costumbre.

Algunas de las ventajas de establecerlas por escrito son:

- Mayor facilidad de difusión y conocimiento
- Evitar la posibilidad de interpretarlas o cambiarlas a conveniencia de intereses particulares.
- Quedar registradas y servir como medio de información para las personas que se integran a la organización a quienes asumen nuevas responsabilidades.

1.3.3. Reglas.

Las reglas son normas específicas que señalan las acciones y decisiones que deben adoptarse ante situaciones determinadas, es decir, establecen precisamente lo que se debe hacer o no hacer en la misma forma cada vez y sin desviación permitida. Se caracterizan por no dejar margen de decisión, pues sólo permiten analizar si el hecho concreto que se presenta y que debe resolverse, se encuentra dentro de las reglas impuestas.

Las mismas organizaciones deben sujetarse a cumplir con disposiciones reglamentarias (fiscales, laborales, etc.) que establecen las autoridades gubernamentales; la falta de cumplimiento da lugar a la aplicación de sanciones previamente determinadas. Asimismo, las organizaciones establecen las reglas que se consideren necesarias para su buen funcionamiento. Cuando una regla pierde su rigidez, pero el concepto que le dio origen sigue vigente, se convierte en política, en virtud de su flexibilidad.

En las áreas funcionales de una empresa es común establecer políticas y/o reglas referentes a:

Producción.

- o Compra de materias primas
- o Control de calidad
- o Mantenimiento

Finanzas

- o Presupuestos
- o Control de calidad
- o Manejo de fondos
- o Créditos a clientes
- o Protección de capital, etc.

Mercadotecnia

- o Precios
- o Ventas
- o Canales de distribución

- o Investigación de mercados
- o Relaciones con clientes
- o Medios publicitarios, etc.

Recursos Humanos

- o Reclutamiento
- o Selección
- o Sueldos y salarios
- o Entrenamiento
- o Incentivos
- o Prestaciones
- o Promociones y ascensos, etc.

1.3.4. Procedimientos.

Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representas la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo. En las organizaciones es necesario determinar los procedimientos que en conjunto faciliten la consecución de los objetivos deseados.

Un procedimiento puede ser particular para una actividad, sección, departamento o área funcional de la organización, pero puede también pasar secuencialmente por distintas partes y niveles. La vital importancia de los procedimientos hace necesario que se describan por escrito y, de ser posible, en forma gráfica, que sean revisados periódicamente par evitar deficiencias al desempeñar un trabajo, producir un artículo, tramitar documentos, ofrecer un servicio, etc. Los llamados diagramas de proceso y de flujo se utilizan como técnicas de planeación para representar procedimientos y sirven como guía para analizarlos, mejorarlos o explicarlos.

1.3.5. Programas.

Los programas son planes que agrupan diversas actividades que han de ejecutarse para obtener un fin concreto; se caracterizan por determinar el factor tiempo en la realización de las actividades; pueden ser sencillos o complejos; un programa sencillo contiene el conjunto de actividades que se deben realizar, el orden o secuencia de ellas y el tiempo en que se efectuarán; en la estructura de un programa complejo, se describen:

- Los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto del programa.
- La enumeración de las actividades.
- Los tiempos en que las actividades deben realizarse.
- Los costos de las actividades y del programa total.
- Los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su realización.
- Las personas o entidades responsables del programa.

Los programas son obsoletos cuando se alcanza el objetivo que los origino, pero pueden mantenerse vigentes por ser rutinarios o permanentes. Pueden ser generales o particulares según comprendan a toda la organización o una función en particular. Se clasifican también en: a corto, mediano y largo plazo. Las estimaciones de los términos son relativas, pero suelen considerarse a corto plazo los programas que se realizan en un lapso de tiempo no mayor de un año; a mediano plazo de uno a tres años, y a largo plazo los de más de tres años.

1.3.6. Presupuestos.

Los presupuestos son la expresión que se da en términos numéricos a los planes; formular un presupuesto es planear, pero además, al ser aprobado y establecido, se convierte en un medio eficaz de control en las actividades de un organismo social. Los más comunes son aquellos que expresan en términos monetarios los planes de ingresos y egresos de una organización; generalmente se elaboran para un período determinado, siendo lo más comunes los que abarcan un año.

Existe una gran variedad de presupuestos: de ventas se convierte en la base fundamental para diseñar un presupuesto general o total, puesto que, en gran parte, todos los demás presupuestos quedan supeditados a los pronósticos de ventas de la organización, ya que la venta de productos o servicios proporciona el ingreso principal para sufragar los gastos operativos y obtener utilidades. El presupuesto de ventas es la expresión formalizada y en detalle del pronóstico de ventas.

Por las ventajas que representan, los presupuestos son el instrumento fundamental de planeación y control en muchas empresas. Los propósitos principales de un presupuesto son:

- Determinar un plan de acción definido para la organización;
- Establecer los límites a que deban ajustarse los gastos;
- Determinar los fondos que se requieren y de qué manera se pretende obtenerlos;
- Controlar que las partidas de gastos se realicen dentro de las cantidades autorizadas;
- Informar al ejecutivo principal, de acuerdo con períodos de tiempos establecidos, los resultados, los resultados obtenidos para poder hacer comparaciones con resultados anteriores y, en su caso, aplicar acciones correctivas

1.3.7. Estrategias.

El término estrategia es un concepto tradicionalmente militar, que consiste en formular un plan general de acción cuyo principal objetivo es vencer al enemigo; originalmente la estrategia tiene un significado de carácter competitivo, que es utilizada en diversas actividades donde existen otros rivales o competidores, con el fin de lograr los principales objetivos o resultados deseados.

En administración, la formulación de estrategias puede utilizarse para lograr objetivos particulares (crecimiento, capacitación, productividad) el

organismo social o para obtener determinados resultados en situaciones competitivas en relación con otras organizaciones.

Las estrategias se caracterizan por establecer un programa general de acción con sus principales políticas y recursos a emplear con el fin de lograr los objetivos primordiales. En toda estrategia es de gran relevancia la creatividad de los responsables del plan, para obtener con eficiencia los mejores resultados.

Al aprobarse una estrategia, ésta deberá interpretarse, enseñarse y explicarse al personal involucrado en su ejecución para su comprensión y correcta aplicación.

1.3.8. La planeación estratégica.

Establece los principales objetivos que debe lograr un organismo social a largo plazo (generalmente un lapso futuro de tres años en adelante) señalando las políticas o directrices que habrán de seguirse para lograrlos. Al diseñar un plan estratégico debe tenerse en cuenta:

- a) Analizar la actual situación interna y de los recursos con que cuenta el organismo social.
- b) Analizar las vigentes condiciones externas del medio ambiente y el pronóstico de las mismas a futuro.
- c) formular los objetivos organizacionales que pretenden ser logrados.
- d) Decidir las estrategias que se deben adoptar para alcanzar los objetivos deseados.

La planeación estratégica es responsabilidad de los altos directivos.

1.3.9. La planeación táctica.

Consiste en formular los planes a corto plazo que deben realizarse en las diversas partes del organismo social. Los planes tácticos son específicos en

cuanto a los resultados que se deben obtener expresados en tiempo, dinero, cantidades, porcentajes, unidades, volumen, etc.

La ejecución de los planes tácticos sirven de apoyo y avance par lograr los resultados que se esperan en la planeación estratégica, por lo que debe existir coordinación entre la planeación táctica y estratégica; conforme a la teoría de sistemas, la planeación estratégica es el sistema y los planes tácticos los subsistemas. La planeación estratégica es responsabilidad de los altos directivos, la planeación táctica es de los jefes de cada área o departamento.

1.4. Organización.

1.4.1. Principios de la organización.

En 1938, Lyndall Urwick señaló diez principios fundamentales de organización que han sido considerados como guías para establecer una adecuada organización. Los principios señalan que:

1. La estructura de la organización debe facilitar la contribución de las personas para el logro de los objetivos.
2. La asignación de actividades, mediante la división del trabajo, debe conducir a la especialización de los individuos.
3. La coordinación de personas y actividades es un propósito básico de toda organización.
4. Deben establecerse líneas claras de autoridad para cada uno de los ejecutivos.
5. La definición de cada puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben quedar establecidas por escrito y ser comunicadas a todos los miembros del grupo.
6. La responsabilidad de cada jefe es absoluta, en lo que respecta a la actuación de sus subordinados.
7. Toda autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente al nivel que se le confiere.

8. En cuanto a la capacidad de control, ninguna persona de nivel superior debe supervisar a más de cinco subordinados directos, y en los niveles más bajos el número debe estar entre ocho y doce subordinados.
9. Es fundamental que exista proporción de autoridad y responsabilidad en las distintas unidades que forman el organismo.
10. Todo organismo social requiere de una continua revisión de su funcionamiento y estructura.

Los principios señalados por Urwick, han sido objeto de estudio constante; lo evidente es que el propósito de la función de organización es establecer una estructura formal que permita a los integrantes colaborar eficaz y eficientemente en el logro de los objetivos.

1.4.2. Departamentalización.

La departamentalización es usualmente el primer paso al diseñar la estructura de un organismo social. Se entiende por estructura la distribución y orden de las partes de un todo, y se denomina departamentalización al proceso de agrupar actividades y/o personas en unidades organizadas, con base en una efectiva división del trabajo para fines administrativos; las unidades creadas forman la estructura total del organismo social. Existen diversos criterios para elegir las bases de departamentalización en las empresas. Cuatro de las bases más comunes son:

- A) Por funciones.** De acuerdo con la homogeneidad de las actividades de trabajo, éstas se agrupan en áreas funcionales; en las empresas industriales son típicas las de: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.
- B) Por productos.** Cuando una empresa tiene líneas diversificadas de productos, con gran volumen de operaciones y variedad de mercados, la departamentalización se hace en relación con ellos; producto A, producto B, etc.; el objetivo es tener los resultados de cada producto.

- C) Por zonas geográficas.** Cuando las personas que deben ser supervisadas se encuentran dispersas, se crean unidades geográficas o territoriales: zona norte, zona centro, zona sur, etc.
- B) Por clientes.** La característica de esta agrupación es la creación de unidades por clases especiales de clientes a quienes se da servicio: minoristas, mayoristas, gobierno, etc.

El objetivo es determinar la responsabilidad de los vendedores sobre cada departamento creado.

1.4.3. Niveles jerárquicos y tramo de control.

Los niveles jerárquicos constituyen una escala de posiciones de mando dispuestas por orden de importancia, según sea el grado de autoridad, responsabilidad y/o facultad para tomar decisiones, que se establecen en un organismo social. El tramo de control equivale al número de subordinados que dependen directamente de un jefe. En todo organismo social se presenta el problema de decidir cuántos niveles jerárquicos habrán de establecerse, los cuales estarán en relación directa con el número de subordinados de niveles jerárquicos y la cantidad de personas que un administrador puede supervisar eficazmente, ha sido objeto de amplios estudios.

Fayol, por ejemplo, fue partidario de establecer pequeños tramos de control, al señalar que en cualquier posición un jefe debe mandar a un número pequeño de subordinados directos, por lo general menos de seis, excepto en el caso de trabajos rutinarios donde recomendaba un tramo de 20 a 30 trabajadores reportando a un jefe. R. C. Davis distinguió dos tipos de tramo de control: ejecutivo y operativo; consideró que el primero podría variar entre tres y nueve, y para el segundo recomendó hasta un total de 30 subordinados.

Así existe diversidad de criterios sobre tramo de control, y la consecuencia del que se adopte quedará reflejada en el número de niveles jerárquicos que se establezcan.

1.4.4. Organización alta y plana.

La estructura de un organismo social, al representarse en forma vertical o piramidal, tiende a ser alta cuando se establece que en promedio de cada jefe tenga un número pequeño de subordinados.

Considerando el mismo tamaño del organismo, la estructura será plana en la medida en que aumente el número de subordinados que deban reportar ante un jefe.

En una estructura plana existirá menos número de niveles jerárquicos y en el alta aumentarán. En los siguientes ejemplos se pueden observar diversas formas de estructurar un organismo social.

La historia nos demuestra que la gran mayoría de las organizaciones militares, económicas, políticas, sociales y religiosas han mantenido una estructura de organización piramidal, en la cual se concentran en el vértice los poderes de mando y de decisión que, según diversos criterios, se van descentralizando hacia las posiciones jerárquicas inferiores.

1.4.5. Centralización, delegación y descentralización.

Uno de los problemas del proceso organizacional es determinar el grado de autoridad par tomar decisiones que se dará a los integrantes de diversas jerarquías establecidas en organismo social. Tres conceptos utilizados para este aspecto son: centralización, delegación y descentralización, los cuales en principio pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- A) Centralización.** Es la concentración o reservación de autoridad para dirigir y tomar decisiones dentro de un campo de acción.
- B) Delegación.** Es el otorgamiento de poder a otra u otras personas subordinadas, para que actúen en representación de quien les transfiere autoridad.

C) Descentralización. Es la delegación de autoridad para tomar decisiones en los niveles jerárquicos inferiores de un organismo social.

Cada uno de los conceptos anteriores se da en determinado grado en la práctica.

1.4.6. Estructuras de autoridad.

La estructura de un organismo social debe reflejar, entre otras cosas, el tipo de autoridad delegada a los administradores, la cual facilita el cumplimiento de los objetivos; tres de los más comunes son: lineal, funcional y de asesoría o staff.

1.4.7. Autoridad lineal.

La autoridad lineal es la que detenta un jefe para dirigir a sus subordinados, teniendo la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados. Es la forma de organización más simple en su funcionamiento y se convierte en la columna vertebral de la jerarquía, ya que las otras dos (funcional y de asesoría o staff) sirven de complemento a la lineal.

En este tipo de estructura se cumple el principio de unidad de mando señalado por Henry Farol, puesto que cada persona tiene un solo jefe a quien obedece y reporta para todos los aspectos. Sin embargo, su aplicación práctica en forma pura puede darse sólo en las organizaciones pequeñas, donde existen pocos jefes y principalmente donde el único jefe es el propietario o gerente al cual todos los empleados le reportan directamente. Al aumentar el tamaño de la organización, se incrementa la carga de trabajo para el principal responsable, y éste necesariamente deberá dividir el trabajo y delegar autoridad en otras personas, para aliviar el peso que recae sobre él.

Los factores: necesidad de dividir el trabajo, de crear especialistas para cada función y de delegar autoridad, contribuyen a que se establezca una autoridad funcional, en la que una persona ya no podrá recibir órdenes de un solo

jefe, sino de dos o más. La delegación de autoridad sólo implica facultar a otros para realizar determinados actos, no implica desprendimiento de la autoridad.

1.4.8. Autoridad funcional.

La organización funcional ha sido producto de la creciente complejidad de las actividades, proporcionando una estructura donde pueda intervenir el conocimiento de los expertos par auxiliar a los jefes de línea. El origen de esta estructura se remonta a Frederick Taylor, quien señaló la necesidad de contar con especialistas que fungieran como jefes, de tal manera que cada obrero recibiera órdenes específicas de los expertos en cada una de las actividades que constituían su trabajo, con el fin de aumentar la eficiencia.

Existe autoridad funcional cuando se ha delegado el derecho a una persona o departamento para intervenir en las actividades del personal de otros departamentos distintos del propio, con la libertad de tomar decisiones dentro del marco de su actividad funcional; por tanto, cada dirigente con autoridad funcional tiene una parte del mando del jefe de línea sobre sus subordinados; esta sobre posición de autoridad puede crear complicaciones de disciplina y grandes conflictos, porque un subordinado tiene, además de su jefe inmediato, a otros jefes funcionales.

Limitar el sector de la autoridad funcional permitirá coadyuvar a que la posición de los jefes de línea no se debilite.

1.4.9. Asesoría o staff.

Cuando surge la necesidad de que el organismo social cuente con especialistas en diversas áreas, o se establece que determinadas personas o departamentos con base en sus conocimientos especializados brinden consejo al funcionario principal de línea, se forma el tipo de autoridad llamado de asesoría o staff.

La verdadera función del staff consiste en asesorar a sus superiores de línea, para que éstos tomen las decisiones y den las instrucciones pertinentes a

través de la cadena de mando establecida; una modificación de lo anterior se presenta cuando quien cuenta con autoridad funcional, delega autoridad al staff para transmitir información y asesoría de manera directa a sus subordinados, sin que esto implique el derecho a intervenir en las decisiones.

Cuando se delega autoridad específica a los asesores para ordenar al jefe de línea: políticas, procedimientos, métodos, cambios, etc., la autoridad se convierte en funcional.

La autoridad del staff puede confundir a las personas si las funciones no están debidamente clarificadas; por consiguiente, tanto superiores como subordinados deben estar enterados de la condición de autoridad establecida, puesto que cuando se malinterpreta la responsabilidad de brindar consejo con el derecho de tomar decisiones y ordenar, surgen antagonismos entre el personal de staff y el de línea, dando origen a conflictos, recriminaciones, sabotajes, etc., ya que el jefe de línea sentirá limitada su acción en la toma de decisiones, y que pierde autoridad principal responsable siempre será el jefe de línea, y la función del staff será la de investigar y dar consejo especializado, sin intervenir en las decisiones finales o dar órdenes de lo que debe hacerse.

1.4.10. Organigramas.

Los organigramas son gráficos de gran utilidad, ya que dan una visión general de la estructura interna de un organismo social; a los organigramas también se les denomina diagramas, cuadros o cartas de organización.

Los organigramas sirven para representar la jerarquía, autoridad, responsabilidad, comunicación y relaciones formales de los miembros de un organismo social; pueden ser generales, cuando abarcan la estructura principal de toda organización, y particulares o complementarios cuando se refieren a un área, sección o departamento específico.

Las formas más usuales de diseñar organigramas son en sentido:

- Vertical (triangular o piramidal)
- Horizontal (de izquierda a derecha)
- Mixto (vertical y horizontal)
- Circular (círculos concéntricos)

En los organigramas verticales, los grados jerárquicos de mayor importancia se presentan en la parte superior y las demás jerarquías se van colocando hacia abajo, según decrecen en importancia.

En los organigramas horizontales las máximas jerarquías colocan a la izquierda, y de allí parten los demás niveles hacia la derecha, conforme a su importancia.

Por razones de diseño, se elaboran organigramas mixtos, donde generalmente los primeros niveles jerárquicos se ubican en sentido vertical y los siguientes en forma horizontal.

En los organigramas circulares se forman círculos concéntricos, de los cuales el central corresponde a la máxima jerarquía y los que se dirigen hacia la periferia son los que le siguen en importancia.

1.5. Integración.

La función de integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para su eficiente desempeño. Al planear y organizar deben tenerse en cuenta los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos con que podrá contarse; por consiguiente, la integración se encuentra relacionada con la planeación y la organización.

Históricamente, todo organismo social ha tenido que adaptar su estrategia administrativa a las condiciones económicas, tecnológicas, legales, políticas y

culturales prevalecientes en su época, es decir, la administración tiene que adaptarse al proceso evolutivo que se genera en otros campos; el avance tecnológico, por ejemplo, se convierte en uno de los aspectos de importancia primordial que influye continuamente para cambiar el marco de la estrategia administrativa, ya que modifica las funciones de planeación y organización al contar con innovaciones en maquinaria y herramientas, mobiliario y equipo, sistemas, métodos, etc.; los avances tecnológicos son tan acelerados que demandan cambios radicales en las organizaciones, y por tanto en su administración.

1.5.1. Recursos de las organizaciones.

Para lograr sus objetivos, todo organismo social se apoya en una serie de recursos o elementos que lo constituyen en su conjunto; estos recursos, al administrarse adecuadamente, le permitirán cumplir con los objetivos para los que fue creado; se clasifican en cuatro clases:

- A) Recursos financieros.** Son los que se obtienen mediante la emisión de acciones y obligaciones, créditos de proveedores, reinversión de utilidades, etc. Los factores que deben tenerse en cuenta para la integración de estos recursos son responsabilidad principal del área de finanzas.
- B) Recursos materiales.** Terrenos, locales y edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario, materias primas, etc. La parte rutinaria de este tipo de integración corresponde al departamento de compras de la organización.
- C) Recursos técnicos.** Sistemas, métodos, procedimientos, fórmulas, patentes, instructivos, etc. La integración de este tipo de recursos es implementada en las diversas áreas funcionales.
- D) Recursos humanos.** El conjunto de personas con que cuenta el organismo social y que constituyen, con todas sus características (conocimientos, habilidades, experiencias, etc.) el patrimonio más valioso,

en tanto que son la parte eminentemente activa, pues los recursos financieros, materiales y técnicos son solamente mecanismos que respaldan la labor humana; por consiguiente, la clave del éxito de una organización depende de las actividades en todos los puestos y niveles. El reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, etc. de los recursos humanos es función primordial del departamento de personal de la organización.

La integración de los diversos recursos es una actividad que destaca con mayor grado al iniciar las operaciones de un organismo social; posteriormente se convierte en función permanente durante la existencia del mismo puesto que de manera constante se necesitará dotar el organismo de los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos que requiera. Será función de los administradores adquirir, mantener y utilizar estos recursos de la manera más eficiente, por tanto, es común decir que administrar consiste en lograr el óptimo manejo de los recursos con que cuenta un organismo social.

La función de integración ha sido considerada por algunos autores como una función administrativa secundaria, por lo que no la incluyen en su modelo de proceso administrativo.

1.6. Dirección.

La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de un organismo social.

La dirección es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador; poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente. La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo social. Autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones, son elementos claves en la dirección.

Al analizar el concepto de autoridad, se le clasifica en tres tipos: formal, informal y profesional.

1.6.1. La autoridad formal.

También llamada legal o institucional, es un poder que surge como una necesidad en todo organismo social, pues si no existiera, la situación dentro de las organizaciones sería caótica; la autoridad formal es un concepto que implica el derecho de mandar y el poder de exigir obediencia a quien recibe las órdenes. Este tipo de autoridad es delegada oficialmente desde los altos niveles hacia abajo, en forma lineal, para ser ejercida sobre un grupo de subordinados.

Se ha realizado investigaciones que revelan la importancia que tiene la aceptación de la autoridad por parte de los subordinados, porque no sólo ellos dependen de sus jefes, sino que éstos, cualquiera que sea su jerarquía, dependen de la actuación de los subordinados para lograr sus objetivos; la obediencia es una negación a la autoridad formal de quien dirige. De hecho, al contratarse en una organización, las personas aceptan de antemano que alguien

las dirigirá, pero en las relaciones formales suele darse la no aceptación a las órdenes, lo cual crea una serie de conflictos.

La autoridad formal se basa en las funciones de los puestos, no en las personas; un jefe puede renunciar a su puesto y con ello renuncia a su autoridad formal, que no puede llevarse o seguir conservando; quien ocupe el puesto abandonado por dicho jefe, usará la autoridad que en aquél está implícita.

1.6.2. La autoridad informal.

También llamada “autoridad personal”, es la que tiene un individuo por su carisma, es decir, por la facilidad de influir y atraer la voluntad de los demás, de manera espontánea, por sus características personales: inteligencia, simpatía, dinamismo, personalidad, facilidad de palabra, criterio, etc.; es una autoridad aceptada no impuesta.

1.6.3. La autoridad profesional.

Es la que se obtiene por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que capacitan a una persona para guiar o asesorar a otras sobre asuntos relacionados con su especialidad, es, por tanto, una autoridad adquirida.

1.6.4. Motivación.

Es de suma importancia para el administrador tener conocimiento de los factores que motivan a las personas para actuar de una manera determinada, pues una de sus responsabilidades consiste en inducir las a que aporten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos que persigue la organización.

Gran cantidad de dirigentes consideran que su principal problema es la dirección motivadora de su personal; el fracaso se manifiesta en los índices de ausentismo, ineficiencia, conflictos, baja moral y productividad, etc.

La pregunta en las organizaciones sería: ¿cómo puede ser motivado el personal? Tradicionalmente se ha considerado que el dinero, como parte integrante del sistema de recompensas y castigos, es la fórmula más efectiva para motivar a las personas, es cierto que para muchos individuos el incentivo económico tiene efectos significativos, pero, se ha comprobado que muchas personas no realizan sus mayores esfuerzos cuando son motivadas con factores monetarios. En muchos casos, tienden a lograr cierto nivel establecido por los mismos integrantes de un grupo, que por lo común es inferior al de sus capacidades; el dinero será siempre un factor importante, pero no absoluto.

1.6.5. Teoría de Maslow.

Abraham Maslow concibió y sostuvo que las necesidades humanas podían clasificarse dentro de cinco niveles, cada uno de ellos con una determinada jerarquía en función de su importancia. En forma ascendente, los niveles de necesidades que se deben satisfacer son:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales
- Necesidades de estima
- Necesidades de autorrealización

Las necesidades fisiológicas son todas las relacionadas con la supervivencia, y ante que ningunas otras son las que busca satisfacer toda persona: alimentarse, clamar la sed, vestirse, dormir, etc.; una vez satisfechas las necesidades de este nivel, dejan de operar como motivadoras de la conducta y surgen fuerzas motivantes de un orden más alto.

Las necesidades de seguridad se presentan cuando se han satisfecho las fisiológicas; ante el desconocimiento del futuro, las personas buscan proveerse de elementos o bienes que les brinden la seguridad de poder afrontar los riesgos que pudieran presentarse en cuanto a su protección, salud y economía.

Al estar satisfechas las necesidades anteriores, surgen las necesidades sociales, es decir, el deseo de relacionarse con los demás, perteneciendo a grupos donde el individuo sea reconocido y aceptado por otras personas. Cuando una persona ya está integrada a grupos, no basta el que la conozcan, siente la necesidad de mantener relaciones afectuosas con otras personas, es decir, de sentirse estimado, querido, respetado, etc., lo que le producirá tener mayor confianza en sí mismo.

Satisfechas las necesidades anteriores, se manifestará la necesidad de sentirse realizado, de llegar a la cúspide, de desarrollar todas sus potencialidades, por que tratará de superarse en todos los aspectos.

Según Maslow, las necesidades de un nivel superior van surgiendo cuando las del nivel anterior han sido satisfechas; a esto lo denominó “prepotencia de necesidades”.

Las principales críticas que ha tenido giran alrededor de no haberse podido comprobar satisfactoriamente la relación de prepotencia de necesidades.

1.6.6. Teoría de McClelland.

David C. McClelland formuló su teoría teniendo como base la identificación de tres factores que motivan a las personas a manifestar una conducta determinada: los factores son: logro, afiliación y poder. Según la teoría, de los tres factores siempre predominará uno sobre los demás.

Cuando en las personas predomina el factor logro, se fijan metas que signifiquen la realización de cosas importantes, trascendentes, o la obtención de dinero y bienes que las representen: encauzan sus esfuerzos y luchan con todos los medios para conseguirlos, ya que mediante ellos queda materializado su esfuerzo, éxito, prestigio y realización; si no lo logran, se sienten fracasados.

En las personas motivadas por el factor afiliación, resalta su interés por mantener buenas relaciones sociales con sus semejantes, por dar y recibir afecto,

por ser amables y cooperativas; tratas de evitar ser rechazadas por los demás; cuando surge algún problema con otras personas se deprimen fácilmente.

En las personas motivadas por el factor poder, su interés consiste en lograr posiciones de liderazgo, para tener bajo su mando, influencia y control a los demás; mientras mayor sea el número de subordinados que dirijan, sienten mayor prestigio y satisfacción personal.

Las teorías motivacionales han servido de base a diferentes prácticas administrativas que buscan comprender las motivaciones humanas y la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales.

1.6.7. Comunicación administrativa.

Por comunicación se entiende todo proceso que en forma implícita o explícita origina transmisión de información.

En todo organismo social, la comunicación explícita entre sus integrantes es esencial, puesto que es de suma importancia el intercambio de información para coordinar las múltiples actividades que se realizan para lograr los objetivos; por consiguiente, la comunicación es un medio que, al fluir, eslabona a las personas y grupos de la organización.

1.6.8. Elementos del proceso de comunicación.

El proceso de comunicación contiene cinco elementos básicos, los cuales son:

Emisor; es la persona o grupo de personas que transmiten información;

Mensaje; es el cúmulo de información que se comunica;

Medio o canal; es la forma que se utiliza para transmitir la información: oral, escrita y/o simbólica;

Receptor; es la persona o grupo de personas que reciben la información;

Reacción; es la respuesta que da al receptor al recibir el mensaje y sirve de retroalimentación al emisor sobre el grado de captación del mensaje.

1.6.8.1. Comunicaciones formal e informal.

La comunicación formal es el intercambio de información entre los integrantes de un organismo social, en razón de los puestos que ocupan y de las actividades asignadas; este tipo de comunicación se da principalmente por medios orales y escritos; órdenes, instrucciones, cartas, memorandos, etc.

La comunicación informal es el intercambio de información que se efectúa entre los integrantes de la organización por una relación independiente de la jerarquía de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni procedimientos establecidos en la comunicación forma.

1.6.8.2. Comunicación interna y externa.

La comunicación administrativa formal se clasifica de la siguiente manera:

- Comunicación Formal: Interna y Externa
- Comunicación Interna: Vertical y Horizontal
- Comunicación Vertical: Descendente y Ascendente

Se denomina comunicación interna la que se da formalmente entre los integrantes de un organismo social; de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupan el emisor y receptor, la comunicación interna se clasifica en vertical y horizontal.

La vertical puede ser descendente o ascendente, según el nivel donde se origine la comunicación y hacia dónde vaya dirigida.

La comunicación vertical descendente es la que fluye de arriba hacia abajo: puede ser general cuando es dirigida desde los más altos niveles a todo el personal: circulares, memorandums, reglas, políticas, avisos, etc.

La comunicación horizontal es la que da entre los integrantes de diversos medios, para cumplir y coordinar sus actividades. Mediante un organigrama se puede identificar el flujo de autoridad y comunicación del organismo social; a medida que éste va aumentando de tamaño, la comunicación se torna más compleja y el medio escrito se convierte en el principal canales de comunicación para mantener informados a los miembros de la organización.

La comunicación externa es la que se efectúa entre una o varias personas del organismo social y otra u otras que no pertenecen a él, pero con quienes por cualquier circunstancia debe existir comunicación, por ejemplo: clientes, proveedores, solicitantes de crédito o empleo, etc.

1.6.9. Coordinación.

Coordinar es armonizar los esfuerzos individuales para la consecución de objetivos; en síntesis, éste es el propósito fundamental de la administración.

Un director de orquesta, el entrenador de un equipo deportivo, el jefe de un grupo de trabajo, en fin, todos aquellos que dirigen a un grupo necesitan coordinar la acción de los integrantes para lograr un común los fines deseados.

1.6.10. Toma de decisiones.

La toma de decisiones siempre ha sido de vital importancia para los administradores, puesto que, ante diversas circunstancias, determina el grado de éxito o fracaso de las personas y organizaciones.

En todo organismo social cada día se toman una gran cantidad de decisiones, todas importantes, que afectan a la organización en diversos grados.

Los subordinados en muchas ocasiones consultan y esperan las decisiones de sus jefes par emprender acciones.

Aún cuando se reconoce que la toma de decisiones se encuentra implícita en todas las etapas del proceso administrativo, existen diversos criterios para ubicarla en alguna de ellas; por lo general se trata este tópico dentro del contexto de la planeación o la dirección. Aquí se tratará como parte de la dirección, puesto que finalmente se decide al establecer: objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, división del trabajo, departamentalización, niveles jerárquicos, integración de cosas y personas, incentivos, estándares, controles, acciones correctivas, etc.; es decir, todo se convierte en toma de decisiones, que, si bien pueden ser planeadas, finalmente se toma una decisión.

1.7. Control.

El control es la última etapa del proceso administrativo, pero está estrechamente relacionada con la planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes. Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando; por tanto, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función de control. Los factores sobre los cuales puede controlarse toda actividad son: cantidad, calidad, tiempo y costo.

El control se utiliza para:

- Conocer lo que realmente se está logrando
- Evaluar el desempeño de los integrantes
- Detectar fallas o errores
- Corregir las desviaciones
- Modificar los planes
- Mejorar la coordinación
- Establecer un mejor sistema de comunicación
- Predecir problemas y/o soluciones, etc.

El control se aplica a funciones específicas; por consiguiente, son comunes los sistemas de control de:

- Producción
- Calidad
- Inventarios
- Mantenimiento
- Costos
- Ventas
- Salarios
- Personal, etc.

Entre los principales mecanismos de control se encuentran:

- La observación personal
- Los presupuestos
- Las estadísticas
- Las auditorias
- El control interno
- Informes verbales y/o escritos
- Información y análisis especiales, etc.

1.7.1. Proceso de control.

El proceso de control sigue cuatro pasos básicos:

- A)** Establecimiento de normas o estándares de ejecución.
- B)** Medición de lo que se ha hecho.
- C)** Comparación de lo hecho con lo establecido e investigación de las diferencias, si las hay.
- D)** Corrección de las desviaciones aplicando acciones correctivas.

El establecimiento de estándares, consiste en fijar las unidades de medida que sirven como puntos de referencia y que están basadas en los objetivos; los estándares fijados estarán relacionados, por ejemplo, con:

- Niveles de producción
- Cuotas de ventas
- Índices de productividad
- Posición en el mercado
- Cargas de trabajo
- Utilidades, etc.

La medición de lo que se ha hecho, es la valoración de las actividades y los resultados que se pretende controlar; la información que surja debe ser actual, correcta y oportuna, para que sea aprovechada e interpretada de la mejor forma, y permita obtener conclusiones con respecto a los logros presentes y los deseados, tal como están determinados en los estándares.

El control implica una comparación entre los resultados y el estándar previamente establecido. Cuando se presentan desviaciones desfavorables, será necesario adoptar las acciones correctivas apropiadas que encaucen hacia los resultados pretendidos; un sistema de control debe hacer posible detectar prontamente las desviaciones para corregirlas a tiempo.

El valor tangible del control está en la planeación de las acciones correctivas necesarias para ajustarse a los estándares: como ejemplos de acciones correctivas se pueden citar las siguientes:

- Revisión de objetivos.
- Modificación de políticas y reglas.
- Cambio de procedimientos.
- Proporcionar entrenamiento al personal para mejorar el desempeño en el trabajo.

- Utilizar la autoridad para motivar cambios de comportamiento en las personas; en este caso la función de dirección se convierte en parte integral del control.

1.7.2. Métodos de planeación y control.

Además de los presupuestos, existen otras técnicas y métodos que sirven indistintamente de planeación y control de las actividades; entre ellos se encuentran las gráficas de Gantt y los que están basados en redes de actividades (PERT Y CPM).

1.7.2.1. Gráficas de Gantt.

Henry L. Gantt (1861- 1919), desarrolló una técnica gráfica que inicialmente se utilizó para programar la producción; actualmente es muy usada para planear diversos proyectos en cualquier organismo social. Las gráficas de Gantt o diagramas de barras, como también se les conoce, sirven para planear y controlar el factor tiempo en la ejecución de una serie de actividades. Los pasos que se deben seguir para diseñarlas son:

- A)** Listar las actividades de un proyecto en el orden en que deban realizarse.
- B)** En forma horizontal, señalar las unidades de tiempo (meses, semanas, días, horas, etc.) que se estimen más adecuadas para representar el inicio, duración y terminación de cada actividad del proyecto.
- C)** Determinar la cantidad de tiempo que debe destinarse a la ejecución de cada actividad, representándola con una barra horizontal, cuya longitud será proporcional a la escala de tiempo utilizada.

Una gráfica de Gantt, dicho en forma simple, es un diagrama de barras con el factor tiempo como eje horizontal y las actividades a realizar en el eje vertical.

El control se realiza simplemente comparando las barras con lo ejecutado en una fecha determinada.

En forma adicional, pueden hacerse divisiones o anotaciones sobre las barras para señalar la cantidad de trabajo que deba hacerse en determinado tiempo; sin embargo, por medio de las gráficas de Grantt es muy difícil coordinar proyectos formados por una gran cantidad de actividades, debido a la imposibilidad de establecer una relación adecuada entre todas ellas. El uso de las gráficas de Gantt es recomendable en proyectos que contengan actividades secuenciales o en corto número.

Las gráficas de Gantt son las precursoras de modernas técnicas de planeación y control.

CAPITULO 2.

“LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL”.

2.1. Naturaleza de la Administración de Personal.

La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado.

La administración efectiva de personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas. Más aún se requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y para que sea remunerado sobre la base de sus contribuciones a la organización. Las actividades que realiza el personal son las que van a llevar al éxito o fracaso de una organización. Para lograr resultados favorables se debe tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos.

La administración de personal puede absorber muchas de las disciplinas más básicas y aplicar las aportaciones de esas disciplinas al mejoramiento del programa de personal. Cuando una organización mejora, su influencia se verá reflejada en la sociedad que la rodea. El hecho está en la utilización de manera más eficaz y eficiente de los recursos disponibles y en especial el humano. La suma de eficacia y eficiencia se verá reflejada en mejores niveles de productividad.

Existen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados, determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos que pueden emplearse en la administración de personal en cualquier organización, sin importar su tipo o propósito, o las características de su personal. Este hecho también se aplica a toda organización, sea ésta gubernamental, de investigación,

militar, educativa o de otra índole. Puesto que todas las organizaciones, sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivos, deben operar con personas y mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituye básicamente la dirección de personas.

Aunque una organización cuente con los recursos materiales y financieros más adecuados, si no dispone de trabajadores con las habilidades y conocimientos necesarios para administrar ese tipo de recursos, la empresa está condenada a la ineficiencia y el fracaso. También cada día más, frente a la escasez de recursos, cobra mayor relevancia el contar con un programa permanente de capacitación en la organización que responda a sus necesidades reales y, no únicamente siga “las modas” y se capacite por capacitar.

Los tiempos en que la capacitación se veía simplemente como una obligación legal, o como un gasto inútil y obligatorio han quedado atrás. Estamos ahora en una época en que la capacitación juega cada vez más un papel clave para el éxito de cualquier organización.

2.2. Concepto de Administración de Recursos Humanos.

Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. La organización representa el medio que permite a las personas que trabajan en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con su trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva.

2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

Cuando se logran las metas de una organización es porque los gerentes y los departamentos de recursos humanos se han propuesto fines claros y cuantificables. Algunas empresas tienen por escrito sus propósitos y otras los manejan como parte de la cultura de la empresa.

Ambos casos son válidos pues guían la función de la administración de los recursos humanos.

Hay cuatro desafíos en que la administración de recursos humanos debe de apoyarse:

- **Objetivos Corporativos:** La administración de recursos humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos.
- **Objetivos funcionales:** Se debe mantener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización. Cuando no existe ese balance apropiado es muy posible que se empiecen a desperdiciar muchos diferentes recursos. Para esto la organización puede decidir el nivel de equilibrio entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total de personal a su cargo.
- **Objetivos Sociales:** Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar restricciones que pudieran darse.
- **Objetivos Personales:** Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del departamento de recursos humanos en la cual debe busca cómo apoyar a los miembros de la organización para lograr sus propósitos. Cuando el empleado se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto o inclusive aumenta la tasa de rotación. Por el otro lado si el empleado se siente en un ambiente de satisfacción personal en cuanto a los logros y metas personales y de progreso dentro de la empresa resultará en un empleado posicionado de su puesto y contribuirá al éxito de la empresa en lo que a él respecta.

2.4. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos y Actividades que permiten alcanzarlos.

A) OBJETIVOS SOCIALES:

1. Cumplimiento de las leyes
2. Servicios que presta la organización
3. Relaciones Empresa – Sindicato

B) OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN:

1. Planeación de Recursos Humanos
2. Servicios que presta la organización.
3. Selección de personal.
4. Capacitación y desarrollo.
5. Evaluación.
6. Actividades de Control.

C) OBJETIVOS FUNCIONALES:

1. Evaluación
2. Actividades de Control.

D) OBJETIVOS PERSONALES:

1. Capacitación y desarrollo
2. Evaluación
3. Compensación
4. Actividades de control.

2.5. Actividades de la Administración de Recursos Humanos.

En las organizaciones el departamento de recursos humanos debe de ser el apoyo para siempre tener a las personas con las características necesarias para los puestos existentes. El propósito de la administración de recursos humanos será alcanzado al proporcionar a la empresa personas que contribuyan con las estrategias de la organización, que mejoran su efectividad y su eficiencia.

2.5.1. Actividades Fundamentales.

- Proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.
- Tener una eficiente planeación de los recursos humanos.
- Realizar el proceso de selección.
- Una vez hecha la selección se debe proceder a la orientación y capacitación.
- Conforme las necesidades cambien se debe hacer una ubicación.
- Apoyar el desarrollo de los empleados actuales
- Realizar una evaluación al desempeño de cada empleado.
- En caso necesario llevar a cabo retroalimentación. La responsabilidad de administrar eficientemente los recursos humanos radica en cada gerente en su respectivo departamento. Si el gerente no quiere asumir tales responsabilidades por considerar que es un obstáculo para la realización de sus demás funciones se puede recurrir a la delegación de funciones y esto no le quitará responsabilidad al gerente sino esta acción le permite compartir su responsabilidad.

2.6. Dificultades de la Administración de Recursos Humanos.

A) Se entiende con medios, recursos intermediarios y no con fines.
Función de asesoría.

B) Se entiende con recursos vivos, personas.

C) Los Recursos Humanos no están solamente dentro del ARH.

D) Se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. No pueden controlar fácilmente los eventos que producen.

E) Trabaja en ambiente y en condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder y control muy pequeño.

2.7. Aspectos Clave de la Administración de Recursos Humanos.

- **El enfoque Estratégico.** La administración de los recursos humanos debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Debe trabajar en conjunto con los gerentes operativos y si no lo hace así los recursos no serán empleados de manera eficiente.
- **Enfoque de los Recursos Humanos.** El empleado es lo más importante en una organización. No se debe de invadir la privacidad ni la dignidad de las personas que en ella trabajan. Se debe tener cuidado a las necesidades de los empleados y esto resultará en beneficio de crecimiento y avance de la organización.
- **Enfoque Administrativo.** Todos los gerentes tienen responsabilidad en la administración de los recursos humanos bajo su mando. Recursos humanos está para asesorar y apoyar a los gerentes en sus labores. La responsabilidad dual se comparte entre supervisor del trabajador el departamento de recursos humanos al buscar el desempeño y bienestar de cada trabajador.
- **Enfoque de Sistemas.** El departamento de recursos humanos es parte del sistema de la organización y siempre las acciones que haga deben ser evaluadas para analizar cómo está contribuyendo a la productividad general de la organización. Recursos Humanos es un departamento que tiene influencia en otros departamentos que se relacionan entre sí y es un

sistema abierto y por lo tanto cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el ambiente exterior.

- **Enfoque Proactivo.** El departamento de recursos humanos puede ayudar aún más cuando se preocupa en realizar acciones preventivas que pudieran afectar a la organización y evitar así las acciones reactivas que pudieran afectar en la pérdida de oportunidades para realizar acciones positivas.

2.8. El papel de la Administración de Recursos Humanos en la inducción.

Se considera que la Administración de los Recursos Humanos juega un papel fundamental en la inducción a los nuevos empleados, el papel de coordinación, que permite asegurar que los componentes adecuados estén en su lugar.

Cuando se hacen las ofertas de trabajo y se aceptan, la Administración de Recursos Humanos debe indicarles a los nuevos empleados cuándo deberán iniciar actividades. Sin embargo, antes de que se incorporen formalmente, la Administración de Recursos Humanos deberá estar preparada para controlar algunas de sus necesidades más frecuentes; por ejemplo, es común que tengan una larga lista de preguntas sobre prestaciones.

Por lo tanto, la Administración de los Recursos Humanos deberá participar en la inducción señalando la ayuda que pueda ofrecer en el futuro a los nuevos empleados. Este punto no puede minimizarse. La Administración de Recursos Humanos proporciona una amplia variedad de servicios – como guiar la carrera de la persona y capacitarla – a otras áreas de la compañía.

2.9. Importancia de la Administración de Recursos Humanos en la Dirección de Adquisiciones.

La dirección de adquisiciones, es una dependencia que constantemente esta en trato directo con personas, es por esto la gran importancia del desarrollo de la Administración de Recursos Humanos, ya que esta Dirección es la que atiende las necesidades de las Dependencias del H. Ayuntamiento.

Tomando en cuenta que todos somos clientes en un momento determinado, y como clientes estamos en busca de satisfacer nuestras necesidades y por lo tanto requerimos ser atendidos con Calidad.

El objetivo fundamental de la Dirección de Adquisiciones es mejorar día a día su funcionamiento para lograr con el menor uso posible de recursos, incrementar de manera constante los niveles de satisfacción de las Dependencias internas y externas del H. Ayuntamiento de Apatzingán, Mich., es necesario implantar un sistema que aplicando la mejora continua a sus procesos decisorios y haga factible mejores niveles de productividad, calidad, costos, flexibilidad y entrega.

CAPITULO 3.

“ANÁLISIS DE PUESTOS”.

3.1. Definición y elementos esenciales del análisis de puestos.

El Análisis de Puestos es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el **contenido de un puesto de trabajo**, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

Dentro de las técnicas administrativas para fomentar la productividad, el análisis de puestos constituye el punto de partida para muchas de las funciones importantes de las empresas, las cuales, se supone, están en búsqueda permanente de la productividad y competitividad.

La importancia del análisis, entre otras, estriba en un hecho importante: el simple nombre del puesto no indica todas las labores efectuadas. Así pues, en el afán de propiciar el mejor empleo del tiempo y de otros recursos por parte de los miembros de la empresa u organización, puede emplearse el análisis de puestos para cubrir diversas necesidades, entre ellas:

- o Reclutar a miembros potenciales.
- o Establecer requisitos a satisfacer por candidatos para ocupar un puesto.
- o Seleccionar al mejor ocupante de un puesto.
- o Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- o Establecer planes de carrera.
- o Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.
- o Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.
- o Eliminar duplicidad en el trabajo.

- o Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- o Evitar riesgos de trabajo.
- o Establecer sistema de incentivos a la productividad.
- o Determinar montos de finanzas y seguros.
- o Establecer tipos de supervisión necesaria.
- o Base para efectuar auditorias integrales.

Además, el mandamiento legal de especificar con "...la mayor precisión posible dentro del contrato de trabajo, el servicio o los servicios que deban prestarse".

Ahora bien, un puesto constituye el conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal. En otras palabras, se coloca el énfasis en las acciones desplegadas y los requerimientos para lograrlas y no en la persona ocupante de ese puesto.

El análisis es un método lógico general. Consiste en desmenuzar un todo integrado con la finalidad de estudiar cada una de sus partes, así como las relaciones existentes entre cada una de ellas; se estudian básicamente: las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo; donde se mencionan: 1) la identificación, 2) la descripción 3) los requerimientos.

Para el análisis de puesto es crucial el levantamiento de información en cualquier actividad tendiente a conocer el mundo circundante.

Observación impresionista.- El analista mira al ocupante del puesto mientras desempeña sus labores.

Observación controlada.- El analista prepara registros cuidadosos de las tareas ejecutadas en el puesto.

Cuestionario abierto.- Se presenta al ocupante una serie de preguntas generales sobre el puesto.

Cuestionario de elección forzosa.- Se presentan varias opciones en cada pregunta, al fin de indicar la que corresponda.

Entrevista libre.- El analista conversa con el ocupante del puesto de manera espontánea.

Entrevista estructurada.- También en conversación. Sin embargo, el analista lleva un guión.

Entrevista Estandarizada.- La conversación se lleva mediante una serie de preguntas semejantes (o estándar) presentadas a los ocupantes de diversos puestos.

3.2. Finalidad y objetivos del análisis de puestos.

El acontecer de la vida productiva que presenta y refleja las empresas en México nos permite esclarecer el rumbo hacia donde se dirige el futuro de la compañía.

Por lo cual es de suma importancia que, teniendo en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan; como lo son la globalización de los mercados, la estrecha competencia de los mercados y otros factores como los tecnológicos, económicos y sociales que se presentan en la actualidad, generan una llamada de atención la cual nos indica que se presenta un cambio organizacional inevitable, de donde podemos destacar, que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, que les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes.

“Es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr abatir esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos”.

De esta manera podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de contar con todas las características e información relativa a cada uno de los cargos.

Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, a su vez y en un futuro, facilitará actividades que las empresas necesitan y podrían necesitar como son: reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal al puesto requerido.

Teniendo los objetivos presentes de:

- Permitirle a la empresa cimentar las bases de la tecnificación de la administración de los recursos humanos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades.
- Evitar duplicidad de labores y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Evitar repetir instrucciones es una parte fundamental de la existencia de la descripción de puesto, punto que a mi consideración es la tecnificación de la medición de un trabajo para los individuos, así que de los beneficios que obtenemos con el uso de estas técnicas son:

1. Evitar repetir información, explicación e instrucciones similares.
2. Permite a los empleados saber qué es lo que se espera de ellos, cuándo y cómo.
3. Muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización.
4. Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reduce el periodo de capacitación.
5. Permite asegurarse que se respeten las Políticas del organismo.
6. Reduce errores operativos.
7. Evita que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas.
8. Facilita el sostenimiento de un buen nivel organizacional.

9. Complementar el manual de organización.

Pero para realizar estos objetivos se debe realizar un estudio anterior sobre: Organigrama. (Clasificación de los puestos) Determinar sus principales características, realización de cuestionario, observación directa y/o entrevista con el trabajador.

El organigrama es una manera de describir la estructura de manera impresa, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización.

Todo empresario, todo Directivo y todo departamento de Recursos Humanos deberían de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de Análisis de Puestos (ADP). Y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

A la hora de implantar tal sistema no debemos olvidar que de nada sirve desarrollar una herramienta ininteligible, compleja o de difícil utilización, pues esto provocará desconfianza, pérdida de tiempo y altos costos.

Aunque existen modelos estándares de ADP, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización; debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización.

El establecimiento de un ADP sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de la organización.

3.3. Análisis y diseño de puestos.

“La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización”.

Para que el investigador pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización.

Análisis de la información sobre puestos, perspectiva general. Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos.

Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

- Compensación equitativa y justa.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.

- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.
- Obtención de información para el análisis de puestos

Antes de estudiar cada puesto, tendremos que estudiar la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad, también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, y donde se realizaron los siguientes pasos:

A) Identificación de puestos: Recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes; hacer una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

B) Desarrollo del cuestionario: Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

C) Identificación y actualización: Se procede primero a identificar el puesto, así como la fecha en que se elaboró la última descripción; es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.

D) Deberes y responsabilidades: Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

E) Aptitudes humanas y condiciones de trabajo. Describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencias y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción, asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.

F) Niveles de desempeño: En el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento; se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o gerentes; en la investigación, el nivel de desempeño de los empleados generara diferentes incentivos, esto como una estrategia de motivación.

G) En cuanto a la obtención de datos: El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

En las **entrevistas:** se realizan personalmente con los empleados de piso para que puedan proporcionar información relevante sobre su puesto. Nos basaremos en un cuestionario general, al cual podemos agregarle preguntas que abarquen las variantes concretas del puesto.

Este sistema ofrece máxima confiabilidad, debido a que la entrevista es a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado).

H) Comités de expertos: Aunque es costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

I) Bitácora del empleado: Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información.

La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significa una inversión en términos considerables de tiempo.

J) Observación directa: Este método es más susceptible, pero es de gran utilidad para percatarnos personalmente de las funciones que desempeñan los empleados y corroborarlo con el supervisor y el gerente.

El método ideal: flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

3.3.1. Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos.

La aplicación sobre los diversos puestos, como los empleados de piso de una empresa, puede emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

3.3.2. Descripción de puestos.

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

3.3.3. Datos básicos.

Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan): o fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.

También se podría manejar los datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a su analista.

La localización: departamento, división, turno (del puesto). En Jerarquía, para establecer niveles de compensación. O Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

Características especiales: Régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

Resumen del puesto: Después de la sección de identificación, suele continuarse con el resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

Condiciones de trabajo: No sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

Aprobaciones: Las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

3.4. Especificaciones del puesto.

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

No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

3.4.1. Niveles de desempeño.

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

3.4.2. Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características.

Niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

3.4.3. El sistema de información sobre los recursos humanos.

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

3.5. Diseño de Puestos.

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización.

La función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto.

Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como deserción del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores.

Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas.

Este enfoque destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en el costo de los salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el empleado.

Esta técnica resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. Este enfoque ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo de trabajo y de las prácticas laborales.

3.5.1. Requisitos y diseño de puestos.

Para ser eficaz, en la administración de un puesto se requiere clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto por ocupar.

Por lo tanto, es preciso realizar un análisis objetivo de los requisitos que implica un puesto y, en la medida de lo posible, diseñar el puesto de tal forma que satisfaga las necesidades organizacionales e individuales.

Además, los puestos deben ser sometidos a evaluación y comparación para que sus titulares puedan ser tratados equitativamente.

Entre los factores adicionales por considerar están las habilidades requeridas como son:

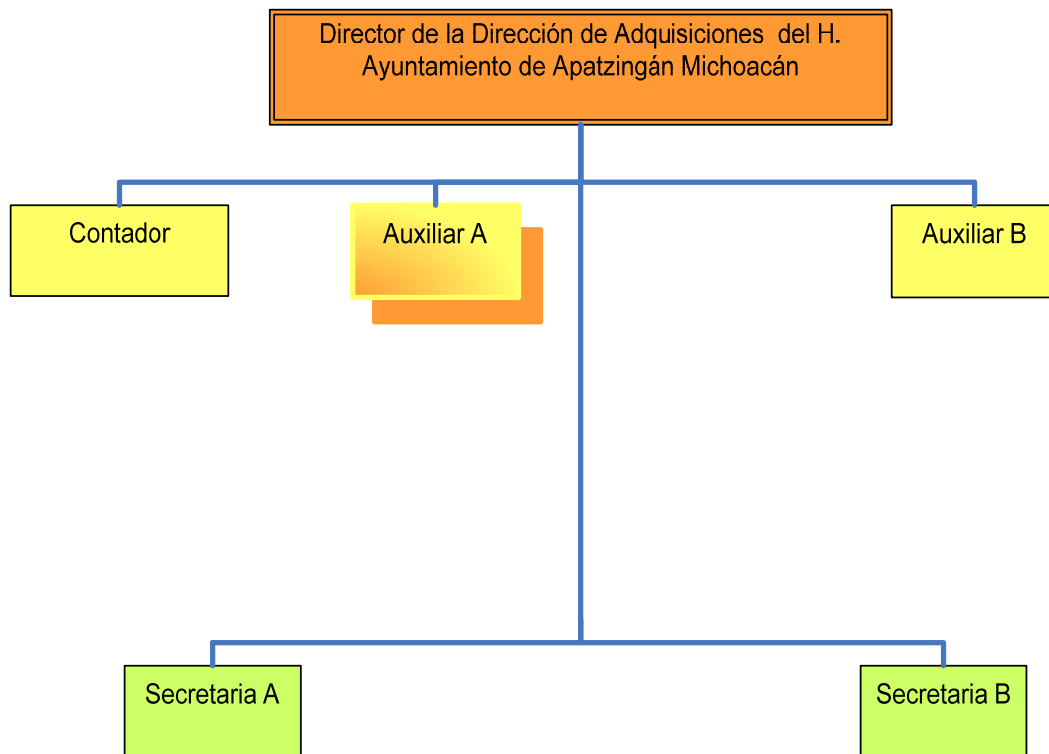
- ✓ Técnicas
- ✓ Humanas
- ✓ Conceptuales
- ✓ Diseño

Y estos factores varían según el nivel de la jerarquía organizacional y las características que deben poseer los administradores.

Dentro de la Dirección de Adquisiciones, se cuenta con el personal, mencionado a continuación:

NOMBRE DEL PUESTO	CATEGORIA
Director	Confianza
Contador	Eventual
Auxiliar A	Eventual
Auxiliar B	Sindicalizado
Secretaria A	Sindicalizado
Secretaria B	Eventual

3.6. Organigrama interno de la dirección de adquisiciones.



Ubicación dentro del Organigrama:

Colabora como **Auxiliar "A"**, apoyando al Director de Adquisiciones y al Contador en las diferentes actividades que se realizan en esta **Dirección de Adquisiciones**.

3.7. Diseño del perfil y requerimientos de puestos de la dirección de adquisiciones del h. ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán.

DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO DE DIRECTOR	
Puesto:	DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN MICHOACÁN.
Área:	DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES
Propósito del puesto:	Administrar, gestionar y controlar actividades inherentes al puesto, vigilando la aplicación del reglamento de adquisiciones, arrendamiento, y prestación de servicios relacionados con bienes e inmuebles del H. Ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán.
Objetivos del puesto:	1. Hacer un eficiente uso del presupuesto asignado, controlando las partidas de las diferentes dependencias. 2. Mantener un catálogo de proveedores autorizados 3. Incrementar cada año un 10% de proveedores confiables en el catálogo
Funciones claves:	✓ Inspección de precios. ✓ Inspeccionar que los vales de compra lleven anexado los requisitos establecidos por el Reglamento de Adquisiciones, Arrendamiento y Prestación de Servicios del H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán. ✓ Ordenar la adquisición del bien y/o servicio.
Responsabilidades :	1. Autorizar las adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios, relacionados con los bienes e inmuebles del H. Ayuntamiento. 2. Evaluar periódicamente en tiempo, forma a los proveedores del H. Ayuntamiento de Apatzingán.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO :**EDAD:** 30 a 45 Años**SEXO:** Indistinto**ESTADO CIVIL:** Casado**ESCOLARIDAD:** Mínimo Licenciatura.**DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO DE CONTADOR****Puesto:** CONTADOR DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN MICHOACÁN.**Área:** DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES**Propósito del puesto:** Documentar toda la información relacionada con las adquisiciones, arrendamiento, y prestación de servicios relacionados con bienes e inmuebles del H. Ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán.**Objetivos del puesto:**

1. Presentar cada mes un reporte mensual de las adquisiciones, arrendamiento, y prestación de servicios relacionados con bienes e inmuebles que cada dependencia del H. Ayuntamiento de Apatzingán realiza.
2. Administrar y controlar los movimientos de entradas y salidas de materiales diverso

Funciones claves :

- ✓ Realización de vales de compra.
- ✓ Almacenar la documentación (copia del vale, solicitud, cuadro de cotizaciones) para respaldar la compra.
- ✓ Recepción de facturas entregadas por los proveedores
- ✓ Revisión de facturas.
- ✓ Almacenar la documentación (copia del vale, solicitud, cuadro de

cotizaciones) con copia de la factura para poder respaldar la adquisición del bien y/o servicio.

Responsabilidades :

1. Realizar un informe mensual sobre las adquisiciones, arrendamiento, prestación de servicios relacionados por el H. Ayuntamiento de Apatzingán, por cada Dependencia del H. Ayuntamiento.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO :

EDAD: 23 a 30Años

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ESCOLARIDAD: Licenciatura en Contabilidad

DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO DE AUXILIAR A

Puesto: AUXILIAR A DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN MICHOACÁN.

Área: DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES

Propósito del Puesto: Administrar, y controlar el proceso de las actividades de cotización y gestión de pago, de las adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios relacionados con los bienes e inmuebles del H. Ayuntamiento.

Objetivos del puesto:

1. Realizar cotizaciones con un mínimo de tres proveedores para cada solicitud de compra.
2. Estandarizar a los proveedores que oferten el bien y/o servicio más económico y de calidad.
3. Mantener actualizados los trámites para el pago oportuno al proveedor.

Funciones claves :

- ✓ Realización del cuadro de cotización con el formato establecido por la Tesorería Municipal
- ✓ Solicitar cotizaciones a los proveedores del H. Ayuntamiento vía Internet
- ✓ Archivar la información sobre las cotizaciones
- ✓ Realizar ajustes de facturas
- ✓ Capturar las facturas que se entregan a Tesorería para la gestión de pago en un formato diseñado por la Dirección de Adquisiciones
- ✓ Revisar que las facturas hallan sido capturadas con los datos necesarios
- ✓ Almacenar la información de las facturas entregadas a Tesorería, para respaldar ala Dirección en caso de un reclamo de algún proveedor por falta de pago.

Responsabilidades :

1. Entregar los miércoles de cada semana las facturas de las Adquisiciones que se han realizado por el H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán, para gestionar el pago a los proveedores.
2. Proporcionar información a los proveedores sobre el trámite de pago que llevan sus facturas.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:**EDAD:** 23 a 30 Años**SEXO:** Indistinto**ESTADO CIVIL:** Indistinto**ESCOLARIDAD:** Licenciatura (Conocimientos de Informática y Sistemas Administrativos)

DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO DE AUXILIAR B

Puesto: AUXILIAR B DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN MICHOACÁN.

Área: DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES

Propósito del Puesto: Realizar el proceso de solicitud de cotizaciones a los proveedores del H. Ayuntamiento, para la adquisición, arrendamiento, y prestación de servicios relacionado con los bienes e inmuebles del H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán.

Objetivos del puesto:

1. Realizar cotizaciones con un mínimo de cinco proveedores para cada solicitud de compra.
2. Seleccionar a los proveedores que oferten el bien y/o servicio más económico, técnico y de calidad.

Funciones claves :

- ✓ Recepción de requisiciones solicitadas por las diferentes dependencias del H. Ayuntamiento.
- ✓ Solicitar a los proveedores cotización sobre lo requerido, ya sea por vía telefónica o fax.

Responsabilidades : Abrir crédito con nuevos proveedores

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DEL AUXILIAR B

EDAD: 25 a 40 Años

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

ESCOLARIDAD: Mínimo preparatoria terminada o carrera técnica comercial

Puesto: SECRETARIA DE LA DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN MICHOACÁN.
Área: DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES
Propósito del Puesto: Realizar con eficiencia las funciones secretariales propias del puesto.
Objetivos del puesto: 1. Administrar todas las funciones secretariales. 2. Contribuir a las actividades de cotización y gestión de pago a los proveedores del H. Ayuntamiento.
Responsabilidades : 1. Formular el soporte que se quedará almacenado en la Dirección de Adquisiciones, para comprobar la compra del bien y/o servicio que se realice.(Copia del vale, factura, cuadro de cotización y solicitud)

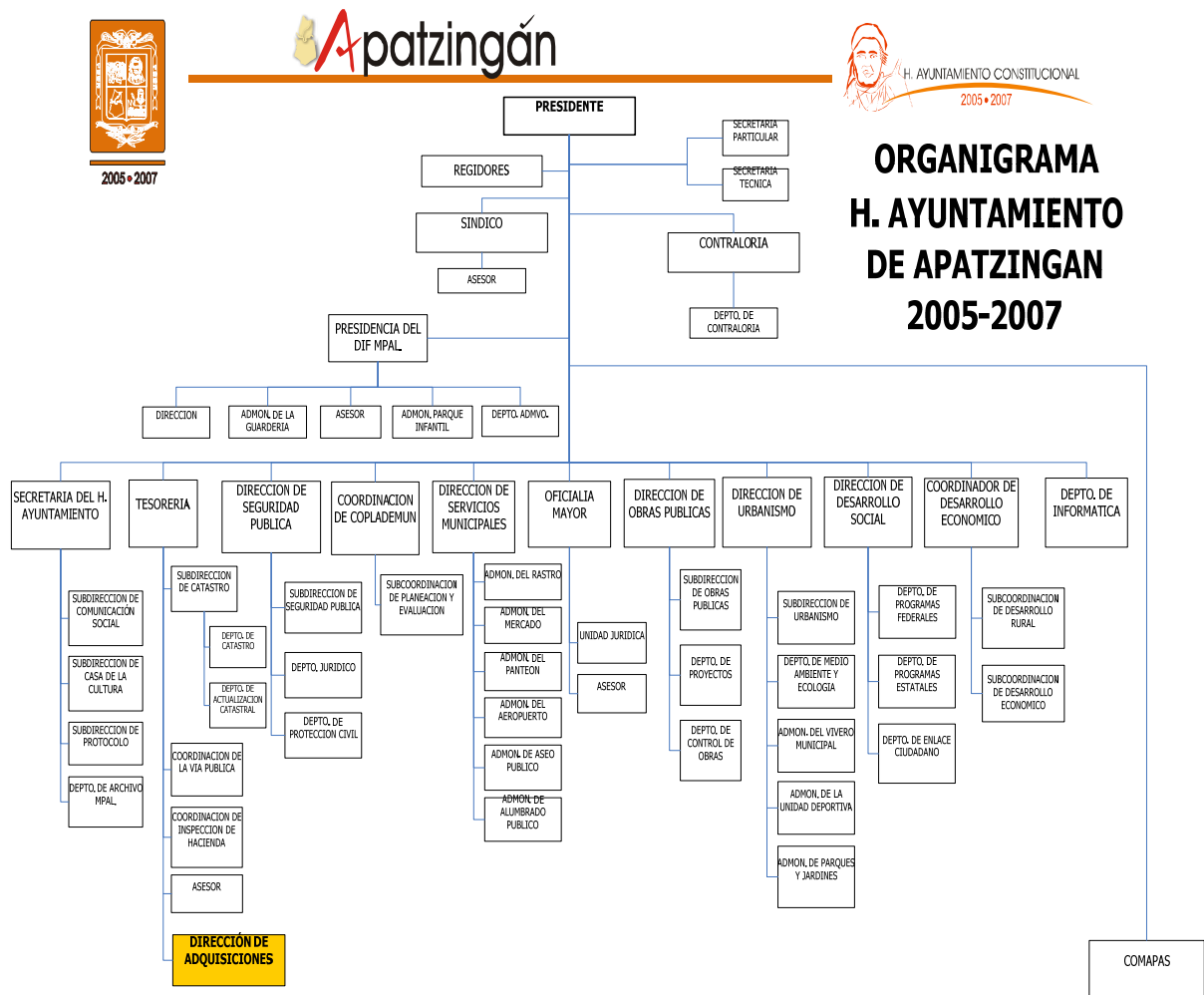
REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE SECRETARIA
EDAD: 20 a 35 Años
SEXO: Femenino
ESTADO CIVIL: Indistinto

CAPITULO 4.

“CALIDAD EN EL SERVICIO”.

4.1. Estructura de la organización en el H. Ayuntamiento de Apatzingán, Michoacán.

Organigrama del H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán



4.1.1. Dirección de adquisiciones.

La finalidad de la Dirección de Adquisiciones del H. Ayuntamiento de Apatzingán es atender oportuna y cabalmente las solicitudes formuladas por las dependencias del H. Ayuntamiento, así como la prestación de servicios relacionados con bienes muebles e inmuebles del Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán, estos son sujetos a ejercicios de sus presupuestos.

Los titulares de las dependencias del Ayuntamiento, son responsables de adoptar las medidas correspondientes para el debido cumplimiento de los presentes lineamientos establecidos en por el **“COMITÉ DE ADQUISICIONES DEL H. AYUNTAMIENTO”**.

Para tal efecto, y tomando en consideración los términos de los procedimientos señalados **“REGLAMENTO DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTO, Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS RELACIONADOS CON BIENES E INMUEBLES DEL AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN, MICHOACÁN.”** las dependencias, formulan su solicitud ante la Dirección, adjuntado por ello la siguiente documentación:

- a) Solicitud firmada por el titular de la dependencia o del servidor público autorizado para tal efecto.
- b) Suficiencia presupuestal expedida por la Tesorería Municipal.
- c) En el caso de bienes inventariables, autorización del Comité del Adquisiciones.
- d) Tratándose de equipo de computo, dictamen técnico emitido por el departamento de Informática de este Ayuntamiento.
- e) Cantidad y especificaciones de los bienes a adquirir; fecha o calendario de entrega.
- f) Se requerirá muestra especificado; señalar los criterios de evolución de los propuestos.
- g) Lugar de entrega y recepción de los bienes adquiridos.

- h) Acreditamiento de los servidores públicos que asistirán a los eventos de junta de aclaraciones, actos de recepción y apertura de propuesta técnica y económica.
- i) En caso de requerir una marca en particular, justificar la solicitud en razonamiento técnico, económico o de patente según corresponda.
- j) Cuando la dependencia por causas ajenas a su voluntad requiera la adquisición de un bien o contratación de un servicio, lo manifestará en su solicitud justificando la misma, a fin de someterlo a consideración del Comité de Adquisiciones, y acordar lo conveniente.

La Dirección de Adquisiciones conforma en forma ordenada y sistemática, la documentación que justifique y compruebe la realización de compras de bienes, actos de prestación de servicios, contando a partir de la fecha en que se hubiera recibido por los bienes o prestado el servicio, para gestionar el pago de los mismos.

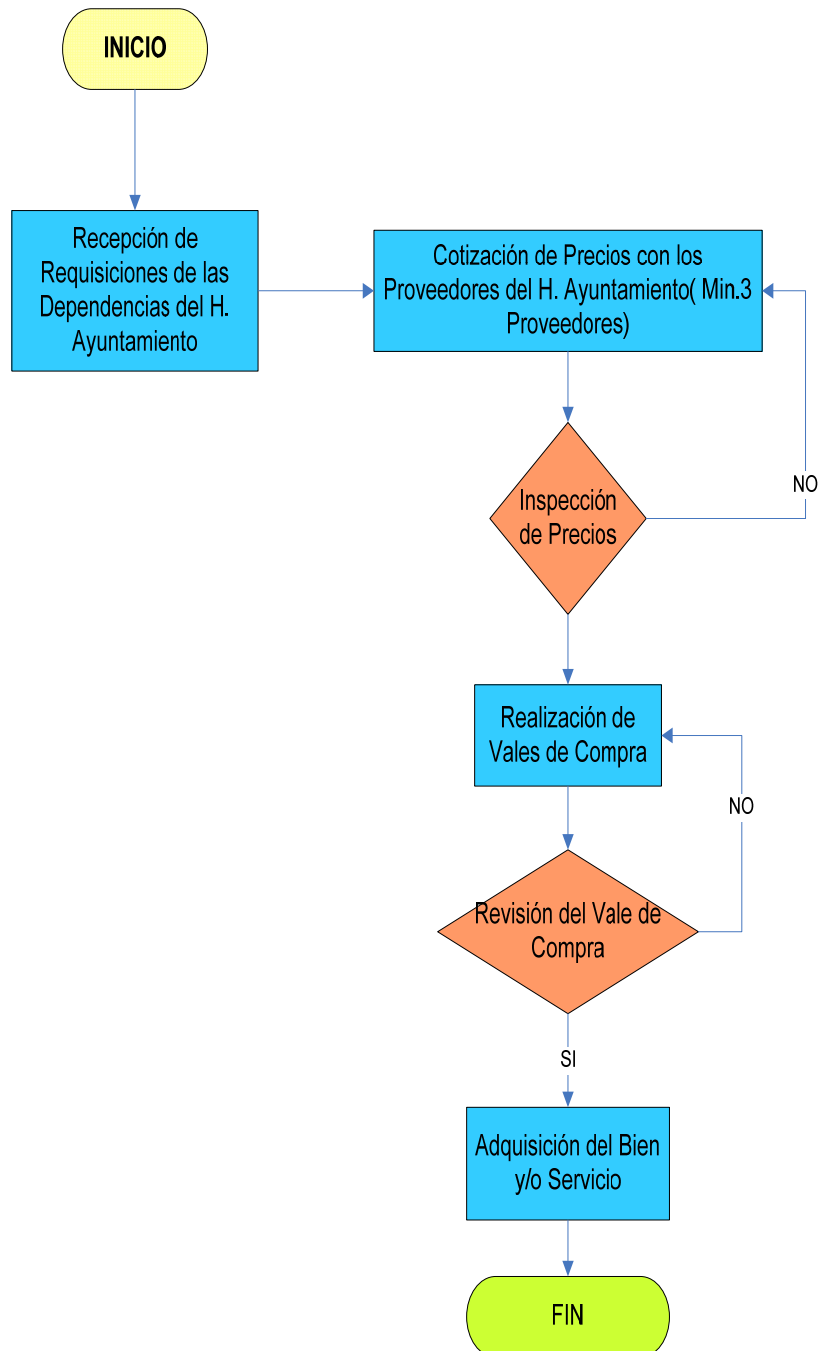
Además cuando las dependencias y áreas reportan a la Dirección de Adquisiciones, el incumplimiento que incurran los proveedores y prestadores de servicios, esta Dirección aplica las sanciones y medidas correctivas, como puede llegarse es la suspender la compra o la requisición de servicios y promover la acción por parte del H. Ayuntamiento.

Así mismo, se reporta a la Tesorería Municipal toda compra directa efectuada por las dependencias independientemente del monto de las cifras, todo esto avalado por los titulares de las dependencias.

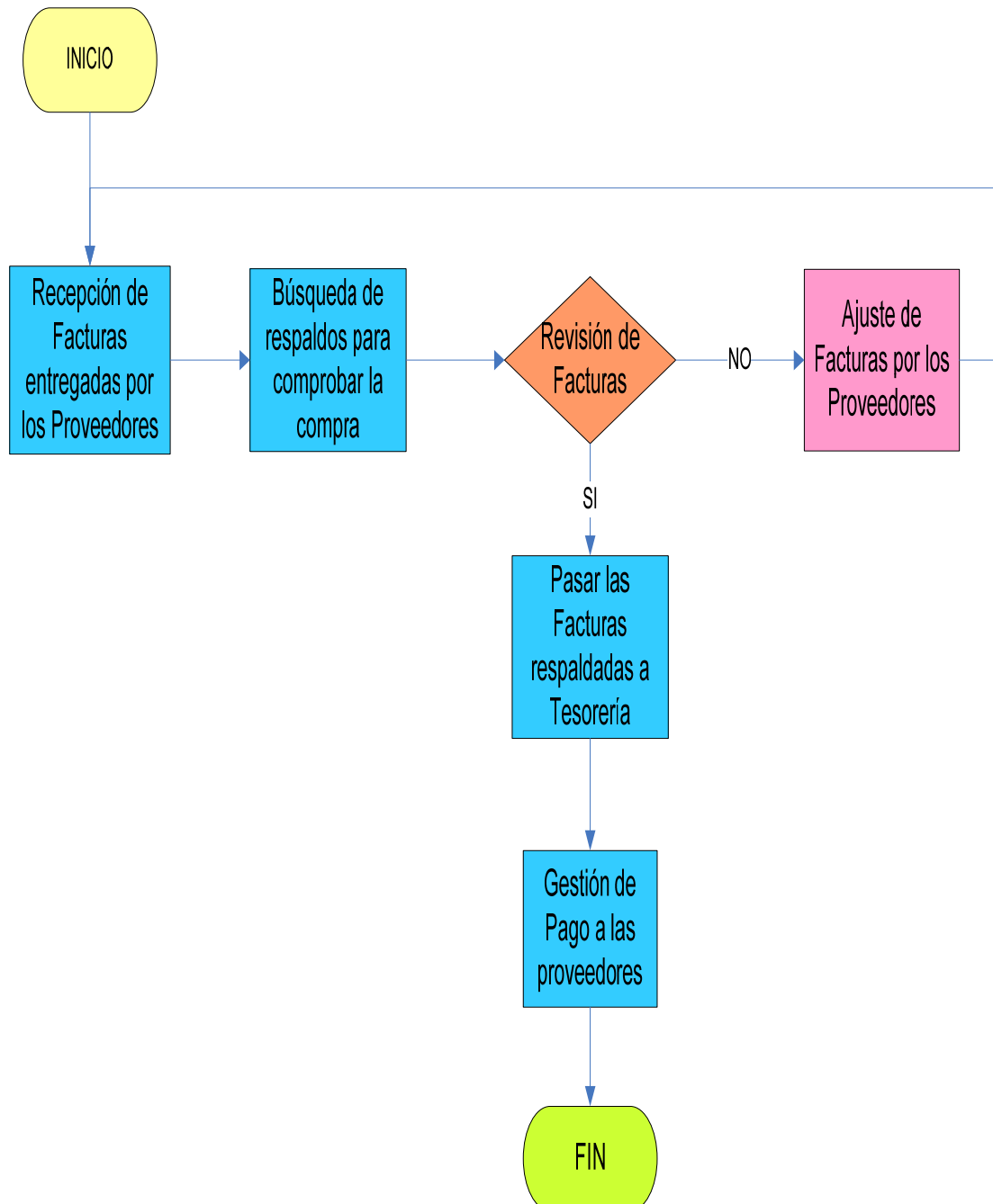
La Dirección de Adquisiciones proporciona todas las facilidades necesarias a fin de que la Contraloría pueda realizar el seguimiento y control de las adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios.

**DIAGRAMAS DE FLUJO DE LAS FUNCIONES ACTUALES REALIZADAS POR LA
DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES DEL AYUNTAMIENTO DE APATZINGÁN, MICHOACÁN:**

**Proceso de Adquisición, Arrendamiento, y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes e Inmuebles del H.
Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán**



Proceso de Gestión de Pago a Proveedores por la Adquisición, Arrendamiento, y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes e Inmuebles del H. Ayuntamiento de Apatzingán Michoacán



4.2. Calidad en el Servicio.

Antes que nada es importante saber **¿Qué significa CALIDAD?-**

Calidad: Es el conjunto de características de un producto y/o servicio que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto y/o servicio. A este significado, se le puede añadir un matiz complementario importante: **la Calidad también consiste en no tener deficiencias.**

Si la **Calidad** consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, habrá que implicar en ella a todas las actividades mediante las cuales se alcanza esta satisfacción, independientemente del lugar de la organización en que ocurren.

Esto significa obtener:

- La Calidad de los productos y/o servicios.
- La Calidad de los suministros.
- La Calidad de los procesos.
- La Calidad de los recursos, tanto técnicos y humanos, como materiales.
- La Calidad de las actividades de gestión.

Ésta filosofía, que pretende abarcar a toda la organización y a todas sus actividades, es a lo que llamamos **Calidad**. Pero la Calidad no es, únicamente, un modo de pensar. Es, sobretudo, un conjunto de principios y métodos que procuran la satisfacción del cliente. Y al menor costo.

Para comprender la Calidad en toda su amplitud, hay que citar un conjunto de **fundamentos básicos**. Calidad implica:

► **Orientar la organización hacia el cliente.** Satisfacer los requerimientos del cliente es lo principal. Con este objetivo, la organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido.

Esto implica superar la visión clásica de que la responsabilidad sobre la Calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio. La acción de otros tendrá efecto, en más o menos grado, sobre el resultado final.

► **Ampliar el concepto de Cliente.** Podemos concebir a la organización como un sistema integrado por proveedores y clientes internos. Aplicar la Calidad, significa que hay que satisfacer, también, las necesidades del cliente interno.

► **Poseer liderazgo en costos.** La calidad cuesta, pero es más cara la no - calidad. Si se trata de centrar la atención en las necesidades y expectativas del cliente, éstas serán mejor atendidas si el costo trasladado al cliente es más bajo.

Esta reducción de costos permite competir en el mercado con posibilidades reales de éxito. Se hace necesario, por tanto, reducir los costos de no-calidad.

► **Gestionar basándose en la prevención.** La idea subyacente es la de hacer las cosas bien a la primera. Es mejor que las acciones clásicas de detectar y corregir. Se reduce la necesidad de aplicar acciones de control, minimizando los costos.

► **Potenciar el factor humano.** La calidad no se controla, se hace. Y es realizada por las personas que conforman la organización. Todas, sin excepción. Por lo tanto es imprescindible establecer una gestión de los recursos humanos desde la motivación para la Calidad y la participación.

► **Mejora permanente.** La Calidad ha de ser concebida como un horizonte, no como una meta. No se llega a la Calidad Total, se persigue un horizonte que se

amplía a medida que se avanza. Aquí está implícita esta idea de mejora continua.

Siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse más precisamente a las necesidades y expectativas del cliente que, por otra parte, son dinámicas.

ASPECTOS DE LA CALIDAD	CONCEPTO CLÁSICO	CONCEPTO ACTUAL
OBJETO	Afecta a productos y servicios	Afecta a todas las actividades de la empresa
ALCANCE	Actividades de control	Gestión de toda la empresa, además del control
APLICACIÓN	Impuesta por la Dirección	Por convencimiento y participativa
METODOLOGÍA	Detectar y corregir	Prevenir
RESPONSABILIDAD	Departamento de Calidad	Compromiso de cada miembro de la empresa
CLIENTES	Externos a la empresa	Internos y externos

4.3. Cliente interno.

El cliente interno: *Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.*

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

La idea de Calidad, expresada anteriormente, es de aplicación en este esquema proveedor-cliente interno (también llamado **cadena de Deming**). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos.

En buena medida esta visión ayuda a explicar qué es la Calidad ya que, como puede apreciarse, ésta sería la Calidad (aptitud de uso) aplicada a todas las actividades de la organización y, por consiguiente, a todas las cadenas proveedor-cliente existente en ella.

Evidentemente, es necesario que la calidad a lo largo de una cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo ya que, de otro modo, se producirán fluctuaciones y rupturas en la calidad del resultado. Basta con que falle un eslabón, para que la cadena se "quiebre" y no se alcancen los objetivos.

La identificación de quiénes son proveedores y clientes, qué deben aportar y recibir (material, información, documentos, instrucciones) y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad.

Es preciso instrumentar las medidas oportunas que permitan al cliente interno expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto entregado por el proveedor.

Requisitos de salida y entrada, de los procesos proveedor y cliente, deben coincidir para que la cadena funcione adecuadamente. De otro lado, habrá que obtener la retroalimentación oportuna desde el proceso cliente para efectuar las modificaciones pertinentes.



4.4. ¿Qué quiere decir servicio?

SERVICIO: *Actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad*

El servicio a diferencia de los bienes, carece de propiedades materiales que los consumidores puedan percibir con los sentidos antes de comprarlos, tomando en cuenta que el Servicio es:

1. Intangible.

Significa que el servicio no se puede ver, saborear, sentir ni oler antes de comprarlo. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra, o los pasajeros de una línea aérea sólo tienen un boleto y la promesa que serán llevados a su destino en forma segura.

2. Inseparable.

Significa que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros.

3. Variable.

Significa que la calidad del servicio depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, algunas tiendas departamentales tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros. A pesar de esto, dentro de una tienda determinada, un empleado de mostrador puede ser jovial y eficiente mientras que otro que está a poca distancia puede ser desagradable y lento, esto trae como consecuencia, que la calidad de servicio de un solo empleado de la tienda, varíe de acuerdo a su energía y a su estado de ánimo en el momento en que atiende al cliente.

4. **Carácter perecedero.**

Significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior. Por ejemplo, en un concierto no se pueden guardar lugares para el concierto de otra fecha, ya que estas plazas se perderían y el servicio no prestado se pierde.

5. **Ausencia de propiedad.**

Los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

4.4.1. **¿Qué significa calidad en el servicio?.**

“La Calidad en el Servicio está definida en función de la percepción de nuestros clientes, no de nuestras normas o parámetros ni de la opinión como empresa de Servicio, al atender sus necesidades.”

El Servicio de Calidad es total o inexistente, ya que se juzga como un todo; el cliente es quien decide si ha recibido o no un buen Servicio, aún cuando se hayan cumplido con los términos acordados con él. Si el cliente no se **SIENTE SATISFECHO**, el servicio será catalogado como malo.

La Calidad del Servicio es responsabilidad de toda la organización desde el ápice estratégico hasta el núcleo operativo incluyéndose los elementos de la tecnoestructura, Línea Media y Staff de Apoyo, incluyendo todo lo que se relaciona directa e indirectamente con los clientes, pues cuanto más dependa la calidad del servicio y del comportamiento del Recurso

De acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de sus necesidades, existen tres tipos de calidad:

1. Calidad requerida: Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.

2. Calidad esperada: Satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.
3. Calidad subyacente: Relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

4.5. Características Principales de la Calidad en el Servicio.

- Entrega a tiempo
- Responder los requerimientos del cliente (Precio, garantía y funcionalidad)
- Ofrecer servicios adicionales a lo esperado

4.5.1. Importancia de la Calidad en el Servicio.

- ✓ Brinda ventaja competitiva
- ✓ Mejor desempeño en la productividad del negocio
- ✓ Publicidad gratis
- ✓ Mayores utilidades

Además enriquece tanto al que da el servicio, como al que recibe, ya que produce una satisfacción personal, al satisfacer necesidades de otros.

4.6. Servicio de calidad.

Característica del Servicio:

SERVIR NO ES:	SERVIR SI ES:
Dominio de uno sobre otro	✓ Salir de mí para ir a mi encuentro
Esclavitud	✓ Dar de mí, para enriquecer a los demás
Servilismo	✓ Es darme sin perder los que soy
Signos de inferioridad	✓ Es una actitud, Ser útil por convicción

El Servicio de Calidad enriquece y ennoblece el trabajo, pues busca la cooperación de los demás, crea una relación de largo plazo y proporciona sensibilidad y la capacidad de escuchar.

Además requiere una autoestima.... **SOY VALIOSO Y PUEDO DAR.**

Percepción de los Clientes:

Cuando proporcionamos un servicio a los clientes, estos nos perciben según nos comportamos con ellos. Cada situación, hecho, gesto, comentario, actitud. Nos sitúa en uno de los siguientes cuadrantes.

DESCRIPTORES DE NUESTRA IMAGEN ANTE EL CLIENTE			
EFICAZ		INEFICAZ	
Capaz	Flexible	Incompetente	Torpe
Rápido	Tenaz	Lento	Pasivo
Competente	Inteligente	Irresponsable	Inconstante
Responsable	Emprendedor	Descuidado	Desorganizado
Fiable	Ocurrente	Inepto	Poco práctico
Organizado	Confiante	Informal	Confuso

AGRADABLE		DESAGRADABLE	
Interesado	Sonriente	Indiferente	Desinteresado
Educado	Tolerante	Brusco	Nervioso
Colaborador	Paciente	Insensible	Mal Educado
Sincero	Comprensivo	Pretencioso	Intolerante
Cercano		Distante	Antipático
Propositito		Negativo	

El servicio de calidad es como una cadena de diversos acontecimientos unidos por muchos eslabones. Todos estos tiene que estar en buen estado y en su sitio preciso para que el **resultado se un servicio que SOSPRENDA al cliente.**

Si un eslabón se rompe:

- El nivel de servicio es malo
- El cliente se percata de ello y decide cambiarnos
- Peligra la empresa y nuestro puesto de trabajo.

DOS PARAMETROS FUNDAMENTALES DEL SERVICIO	
TRATO AL CLIENTE	COMPETENCIA TÉCNICA
Actitud y disposición frente al cliente	Capacidad y profesionalismo al realizar tareas

DIFERENTES TIPOS DE SERVICIO	
1. Ineficaz y agradable:	2. Eficaz y agradable:
Competencia técnica baja y Trato al cliente alto Mensaje al cliente: Lo hacemos mal, pero somos encantadores	Competencia técnica alta y trato al cliente alto Mensaje al cliente: Hacemos nuestro trabajo con calidad y disposición
2. Ineficaz y desagradable:	4. Eficaz y desagradable
Competencia técnica baja y trato al cliente bajo Mensaje al cliente: Somos incompetentes y no nos importa ser antipáticos.	Competencia técnica alta y trato al cliente bajo Mensaje al cliente: Somos eficaces, pero a mismo tiempo también antipáticos

Por todo esto, es importante analizar estos parámetros y compararlos con los que conocemos relacionados con el servicio que se proporciona a los clientes.

REGLAS DE ORO DEL SERVICIO AL CLIENTE:

1. Atención inmediata: Contacto visual con el cliente

- Sonrisa
- Atender con gusto
- Saludo inmediato

2. Atención total: Mostrar al cliente que se le considera muy especial

- El cliente primera prioridad
- Mostrarle que se le considera muy especial

Valor adicional:

- Tecnología
- Ambiente agradable
- Personal competente
- Buena comunicación

3. Haga que los primeros 30 segundos Cuenten: La primera impresión forma la opinión del servicio al cliente

- Crear un lazo de confianza (Escuchar, atender, rapidez, alegría)

4. Ser Natural: El prestador del servicio no debe ser falso, ni mecánico, al contrario debe Mostrar una actitud positiva

5. Actuar con energía y cordialidad: El prestador del servicio debe considerar que, cada nuevo cliente es una nueva experiencia, y tomar una actitud mental positiva

6. Ser agente de su cliente:

- Resolver problemas
- Utilizar la imaginación

7. Utilizar el sentido común:

OBJETIVO: ¿Cómo resolver el problema?

8. Ajustar reglas:

- Tomar decisiones adecuadas, para satisfacer al cliente.

9. Haga que los últimos 30 segundos Cuenten: La última impresión que el cliente se lleva es fundamental.

- Buscar la satisfacción la satisfacción al cliente

10. Mantenerse en forma: Esta regla se refiere a que el prestador de servicios debe sentirse a gusto con el mismo.

- Cuidar la forma
- Actitud mental positiva

4.7. Variables del servicio al cliente.

4.7.1. Nivel de Avance.

1. Identificar las necesidades del cliente:

Escuchar con atención, concentrándose en el mensaje y significado real, lo que el cliente nos trasmite, tanto verbal como corporalmente.

Mostrar apertura a las necesidades que el cliente nos esta transmitiendo.

Identificar con exactitud que es lo que requiere el cliente, aclarando de inmediato cualquier tipo de duda.

2. Explicar con detalle el proceso de servicio que se proporciona:

En este punto, es muy importante demostrar seguridad y capacidad en el servicio que se brindan al cliente.

Se debe demostrar que verdaderamente se conoce el trabajo, que somos **competentes en lo que hacemos.**

3. Ejecuta el proceso del servicio:

El puesto solo se justifica si se tiene la capacidad para satisfacer las necesidades del cliente y si se resuelve los problemas planteados que recaen en el ámbito de la responsabilidad de cada uno.

4. Verificar la completa satisfacción del cliente:

Detectar la percepción del cliente, sobre lo que piensa, siente y sobre todo su opinión sobre el nivel del servicio.

La clave es analizar **si existen diferencias entre lo esperado por el cliente y la realidad del nivel del servicio proporcionado.**

El trabajador eficaz, debe estar comprometido con el propósito de brindar un servicio de calidad, además debe de ser capaz de identificar cualquier diferencia, por mínima que esta sea, para que tenga la oportunidad de mejorar su nivel de actuación a través de un **proceso de mejora continua.**

4.7.2. Nivel de Prontitud.**1. Informar al cliente los tiempos y fases de los trámites:**

Mantiene una comunicación efectiva. Aclara cualquier tipo de duda.

Recordar que el cliente es muy receptivo en cuanto a la rapidez o lentitud en el servicio. La percepción real de prontitud es claven en este punto.

“Decir la verdad, sin generar falsas expectativas”

2. Proyectar al cliente una actitud diligente y comprometida:

La organización es importante, para evitar errores y retrasos.

No dejar para después lo que se puede hacer en ese momento.

Asegurarse de cumplir con el compromiso contraído con el cliente.

3. Cumplir a tiempo le estimado del tramite:

Cuidar y respetar los tiempos comprometidos.

Reconocer y tomar en cuenta la diferencia entre el tiempo real y la percepción del cliente sobre el servicio proporcionado.

4.7.3. Nivel del Bondad del Servicio.

1. Calidad del producto y del servicio:

Lo que vale en este caso, es la percepción del cliente.

No hay que confundir el cliente es quien decide si se cumplieron sus necesidades y expectativas, independientemente de nuestra opinión.

Tomar en cuenta que la calidad de nuestro servicio va más allá de ver sonreír al cliente.

La fidelidad del cliente demostrara si se cumplió cabalmente la tarea.

4.7.4. Propósito de un Servicio de Calidad.

- ✓ Clientes totalmente satisfechos
- ✓ Clientes que se sorprenden con nuestro servicio
- ✓ Clientes que siempre comprenden los productos que se ofertan.

4.7.5. Bases del Servicio al Cliente.

- **Confiabilidad.**

La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.

- **Accesibilidad.**

Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido. Un negocio que responde a las llamadas por teléfono de los clientes, por ejemplo, cumple esta expectativa.

- **Respuesta.**

Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar. Los ejemplos de respuesta incluyen devolver rápidamente las llamadas al cliente o servir un almuerzo rápido a quien tiene prisa.

- **Seguridad.**

Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.

- **Empatía.**

Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo el cual es valioso para él, en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.

- **Tangibles.**

Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

4.7.6. Requerimientos para el Servicio de Calidad.

Para poder trabajar eficientemente y poder proporcionar un servicio de calidad, es primordial que cada uno de nosotros conozca con amplitud y esté bien informado sobre las características, políticas y procedimientos de los

productos y servicios que se ofertan a los clientes, pero especialmente **conocer el perfil de su puesto**, es decir, cuales son las verdaderas responsabilidades y cual es la actuación esperada de cada uno de los que forman parte de la organización. En otras palabras, cada integrante debe saber como contribuir en el logro de los objetivos personales y organizacionales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

CONCLUSIONES:

1. La importancia de la satisfacción laboral dentro de cualquier tipo de empresa es elemental al igual que la motivación.
2. La motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar una acción o actividad humana.
3. Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos suelen ausentarse de su centro de trabajo por falta de una motivación adecuada por parte de directivos de la empresa.
4. Las actividades que se realizan en la Dirección de Adquisiciones del H. Ayuntamiento son de forma empírica, y no generan un valor agregado para los contribuyentes o ciudadanos y se realizan sin ningún control.
5. Por otro lado, al analizar a los trabajadores satisfechos se ha demostrado que gozan de una vida con plenitud tanto emocional como física lo que se refleja en la vida personal de cada uno de ellos gracias a una adecuada motivación, es por ello la gran importancia de tener en cuenta el análisis de puestos en las organizaciones.

RECOMENDACIONES:

1. Por todo esto, es muy importante que la Dirección de Adquisiciones se concentre en un análisis de cómo se llevan a cabo las actividades, para que se pueda tener el personal adecuado para cada una de las actividades a realizar.
2. Para lograr lo anterior es necesario, la realización de:
 - A) Creación de un perfil de cada puesto de la Dirección de Adquisiciones.
 - B) Capacitación del personal para que cumpla con el perfil.
3. Así, se podrá hacer los trámites más expeditos, papeles que no se pierden, reducir al mínimo los tiempos de: a) manipulación; b) traslado; c) copiado; d) archivo; e) espacio y búsqueda de distintas documentaciones.
4. Todo ello, se traduce en: menos tiempos; menos personal; menos espacio, menos energía e insumos; en última instancia lleva a reducir sensiblemente los costos o gastos. Tales recursos liberados pueden y deben ser utilizados en cosas más necesarias y prioritarias.

De esta manera, se realizará un **SERVICIO DE CALIDAD**, y así se tendrán mejores condiciones de trabajo y un agradable ambiente laboral.

Por último, el **SERVICIO DE CALIDAD**, ayudará a profesionalizar el **Sector Público**.

BIBLIOGRAFIA

✓ **Administración de Personal y Recursos Humanos**

WETHER WB, Davis K.

McGraw-Hill

México, 1989.

✓ **Manual Servicio De Calidad Sorprendente**

GUTIERREZ Sánchez Guillermo.

✓ **La Excelencia En El Servicio**

ALBRECHT, Karl

Editorial Legis

Colombia, 1991.

✓ **Administración y Calidad**

ANDA, Gutiérrez Cuauhtémoc;

LIMUSA Noriega editores

México, 1995.

✓ **La Calidad en el Servicio**

COLUNGA, Dávila Carlos;

Panorama editorial;

México, 1995.

✓ **Servicios De Calidad Al Cliente: La Cortesía En El Trabajo**

MARTÍN, William B.

Editorial Trillas

México, 1991.

✓ **Cultura de la calidad de servicio**

MÜLLER DE LA LAMA, Enrique

Editorial Trillas

México, 1999.

✓ **Cultura De La Calidad De Servicio**

MÜNCH Galindo, Lourdes

Editorial Trillas

México, 1997.

✓ **La Virtud Del Servicio**

PARRA Paz, Erick

Ediciones fiscales ISEF

México, 1996.

✓ **Curso Introducción a la Administración**

BARAJAS Medina, Jorge.

Editorial trillas.

México, 1994.

✓ **www.bibliodgsca.unam.mx**