



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

**ESTUDIO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, EN EL SISTEMA  
ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO**

**Mario David Ixpatá Ordóñez**

Asesorado por el Ingeniero Amílcar Reyes Sic

Guatemala, febrero 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTUDIO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, EN EL SISTEMA  
ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**MARIO DAVID IXPATÁ ORDÓÑEZ**  
ASESORADO POR EL INGENIERO AMÍLCAR REYES SIC

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Luis Pedro Ortiz De León
VOCAL V	Br. José Alfredo Ortiz Herincx
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Walter Leonel Ávila Echeverría
EXAMINADOR	Ing. César Leonel Ovalle Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Byron Giovanni Palacios Colindres
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **ESTUDIO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 01 de junio de 2006.



MARIO DAVID IXPATÁ ORDÓÑEZ

Guatemala 22 de febrero de 2010

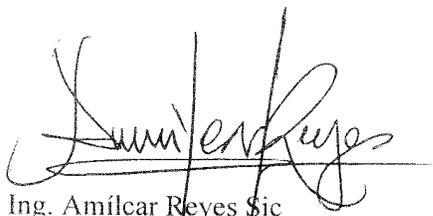
Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Director Escuela Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero Gómez

Atentamente me permito comunicarle, que he tenido a la vista el informe final del trabajo de graduación del estudiante Mario David Ixpatá Ordóñez, carné universitario No. 98-11663, titulado **“Estudio de Clasificación de Puestos en el Sistema Administrativo en una Empresa de Servicio”** y después de realizar las revisiones correspondientes, he encontrado que cumple con los objetivos planteados y se ajusta al contenido indicado y autorizado según protocolo, procediendo por este medio a su aprobación.

Por su atención a la presente quedo de usted altamente agradecido

Atentamente



Ing. Amílcar Reyes Sic  
Colegiado 6329  
Asesor

Amílcar Reyes Sic  
Ingeniero Industrial  
Colegiado 6.329



Como Catedrática Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTUDIO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO**, presentado por el estudiante universitario María David Ispatá Ordóñez, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

YO Y ENSEÑADA TODOS

Inga Miriam Patricia Rubio de Aka  
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
Escuela Mecánica Industrial

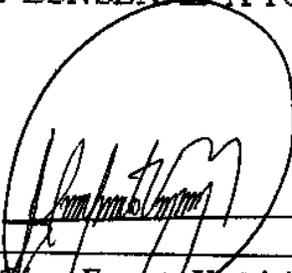
Guatemala, noviembre de 2007

imgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado "ESTUDIO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO", presentado por el estudiante universitario Mario David Ixpatá Ordóñez aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

LIBRE Y ENSEÑADA A TODOS

  
**Ing. Cesar Ernesto Wquiza Rodas**  
DIRECTOR  
ESQUELA DE INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, febrero de 2010.

/agrm

Universidad de San Carlos  
De Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.066.2010

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ESTUDIO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO**, presentado por el estudiante universitario **Mario David Ixpatá Ordóñez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of a large oval shape at the top and a vertical stroke extending downwards.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
DECANO

Guatemala, febrero de 2010.

/gdech

## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios:**

Si de un tronco viejo sale un retoño, también de la familia de David saldrá un nuevo rey. El espíritu de Dios estará sobre él y le dará sabiduría, inteligencia y prudencia. Será un rey poderoso, y conocerá y obedecerá a Dios.

No juzgará por las apariencias, ni se guiará por los rumores, pues su alegría será obedecer a Dios. Defenderá a los pobres y hará justicia a los indefensos. Castigará a los violentos, y hará morir a los malvados. Su palabra se convertirá en ley. Dios mismo dictará sentencia contra naciones y pueblos lejanos, y ellos convertirán sus espadas en herramientas de trabajo. Nunca más nación alguna volverá a pelear contra otra, ni se adiestrarán más para la guerra.

Cuando llegue ese día, jugará el lobo y el cordero, el tigre y el cabrito descansarán juntos, el ternero y el león crecerán uno junto al otro y se dejarán guiar por un niño pequeño.

La vaca y la osa serán amigas, sus crías descansarán juntas, y el león como el buey comerá paja. El niño jugará con la serpiente y meterá la mano en su nido.

En aquel día no habrá nadie que haga daño, porque todos conocerán a Dios, y ese conocimiento llenará toda la tierra, así como el agua llena el mar.

Isaías 11: 1-9

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

## **AGRADECIMIENTOS**

### **MIS PADRES:**

Álvaro Ixpatá de Paz y Margarita Ordóñez, por darme la vida; por sus oraciones, amor, fe y lucha por salir adelante, en medio de situaciones difíciles.

### **MIS HERMANOS:**

Álvaro y Jacob Ixpatá; en nuestra experiencia hemos aprendido que todo sueño es posible, con Dios, fe y esfuerzo, pero de estos el mas importante es Dios.

### **MIS FAMILIARES**

Por sus consejos y experiencias, me han ayudado a entender mejor la vida.

### **FACULTAD DE INGENIERÍA**

Por darme los conocimientos para ser un profesional que contribuya al desarrollo de Guatemala.

## NDICE GENERAL

<b>GLOSARIO.....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VII</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XI</b>

### **1. ANTECEDENTES GENERALES**

1.1 La empresa.....	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2 Misión.....	2
1.1.3 Visión .....	2
1.1.4 Valores.....	2
1.1.5 Organigrama .....	3
1.2 Planeación organizacional .....	4
1.3 Diseño de puestos .....	7
1.4 Clasificación de puestos .....	8
1.5 Descripción y análisis de cargos.....	8
1.5.1 Diseño de cargos .....	11
1.6 Planeación estratégica de recursos humanos .....	13
1.7 Recursos humanos .....	15
1.7.1 Administración .....	16
1.7.1.1 Científica .....	16
1.7.1.2 Proactiva .....	17
1.7.2 Propósitos.....	18
1.7.3 Funciones esenciales.....	19

1.7.4 Necesidades .....	20
1.7.5 Importancia .....	21
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL</b>	
2.1 Organización.....	23
2.2 Cultura organizacional .....	23
2.3 Diseño de puestos .....	24
2.3.1 Especialización .....	26
2.3.2 Funciones de puestos.....	27
2.3.3 Expansión de puestos.....	27
2.3.4 Rotación de puestos .....	28
2.4 Procesos del sistema administrativo.....	30
2.4.1 Planeación .....	31
2.4.2 Organización.....	31
2.4.3 Integración .....	32
2.4.4 Dirección.....	32
2.4.5 Control .....	33
2.5 Inducción del personal .....	33
2.6 Desarrollo de personal .....	34
<b>3. PROPUESTA DE ESTUDIO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO.</b>	
3.1 Diseño de los procesos de recursos humanos .....	35
3.1.1 Reclutamiento .....	36
3.1.2 Selección .....	37
3.1.3 Principios .....	38
3.1.4 Inducción.....	38
3.2 Formación de personal .....	39
3.2.1 Planes de carrera.....	39
3.3 Capacitación .....	41

3.4 Desarrollo del recurso humano .....	42
3.5 Políticas y principios de selección.....	42
3.6 Análisis de puestos .....	43
3.7 Evaluación del rendimiento.....	45
3.7.1 Valuación de puestos.....	45
3.8 Compensación .....	46

#### **4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTUDIO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO.**

4.1 Planeación de recursos humanos estratégicos.....	49
4.1.1 Administración por objetivos .....	51
4.1.2 Planeación de la organización .....	53
4.2 Puestos.....	54
4.2.1 Análisis.....	56
4.2.2 Diseño.....	57
4.3 Integración de personal .....	60
4.4 Desarrollo y supervisión.....	60
4.5 Evaluación y promoción.....	61
4.6 Clima organizacional.....	61
4.7 Estrategia de recursos humanos .....	62
4.8 Evaluación del desempeño.....	64
4.8.1 Parámetros .....	66
4.8.2 Medición.....	67
4.8.3 Compensación .....	69
4.9 Reclutamiento y colocación .....	71
4.10 Plan administrativo.....	71
4.10.1 Remuneración.....	72
4.10.2 Seguridad.....	72
4.11 Beneficios adicionales .....	73

## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORA**

5.1 Administración de recursos humanos .....	75
5.2 Auditoría .....	75
5.2.1 Auditoría del sistema .....	77
5.3 Mejora continua .....	78
5.4 Monitoreo .....	79
5.5 Seguimiento .....	81
5.6 Evaluación .....	81

<b>CONCLUSIONES</b> .....	83
---------------------------	----

<b>RECOMENDACIONES</b> .....	85
------------------------------	----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	87
---------------------------	----

<b>ANEXOS</b> .....	89
---------------------	----

## GLOSARIO

**Auditoría de personal:** Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal que se lleva a cabo dentro de una empresa.

**Condiciones de trabajo:** Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.

**Desempeño:** Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

**Estrategia:** En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**Fuerza de trabajo:** Conjunto del recurso humano de una organización

**Globalización:** Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

**Planeación Estratégica:** Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una organización, así como medios para lograrlo.

**Productividad:** Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.

**Política:** Normas y procedimientos que orientan los objetivos de una organización

**Reorganización:** Organizar algo de manera distinta, de modo que resulte más eficaz.

**Rotación de personal:** Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

## RESUMEN

En este mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, nuevos productos, nuevos servicios, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día, por lo que la competencia entre las empresas se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere pensar en el recurso humano.

La importancia de esta situación es no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio, por lo que al mismo tiempo que se planea el manejo de los recursos materiales y los técnicos, es necesario estudiar y clasificar los puestos de trabajo.

La clasificación de puestos 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 el desempeño exitoso en el puesto.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización. Por lo tanto, la adaptación del puesto de trabajo no responde a fórmulas mágicas sino que es el resultado de la confluencia de multitud de factores que tienen que ver con un buen diseño, análisis y descripción de puestos.

El recurso máspreciado que poseen las empresas es el recurso humano, el cual debería responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere de gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades.

# **OBJETIVOS**

## **GENERAL**

Diseñar e implementar un sistema de clasificación de puestos de trabajo en el área de recursos humanos, que permita aumentar la eficiencia del sistema administrativo de una empresa de servicio.

## **ESPECÍFICOS:**

1. Conocer y aplicar los conceptos generales del proceso administrativo, como una herramienta que mejore la administración del recurso humano.
2. Estudiar la situación actual del sistema administrativo, con el propósito de estructurar los puestos de trabajo.
3. Determinar el diagnóstico de la organización y analizar su comportamiento.
4. Proponer condiciones laborales para los empleados para el mejoramiento del desempeño laboral.
5. Formular la función organizacional con el propósito de mejorar los servicios a los usuarios.
6. Implementar el sistema y proponer políticas de servicios con el fin de alcanzar los objetivos.

7. Mejorar y fortalecer tanto el sistema administrativo como la gestión de recursos humanos.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de clasificación de puestos de trabajo, es un proceso administrativo que tiene como objetivo estructurar los puestos de una organización; en gran medida, la forma en que las personas se desempeñan y cumplen con sus labores, está influida por las características de su puesto. Los puestos de la organización reflejan las expectativas organizacionales tanto en la productividad, como en la calidad de vida laboral, manteniendo una fuerza de trabajo adecuada para lograr el cumplimiento de las metas de la organización.

El presente trabajo de graduación, presentará los resultados de una investigación, cuya finalidad es resaltar la relevancia que tiene el subsistema de aplicación de recursos humanos en lo referente a la clasificación de puestos de trabajo, ya que se entiende que éste representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.

Cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, se debe invertir más tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa.

Muy pocas empresas tienen presente, que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos.

Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades, es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

# **1. GENERALIDADES**

## **1.1 La empresa**

La empresa de servicios en el área de montaje y mantenimiento de equipos, opera en la ciudad de Escuintla y cuenta con una fuerza laboral de 15 personas. Contribuye al control de la operación de algunas empresas industriales. Siempre buscando mejoras en el modelo de negocio que se traduzcan con más eficiencia y mayores posibilidades de brindar el mejor servicio a sus clientes.

### **1.1.1 Historia**

La empresa de servicios industriales inició actividades en el año 2000, con el propósito de brindar asesoría técnica y servicios directos a las industrias; desde ese tiempo, la empresa ha crecido sostenidamente, teniendo cambios importantes en su quehacer.

A través de los años, se ha incorporado alta tecnología para brindar mejores servicios a los clientes, además, se ha interesado en la capacitación del recurso humano, soporte técnico e integración de sistemas. Desarrolla también las siguientes actividades: mantenimiento mecánico, instalaciones eléctricas industriales, montajes, aislamientos térmicos, y mejoramiento de plantas termoeléctricas.

Sus clientes iniciales siguen siéndolo y con gran fidelidad mutua, pero la cartera de clientes se ha incrementado y diversificado considerablemente. Cuenta con un equipo humano altamente calificado que apoya eficazmente a los clientes en su gestión técnica y comercial.

### **1.1.2 Misión**

“Ofrecer servicios profesionales industriales efectivos a las necesidades de los clientes con beneficios tangibles, compromiso integral y responsabilidad”.

### **1.1.3 Visión**

“Ser una empresa industrial rentable, innovadora, respetuosa del ambiente y proveedora de servicios de calidad y competitividad regional”.

### **1.1.4 Valores**

Los valores de la empresa de servicios industriales son los siguientes:

**Honestidad:** Capacidad para compartir pensamientos y sentimientos y demostrarlos a la vez, la veracidad y afirmaciones. No se permite el mal uso, la apropiación indebida ni el abuso de los bienes de la empresa. Hay comunicación con respeto y se comparte en la empresa la información, los conocimientos y las experiencias de forma clara y sincera.

**Lealtad:** La gente es visionaria, exigente consigo misma y comprometida con los esfuerzos estratégicos de la organización. Son creyentes y promotores del cambio para el bienestar de la empresa y proceden conforme a él. Unificando esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

**Responsabilidad:** Contribución y participación en el logro de los objetivos de la empresa. Asumiendo las consecuencias de las decisiones y acciones. Se está

Comprometido con la excelencia como un deber, tanto individual como corporativo.

**Confiabilidad:** Se cumple con lo que se promete y no se promete lo que no se puede cumplir. Se satisface las expectativas de los clientes, la primera vez y todas las veces. Hay dedicación a cada cliente como si fuera el único. Se da a los clientes una respuesta rápida y de calidad a sus necesidades y no se descansa hasta verlas satisfechas.

**Transparencia:** Se está adherido al código de ética y conducta de la empresa en el desempeño. Se es íntegro en todas las decisiones y acciones y se da cuenta de ellas.

**Competitividad:** Se está comprometido, con el desempeño, a lograr el más alto nivel de eficiencia y productividad en cada una de las actividades. Se agrega valor al cliente, se mide el desempeño, utilizando como base los más altos estándares de calidad y eficiencia.

### **1.1.5 Organigrama**

El organigrama de la empresa se presenta en el anexo. Las funciones de cada puesto se describen a continuación

- a. Gerencia: Sus funciones consisten en representación de la empresa, así como con otras empresas, velar por el buen funcionamiento de las operaciones.
- b. Secretaría: Realiza actividades secretariales como: correspondencia, contactar con los clientes, proveedores y personas que se relacionan con

la empresa, archivar toda la papelería a su cargo, atender a las visitas que lleguen a la empresa y llamadas telefónicas.

c. Administración: Ejecución de las políticas de la empresa. Sus actividades son aprobación de programas y presupuestos, estudio de contratos, relaciones públicas con los clientes

d. Servicios: Sus funciones principales es velar porque el proceso de servicios sea eficiente. Ejecutar los proyectos y controlar el trabajo del personal.

e. Contabilidad: Lleva la contabilidad de la empresa, control de inventarios de la empresa, control de facturas, pago de impuestos, control de sueldos y salarios.

f. Supervisión: Vela para que el servicio sea eficiente, supervisa el trabajo de los técnicos, controla que el material y suministro de trabajo sea suficiente, llevar reporte diario.

g. Técnico: Operar y ejecutar los proyectos, que el departamento de servicios establezca, mantiene comunicación constante con su supervisor y sede da la empresa.

## **1.2 Planeación organizacional**

Se emplea el término planeación de la organización para hacer referencia a este proceso de cambio. "La planeación de la organización es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio

Positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento". En el proceso de la planeación de recursos humanos se estipulan las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo.

La planeación de la organización es un enfoque al cambio organizacional y a la efectividad administrativa. Realiza un cambio y un mejoramiento que incluye a todos los miembros de la organización en la planeación y en el análisis de problemas.

Existen variables del ambiente que son básicamente externas, pero que ocasionalmente también son de naturaleza interna afectan a las actividades de la planeación de la organización. Algunas de las variables más importantes que afectan a la planeación de la organización son las siguientes:

a. **Pronósticos de negocios:** son técnicas para proyectar la demanda de los productos o servicios de una empresa. Algunas técnicas son de naturaleza cuantitativa y otras son cualitativas.

b. **Expansión y crecimiento:** el éxito en los negocios depende en forma importante de las maneras en que se adaptan a su medio ambiente cambiante y son capaces de lograr un cambio positivo de crecimiento.

c. **Cambios estructurales y de diseño:** Cambiar la estructura de la organización supone reorganizar sus sistemas internos: líneas de comunicación, flujo de trabajo o jerarquía administrativa.

d. **Filosofía administrativa:** Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas, estas pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativos,

Porque actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprende una filosofía propia de la administración. No cabe la menor duda que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial, basada en sus experiencias, educación y antecedentes.

e. **Papel del gobierno:** Muchas de las acciones que realice una organización están en dependencia de las políticas y leyes establecidas por el gobierno.

f. **Papel del sindicato:** Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización, y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas, la empresa pacta con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de las labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y los servicios como la cafetería, los uniformes, entre otros. La diferencia entre el fracaso y el éxito estriba con frecuencia en la habilidad que despliegue el departamento de relaciones industriales en su trato con el sindicato en todos los aspectos.

g. **Mezcla de habilidad humana y producto:** conjunto de cualidades, técnicas, aptitudes que tienen los trabajadores de una empresa y que permiten la obtención de productos o servicios con altos estándares de calidad.

h. **Competencia internacional:** conjunto de empresas que ejercen el mismo comercio, la misma industria y que representan un desafío a superar por la organización.

La planeación organizacional y la de recursos humanos están interrelacionados. Debido a que el trabajo humano es el insumo institucional más crucial, la planeación de la organización debe ser, en efecto, planeación de la fuerza de trabajo.

Es mejor ver la planeación de los recursos humanos y de la organización como actividades parcialmente interrelacionadas y sobrepuestas. Sería incorrecto considerar estos conceptos de planeación como actividades totalmente distintas o completamente semejantes.

### **1.3 Diseño de puestos**

El diseño del puesto de trabajo es un factor estrechamente asociado a muchos de los riesgos laborales, siendo una de las causas de muchos de los accidentes y lesiones derivadas del trabajo. Aunque son numerosos los aspectos del diseño que deben tenerse en cuenta en una evaluación de riesgos, a continuación se describen algunos de los más comunes:

- a. Disponer de muy poco espacio para trabajar con comodidad.
- b. Tener que alcanzar herramientas, elementos u objetos de trabajo situados muy altos o muy bajos, o que obliguen a estirar mucho el brazo.
- c. Trabajar en zonas de muy difícil acceso para las manos.
- d. Disponer de una silla de trabajo muy incómoda.
- e. Iluminación inadecuada para el trabajo que realiza.
- f. Trabajar sobre superficies inestables o irregulares.

## **1.4 Clasificación de puestos**

Los puestos se clasifican en grupos y los grupos se conocen como clases si contienen puestos similares o grados si contienen puestos que son similares en dificultad pero por lo demás son diferentes.

La principal ventaja es que la mayoría de las empresas termina clasificando a los puestos de todas maneras sin importar el método de valuación que utilice. Una desventaja es no determinar las descripciones de clase o grado.

## **1.5 Descripción y análisis de cargos**

La descripción y análisis de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Es un proceso que consiste en numerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos. El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Además pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción y demás. Las principales categorías de análisis que se podrían incluir son:

- a. Procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer; problemas y solicitudes típicas que recibirá.
- b. Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; "período de control".
- c. Normas sobre desempeño y carga de trabajo.

- d. Relaciones interfaces del cargo.
- e. Supervisión relaciones de dependencia.
- f. Período de calificación prueba y adiestramiento.
- g. Condiciones de trabajo peligros.
- h. Promoción y oportunidades de carrera.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales.

Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, asimismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Existen varios métodos de descripción y análisis de cargos, entre ellos: La observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores. Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos,

cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal.

La descripción y análisis de cargos estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos.

### **1.5.1 Diseño de cargos**

Gran parte de la competitividad de la empresa reside en el bienestar del empleado; administrar con las personas, en lugar de administrar persona; pero más allá de ser frases trilladas, la experiencia ha demostrado que una buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno.

Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio.

Efectivamente, las nuevas teorías de gestión han demostrado la ineficacia de las ideas tradicionales que el mundo de la empresa tenía

equivocadamente asumidas. La productividad ya no es sinónimo de tiempo que se pasa en el puesto de trabajo, ahora, la tendencia mayoritaria sitúa a la persona por delante de la organización y, por ello, que el trabajador desempeñe su labor óptimamente y, en este afán, la simbiosis entre persona y puesto clave.

Fernández, (2004): “Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”.

Por lo tanto, la adaptación del puesto de trabajo no responde a fórmulas mágicas sino que es el resultado de la confluencia de multitud de factores que tienen que ver con un buen diseño, análisis y descripción de puestos. El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente, y que permita al conjunto de la organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento.

Un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

## **1.6 Planeación estratégica de recursos humanos**

La planeación estratégica de recursos humanos se encarga de incorporar en términos de acciones lo que hay que tomar en el futuro próximo en beneficio

de la empresa. Se considera que una parte del éxito de una organización y ante todo de su dinámica de crecimiento y desarrollo, se basa en el adecuado manejo de sus recursos humanos.

La constante innovación de la tecnología y de los procesos, implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de recursos humanos, muchas veces el problema central a que se ve enfrentado quien administra es el tener que adecuar sobre la marcha la decisiones tomadas en un contorno que desconoce; y esto se evita integrando esta filosofía como un factor determinante en el proceso de planeación estratégica.

Debido a que en los últimos días todo es cambiante, casi nada permanece estático, nuevos productos, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día por lo que la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere pensar en los recursos humanos, es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio.

Por lo que al mismo tiempo que se planean el manejo de los recursos materiales y los técnicos, es necesario hacerlo con el personal, pues de otra manera pudiera presentarse un desequilibrio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su Inventario de recursos humanos.

La evaluación de los recursos humanos actuales es proyectar los requerimientos laborales futuros para asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten, las características de un programa de planeación estratégica de recursos humanos son las siguientes:

6. Asignar recursos humanos a la organización en apoyo de las negociaciones futuras.
7. Presupone observar el interior de la empresa para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes.
8. Desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la organización del futuro.
9. Es una responsabilidad de la dirección pero refleja una mentalidad que involucra a todos los niveles de la organización.
10. Logra una transición ordenada hacia el futuro.
11. Propone programa a largo plazo.
12. Exige contemplar el contorno de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
13. Permite elegir el camino óptimo de los recursos humanos de hoy a los del mañana.

La planeación estratégica de recursos humanos, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos.

### **1.7 Recursos humanos**

En el actual desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, las instituciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo.

Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos servicios, cada vez mayores restricciones de recursos humanos, materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones.

Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las organizaciones modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la institución y la reorganización de recursos humanos, igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

Los recursos humanos constituyen un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la institución como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

La aplicación práctica de estos sistemas se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores. Precisamente, este trabajo pretende orientar hacia un estudio de puestos del sistema administrativo.

### **1.7.1 Administración**

#### **1.7.1.1 Científica**

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de

aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial.

Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. A esta corriente se le llama administración científica por la racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

### **Principios de la administración científica**

Según Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- a. **Principio de planeamiento:** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- b. **Principio de la preparación / planeación:** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- c. **Principio del control:** controlar el trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- d. **Principio de la ejecución:** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos

adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa.

### **1.7.1.2 Proactiva**

La Administración proactiva se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes que aquellos surjan. Por regla general es más frecuente formular acciones eficaces y eficientes cuando se adoptan una perspectiva proactiva.

Al aplicar la perspectiva de sistemas, los gerentes operativos pueden efectuar ciertas acciones antes de que surjan problemas serios. Para ser que el enfoque proactivo se adopte en la organización, los departamentos de personal progresista y dinámico utilizan todos los medios a su alcance para fomentar las actitudes creativas, de anticipación racional de las circunstancias que una organización enfrenta.

Se debe estar preparado para enfrentar las situaciones impredecibles y proponer alternativas de soluciones a los problemas que aparezcan en el futuro. Todo proceso de análisis de planeación tiene dos objetivos básicos:

- a. Tener un plan para los problemas que se presentan y así evitarlo o reducirlo; aquí la pregunta sería, ¿Qué puede salir mal cuando esta en plena marcha el proyecto?
- b. Saber las opciones que puede haber y elegir una acción mejor que aumente la posibilidad de tener un efecto favorable. Los pasos del proceso de análisis de planeación son:
  - I. Enunciar un plan brevemente, incluyendo el resultado final.

- II. Enumerar las etapas de la ejecución del plan, estudiarlas o indicar las áreas críticas.
- III. Identificar los problemas y oportunidades.
- IV. Determinar causas de los principales problemas.
- V. Buscar las medidas adecuadas para prevenir los problemas y otras para aprovecharlas.
- VI. Tener un plan de acción para contingencia.

### **1.7.2 Propósitos**

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la institución, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Por tal motivo, es importante que dicha administración logre las contribuciones del personal a la organización, de esa forma alcanzar el éxito de la empresa.

El departamento de recursos humanos no se relaciona directamente con los propósitos de la empresa, ni con el capital, ni la materia prima y los procedimientos operativos sino se enfoca a apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

### **1.7.3 Funciones esenciales**

Actualmente se puede ver que el efecto de globalización tiene gran influencia en la mayoría de los países. Anteriormente lo que pasaba en un país no afectaba en gran manera al país vecino, pero en la actualidad vemos que en Latinoamérica los países se deben preparar para enfrentar nuevas y poderosas corporaciones internacionales. Deben estar listos para enfrentar los desafíos

que se van a presentar en el ámbito mundial, para mantenerse en un nivel competitivo.

La función esencial del departamento de recursos humanos es que se logre sobrevivir estos nuevos retos, por lo tanto, las organizaciones deben estar bien. Cuando se está bien organizado se reflejará en la sociedad, pues habrá más empleos y se estará listo para proporcionar los servicios que el nuevo siglo demandará. Esto traerá por consecuencia positiva, la mejora en el nivel de vida de cada población.

Se debe entender que los recursos humanos es la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades".

Para lograr resultados favorables se debe de tomar en cuenta sus propios recursos humanos, para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos. Es por eso que el papel que desempeña un administrador de recursos humanos resulta ser muy serio y vital para lograr adquirir beneficio por todos los cambios que estén presentando en el mundo.

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.

#### **1.7.4 Necesidades**

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa.

Gracias a la contribución de investigadores ha quedado establecido que el estudio sistemático de las labores que se realizan permiten considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que aún hoy se reconocen como válidos.

#### **1.7.5 Importancia**

La importancia de los recursos humanos inicia con diversas acciones para determinar sus necesidades a futuro, mediante la planeación, con base a las necesidades futuras, el proceso de reclutamiento permite contar con solicitudes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras del personal.

Esto permite contar con un grupo de solicitantes, que se someten a un proceso de selección de personal. Por medio de este proceso se escoge a las personas que cubren las necesidades que la planeación de los recursos humanos determinó

Por lo general, un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento en la organización los departamentos de recursos humanos ya están establecidos, pero existe la necesidad de estudiar los puestos ya que existen áreas especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas. A medida que crecen las demandas de las organizaciones el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1 Organización**

Dentro de la organización, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de proporcionar los recursos humanos idóneos para los diferentes departamentos y/o áreas, además de velar porque se propicien las condiciones que permitan el mejor desempeño de los mismos, brindar una atención que satisfaga las necesidades de los clientes internos, garantizar el servicio demandado por los usuarios. Entre sus funciones se puede mencionar:

- a. Proporcionar y facilitar el servicio sin discriminación alguna.
- b. Facilitar la educación básica a sus trabajadores.
- c. Promover la superación económica, social y cultural de los empleados.
- d. Declarar de interés nacional el apoyo a los sectores necesitados, proyectándose socialmente.

La determinación y agrupación de las actividades que realiza, la asignación de la autoridad y la responsabilidad administrativa, están incluidas en la función administrativa de la organización.

### **2.2 Cultura organizacional**

La cultura organizacional permite a los integrantes de esta organización ciertas conductas, alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, las personas se comprometen y son responsables, todo esto se debe a que la cultura laboral se lo permite, esto es una fortaleza que encamina a la organización hacia la excelencia.

La cultura engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Es por ello que el departamento de recursos humanos, dentro del programa de capacitación tiene previsto la interacción entre departamentos para crear un sistema de valores.

El departamento de recursos humanos está constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la organización. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos.

Todo esto ayudará a que la conducta de los empleados se vea reflejada en la cultura de la organización, ya que las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos organizacionales.

### **2.3 Diseño de puestos**

Para el diseño de puestos el departamento de recursos humanos se apoya en investigaciones conductuales, con el fin de procurar un ambiente de trabajo, que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Cuando se diseña un puesto, el departamento a través de un equipo de trabajo toma los siguientes criterios:

- a. **Autonomía:** El trabajador que goza de autonomía es responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas

propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse.

- b. **Variedad:** uso de diferentes habilidades y conocimientos, con el fin de evitar aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
- c. **Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor:** Permitir que el empleado se identifique con su tarea. Para que el empleado experimente sentido de responsabilidad y muestre satisfacción por los resultados que obtiene.
- d. **Retroalimentación:** Informar al empleado sobre el desempeño, a efecto que su actuación mejore.

Antes de diseñar los puestos, se estudia la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los servicios. Se estudia también los informes sobre la organización y su desempeño. Los métodos que se usa antes de diseñar un puesto son los siguientes:

- a. **Identificación de puestos:** Se hace una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.
- b. **Desarrollo del cuestionario:** Se Identifican las labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
- c. **Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:** Describe requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto.
- d. **Niveles de desempeño:** Con el apoyo del supervisor se determina los niveles de rendimiento
- e. **Entrevistas:** Permiten brindar información relevante de los puestos a los trabajadores, y/o candidatos basándose en el cuestionario.

Después de este análisis se procede al diseño de puestos, integrando los criterios recopilados por las personas encargadas, de manera que el puesto cumpla con los requerimientos.

### 2.3.1 Especialización

La especialización de puestos dentro de la organización se ha fortalecido con los programas de capacitación y desarrollo, la diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto está en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto.

La especialización describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. A fin de tener puestos especializados, dentro de la empresa se usan las técnicas siguientes:

- a. **Rotación de labores:** Los empleados rotan en diferentes puestos, a fin de romper la monotonía del trabajo, ya que esta medida requiere el uso de habilidades muy distintas.
- b. **Inclusión de nuevas tareas:** Al incluir nuevas tareas se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Esto reduce la monotonía, mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- c. **Enriquecimiento del puesto:** El enriquecimiento de puestos incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

### **2.3.2 Funciones de puestos**

Las funciones de puestos incrementan los niveles de responsabilidad, autonomía y control. Con estos niveles, el departamento de recursos humanos pretende aumentar la eficacia de la organización y, por otro, conferir a los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para el trabajador.

El enriquecimiento del puesto, para este caso, se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo y, así, se extienden al puesto de trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la organización del ritmo, entre otros.

Con ello también se pretende no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza. De esta forma se programa la permanencia de los trabajadores en distintos puestos afines. Esto se hace cuando un trabajador se ausenta de su trabajo por diversos motivos.

Según Herzberg, es posible incrementar la eficacia y la satisfacción del personal dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan, junto con el reconocimiento por parte de la empresa.

### **2.3.3 Expansión de puestos**

En la organización existen variedad de tareas, hay tareas de poco contenido que pueden despertar sentimientos de monotonía y aburrimiento. Es

por eso que el departamento de personal ha observado que personas manifiestan mayor satisfacción en el trabajo, cuando éste aglutina tareas diversas y de una complejidad manejable, que sea acorde con los conocimientos y las destrezas de la persona.

Existen varios puestos de trabajo que son objetos de un programa de ampliación de su contenido que son similares entre sí, desde el punto de vista cualitativo. La ampliación no es más que una redistribución de las tareas entre tales puestos, de manera que en cada uno de ellos sea mayor la variedad de tareas, sin que ello comporte un aumento de la carga de trabajo.

De acuerdo a lo descrito, el departamento de recursos humanos se basa en la idea que cuanto más extenso sea el trabajo, más satisfactorio será, siempre y cuando no suponga una mayor fatiga. Así, se combinan en un puesto de trabajo tareas de la misma naturaleza. Esto también ayudará en el futuro cuando algunos empleados se encuentran de vacaciones, y ese puesto será cubierto por cualquier trabajador.

#### **2.3.4 Rotación de puestos**

Para el departamento de recursos humanos de la empresa en estudio, la rotación de puestos contribuye a la capacidad de adaptación de la organización y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer.

Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés, por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos

que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de descansar de una tarea.

El intervalo de tiempo que se usa en dicha empresa para rotar a los trabajadores en diferentes puestos es entre 6 meses a 1 año, en cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

Este sistema de organización del trabajo comprende a varios trabajadores que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. La justificación y la opción de rotar de puesto de trabajo son muy variadas, la seguridad de equipos y personas; la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto; una mayor motivación del personal, entre otros.

La filosofía del departamento de recursos humanos es adoptar como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos, siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo que puedan ocasionar patologías similares.

Cuando algún puesto de trabajo tiene unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado, pero que mientras no sea modificado convenientemente, el encargado de personal recurre a la rotación de puestos entre varias personas.

## **2.4 Procesos del sistema administrativo**

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible, respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.

- a. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de la empresa.
- b. Lograr que el personal trabaje para lograr los objetivos empresariales.
- c. Proporcionar a la empresa una fuerza laboral eficiente, para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- d. Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia.
- e. Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- f. Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- g. Alcanzar su más alto nivel, para la realización del trabajador como el patrón.
- h. Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral.

En este departamento se desempeñan cinco funciones básicas comúnmente denominadas como el proceso de administración:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Integración
- d. Control

Con este sistema se busca mantener un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes, así como el cumplimiento de los objetivos y las metas de la empresa.

#### **2.4.1 Planeación**

En la organización, la planificación está basada en los objetivos, políticas, procedimientos y métodos, los cuales son todos los componentes del proceso de la planeación. La experiencia del departamento de recursos humanos en cuanto a la planeación, ha traído beneficios como: reducción del impacto del cambio y minimización del desperdicio.

Así mismo ha dejado: utilidades, crecimiento, responsabilidad social, bienestar del empleado, calidad del servicio, eficiencia y estabilidad financiera. La planificación se hace semanal y mensualmente.

#### **2.4.2 Organización**

En la empresa la organización está basada en asignar a cada subordinado una tarea específica, establecer departamentos, delegar autoridad a los subordinados, establecer canales de autoridad, comunicación y coordinar el trabajo de los subordinados. El departamento de recursos humanos toma en cuenta tres factores en la organización:

- a. Identificación de las actividades
- b. El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- c. La asignación de cada agrupamiento a una autoridad necesaria

### **2.4.3 Integración**

La integración de personal en la empresa, consiste en dotar a la empresa de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento. De esta manera escogerá, introducirá, articulará y buscará su desarrollo.

La integración en el departamento de recursos humanos, mantiene ocupados los puestos en la estructura organizacional, con personal competente y lo realiza de la siguiente manera:

- a. Identifica las necesidades de la fuerza laboral
- b. Determina el número de personas disponibles
- c. Recluta personal
- d. Selecciona candidatos para los puestos
- e. Asigna candidatos
- f. Ascende personal
- g. Evalúa personal
- h. Planea carrera profesional
- i. Remuneración
- j. Capacitación

### **2.4.4 Dirección**

Cada departamento de la empresa tiene una Dirección que interactúa con su personal para que realicen en forma entusiasta el logro de las políticas, los objetivos y las metas. Los elementos de cada Dirección de los departamentos son:

- a. Comunicación
- b. Supervisión

c. Autoridad

Cada Dirección está consciente que la motivación y la comunicación son importantes en el comportamiento del mando, hasta el punto en que el comportamiento efectivo del empleado ha desarrollado en forma adecuada. En general, la empresa dirige los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas.

#### **2.4.5 Control**

Esta función administrativa se encarga de medir, corregir el desempeño individual y organizacional, esto con el fin de asegurarse que los acontecimientos administrativos se adecuen a los planes. La administración de recursos humanos para efectuar el control, toma en cuenta los siguientes:

- a. **Medición del desempeño:** A través de observación personal
- b. **Comparación:** Para determinar que los parámetros establecidos estén dentro de los rangos.
- c. **Corrección de las desviaciones:** se toman acciones correctivas.

#### **2.5 Inducción del personal**

La Inducción de personal en la empresa es realizada por los supervisores de las distintas áreas a la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo. Al culminar el programa de inducción, el trabajador llena un formato suministrado por la gerencia de recursos humanos, para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

## 2.6 Desarrollo de personal

La empresa desarrolla a su personal de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, retroalimentación, seminarios, entre otros. Además considera que el talento humano es vital para el buen desempeño, es por eso que las autoridades se preocupan por el desarrollo del trabajador. Creen que resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal. Con el desarrollo del recurso humano, las autoridades consideran los factores siguientes:

a. **Estructura del cargo:** tiene que ver con la estructura de los cargos a desempeñar, por el personal que se encuentra en capacitación. Estos cargos deben tener una doble dimensión, por un lado, deben contener niveles mayores de autoridad y responsabilidad y, por el otro, deben tener mayor alcance y variedad que el que venía desempeñando regularmente.

b. **Acompañamiento:** el personal que se encuentra en capacitación debe ser acompañado durante el proceso, por personas con mayor experiencia de las cuales pueda aprender el "arte" de su oficio. El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades.

### **3. PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO**

#### **3.1 Diseño de los procesos de recursos humanos**

Este proceso proporciona y administra las condiciones y los elementos necesarios para mantener un recurso humano altamente seleccionado y competente, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad, a través de la ejecución de labores encaminadas a la definición de perfiles, la selección del recurso humano, la distribución adecuada de cargas laborales, la capacitación y el bienestar de los empleados. Las ventajas del diseño de procesos de recursos humanos son:

- a. Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- b. Economizar en las contrataciones.
- c. Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- d. Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de políticas de empleo, ya que la oferta de personal tiene límites muy precisos. Estos factores aparecen tanto en planes a corto como a largo plazo. Algunas de estas causas son controlables por la organización, pero otras no.

Las principales decisiones de la organización inciden en la demanda de recursos humanos. El plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de él, toda la empresa se fija objetivos a largo

plazo (tasas de crecimiento, desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios). Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características.

A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos. Los incrementos o recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto de plazo de más alta significación en las necesidades de recursos humanos.

### **3.1.1 Reclutamiento**

El reclutamiento es una parte fundamental para la adquisición de personal, es por eso que se propone que dicho proceso sea con procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. En el proceso de reclutamiento se distinguen a las personas que la institución requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- a. Reclutamiento externo e interno
- b. Recepción de las solicitudes
- c. Identificar las vacantes requeridas
- d. Obtener información del análisis del puesto
- e. Confrontar las indicaciones de la gerencia
- f. Verificar los requerimientos del puesto

- g. Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- h. Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

El sistema de recursos humanos busca procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, combinado con la forma de una selección interna por antigüedad o por méritos.

### **3.1.2 Selección**

La selección inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

- a. La información que brinda el análisis de puestos (descripción de las tareas, requerimientos físicos y los niveles de desempeño que requiere cada puesto).
- b. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo.
- c. Los candidatos

Otros elementos que afectan el proceso de selección pueden ser los siguientes:

- a. La oferta limitada de empleo
- b. Los aspectos éticos y las políticas de la organización
- c. El marco legal

La organización debe plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional del departamento de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan en el enfoques mas sociales y humanos a sus políticas de selección.

### **3.1.3 Principios**

Una buena evaluación de las necesidades lleva a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

Después de una efectiva evaluación y selección de personal se debe llegar a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

### **3.1.4 Inducción**

El departamento de recursos humanos conjuntamente con los supervisores inmediatos, donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la empresa.

Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la empresa; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

Se debe informar todo lo relacionado con la empresa, Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios socioeconómicos y normas de conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.

El Programa de Inducción deberá ser evaluado periódicamente por la dirección de recursos humanos, conjuntamente con el supervisor Inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

### **3.2 Formación de personal**

La formación del recurso humano, a largo plazo, mediante la formación del los empleados reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes puedan llenarse a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen un puesto temporal.

Por esta razón, se propone que la formación del recurso humano se realice, desarrollando en ellos métodos efectivos para enfrentar varios de los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

### **3.2.1 Planes de carrera**

La carrera profesional permite al interesado desarrollarse dentro de la organización, para tal efecto, el departamento de recursos humanos contribuye en la planeación identificar un historial profesional.

De la carrera profesional no debe apoyarse solo en los esfuerzos individuales, la empresa posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos, esto evita que los esfuerzos de los empleados se dispersen o los conduzcan a objetivos y campos que son ajenos a la empresa.

En la actualidad, los departamentos de recursos humanos, deben considerar que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de recursos humanos. Para que los empleados se desempeñen profesionalmente en una empresa se les debe ofrecer:

- a. Igualdad de oportunidades
- b. Apoyo del jefe inmediato
- c. Conocimiento de las oportunidades
- d. Interés del empleado
- e. Satisfacción profesional

La planeación de la carrera se inicia en cada persona, por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva, cuando esto ocurre pueden emprenderse varios pasos concretos:

- a. Obtención de mejores niveles de desempeño
- b. Relación más estrecha con quienes toman las decisiones

- c. Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la institución
- d. Oportunidades de progreso

### **3.3 Capacitación**

Con la implementación de un sistema capacitación se propone considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la empresa.

Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Los administradores tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo. Estas técnicas incluyen:

- a. Ampliar las responsabilidades del personal, mediante una delegación y supervisión efectivas.

- b. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- c. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales, para mejorar el desempeño del programa.
- d. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva, para desempeñar nuevas responsabilidades.
- e. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones, para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- f. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.

### **3.4 Desarrollo del recurso humano**

El talento humano es vital para el buen desempeño de las organizaciones, es por eso que los empleadores deben preocuparse por su desarrollo. Por esta razón se debe capacitar a los empleados para mantener los niveles altos de motivación y un sentido de pertenencia por la empresa.

### **3.5 Políticas y principios de selección**

Para las políticas y principios de selección se propone lo siguiente:

#### **A. Colocación**

Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como

actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la empresa.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionará en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

## **B. Orientación**

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país.

Entonces, en caso que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc. en resumen en este caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

### **3.6 Análisis de puestos**

Par el análisis y diseño de puestos se propone conocer la diferencia entre sí, la descripción se orienta al cargo, en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la organización; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del, la periodicidad de la ejecución los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos de puesto. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

#### **A. Objetivos**

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales objetivos son:

- a. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.
- b. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- c. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.

- d. Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- e. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- f. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- g. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos

### **3.7 Evaluación del rendimiento**

#### **3.7.1 Valuación de puestos**

Los sistemas de valuación ayudan a definir la posición de los puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para llevar a cabo la valuación, se necesita el análisis de puestos. El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos establecidos por ley.

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad.

La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

Para organizar una empresa es necesario establecer una apropiada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades. La jerarquización de los puestos requiere, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

### **3.8 Compensación**

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal, en cuanto a la retribución de la labor. La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la administración de la organización.

La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales. Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando son adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante.

La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones y deben mantenerse en un nivel adecuado con la productividad del empleado para que la organización retenga a su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL SISTEMA ADMINISTRATIVO**

### **4.1 Planeación de recursos humanos estratégicos**

Con la implementación de la clasificación de puestos en el sistema administrativo se está contemplando diversas acciones para determinar las necesidades de recursos humanos a futuro. Esta técnica determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras.

La planeación permitirá al departamento suministrar a la empresa el personal idóneo en el momento adecuado. La empresa identifica sus necesidades de personal a corto y largo plazo. A corto plazo para determina las necesidades de personal; a largo plazo se estiman las condiciones del personal. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos para esta empresa son las siguientes:

1. Permite integrar el recurso humano ideal, en el puesto ideal, mejorando la utilización del personal.
2. Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
3. Disminuye la rotación de personal.
4. Se conoce más al empleado, expandiendo la base de datos del personal para apoyar otros campos.

5. Ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la empresa. Coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

Por otra parte se busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización. Para alcanzar plenamente el objetivo de planeación estratégica de recursos humanos se debe considerar en su implementación los siguientes factores:

1. Definir del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de su actividad, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado.
2. Identificar la misión y los objetivos organizacionales.
3. Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
4. Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
5. Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
6. Precisar qué requisitos debe reunir el personal, entre otros:
  - a. Información extrainstitucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.
  - b. Información intrainstitucional: En términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.

7. Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

#### **4.1.1 Administración por objetivos**

Con la clasificación de puestos del sistema de recursos humanos se debe revisar periódicamente el avance hacia los objetivos y que se asignen las recompensas con base en dicho avance.

La administración por objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización, los objetivos generales de la institución se traducen en objetivos específicos. La administración por objetivos y su aplicación en la unidad de recursos humanos de la empresa requiere de los siguientes componentes:

1. El logro de las metas: Lograr el objetivo de una manera tangible.
2. La toma de decisiones: El director y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
3. Un plazo explícito: Cada objetivo tiene un plazo determinado.
4. Retroalimentación acerca del desempeño: En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

No se debe perder de vista que administración por objetivos establece que los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir, y lo que la organización y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos, para lograrlo se puede facilitar con los siguientes lineamientos:

1. Identificar las tareas laborales clave del empleado: El establecimiento de metas empieza cuando se define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos.
2. Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea: Identificar el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Se debe especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establecer fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad. No obstante, no se debe establecer de manera arbitraria, por el contrario, se debe ser realista y considerar las tareas que desarrollaran.
3. Permitir la participación activa del empleado: Cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que verdaderamente se está en busca de sus aportaciones.
4. Marcar el orden de prioridad de las metas: Cuando se asigna más de una meta a alguien, es importante clasificar las metas por orden de importancia. El orden de prioridad alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia. Calificar las metas en cuanto a su dificultad e importancia. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles. Cuando las metas tienen una calificación, se debe dar crédito a las personas por tratar de alcanzar las metas difíciles, aunque no lo logren del todo.
5. Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de metas: La retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta.
6. Ligar las recompensas a las metas logradas: Es natural que los empleados pregunten “¿y que gano yo con eso?” cuando las

recompensas van ligadas a las metas alcanzadas es más fácil contestar esa pregunta.

#### **4.1.2 Planeación de la organización**

La planeación de la organización debe ser constante. El ambiente general que la envuelve es extremadamente dinámico, y exige de ella una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia.

La planeación de la organización comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones. Estas fuerzas pueden ser provenientes del ambiente como: nuevas tecnologías, valores de la sociedad, aspectos económicos, políticos, legales, entre otros. Se debe considerar que los cambios que se presentan son:

1. Estructurales
2. Tecnológicos
3. Culturales
4. De productos o servicios

Estos cambios no son aislados, sino sistemáticos pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad. Pueden ser restringidos y específicos, o amplios y genéricos; pueden ser lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales. Corresponde, entonces a los programas de desarrollo organizacional, verificar las circunstancias que la rodean, y determinar la percepción de la urgencia y viabilidad del cambio. El proceso de planificación consiste fundamentalmente en:

1. Recolección y análisis de datos: Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.
2. Diagnóstico organizacional: Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas:
  - a. Identificación de preocupaciones y consecuencias
  - b. Establecimiento de prioridad
  - c. Relación con los propósitos y objetivos
  - d. Generación de estrategias y alternativas
  - e. Desarrollo de planes para implementación
3. Acción de intervención: Hay necesidad de escoger cual es la intervención más apropiada a la situación que es deseada para un problema organizacional determinado. Sin embargo, la acción de intervención no es la fase final del desarrollo organizacional sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.
4. Evaluación: Etapa final. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación y nueva implementación.

## **4.2 Puestos**

Se debe tomar en cuenta que la descripción de puestos está orientada al contenido del cargo, en tanto el análisis estudia y determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La

descripción del puesto enumera las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la organización.

El análisis detalla las funciones o tareas, la periodicidad de la ejecución de los métodos aplicados para la ejecución de funciones o tareas y los objetivos de puesto. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales objetivos son:

1. Ayuda a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.
2. Determina el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Suministra el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
4. Determina las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
5. Estimula la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
6. Sirve de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministra a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

### **4.2.1 Análisis**

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.

Se debe trabajar coordinando y dirigiendo las actividades propias del análisis de puestos, tales como observaciones, entrevistas individuales, grupos de discusión, sesiones de "tormenta de ideas" y técnicas de grupo nominal, y la administración y análisis de cuestionarios.

El análisis de puestos incluye la obtención, análisis e interpretación de información relacionada con los puestos de trabajo que pueden ser utilizados para una amplia variedad de propósitos. La metodología que empleamos compone un sistema comprehensivo que facilita información relevante para:

1. Selección de personal
2. Promoción y desarrollo de carreras
3. Valoración y clasificación de puestos
4. Descripciones de puestos
5. Catálogos de puestos y relaciones de puestos de trabajo
6. Formación y entrenamiento
7. Compensación
8. Evaluación del rendimiento

Se debe entrevistar y observar a las personas mientras realizan su trabajo, en lo que se denomina "entrevista con observación", y dirigiendo

reuniones de trabajo en las que obtenemos información detallada sobre los puestos de trabajo.

Asimismo, diseñar y administrar cuestionarios de análisis del trabajo, a modo de efectuar una completa obtención de datos que permita determinar: conductas y tareas, habilidades, conocimientos y competencias requeridas, condiciones de trabajo, finalidad del puesto, funciones, áreas de eficacia, resultados requeridos, responsabilidades, influencia y relaciones del puesto.

Se debe facilitar la referencia o expresión detallada de los requisitos o exigencias en cuanto a: aptitudes físicas y psicológicas, formación y experiencia que debe reunir quién ocupa un puesto de trabajo. Así como la elaboración del perfil de exigencias, que resume gráficamente los factores que deben estar presentes, y en qué grado, para desarrollar efectivamente las funciones del puesto.

#### **4.2.2 Diseño**

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda del diseño de puesto.

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 alta rotación 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.

### **Elementos organizativos del diseño de puestos**

Estos elementos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos. Este enfoque ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo de trabajo y de las prácticas laborales.

1. **Flujo de trabajo.** Cuando se estudia la naturaleza del servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.
2. **Prácticas laborales.** Los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa.

### **Elementos del entorno en el diseño de puestos**

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

1. **Habilidad y disponibilidad de los empleados.** Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.
2. **Demandas del entorno social.** El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

### **Elementos conductuales en el diseño de puestos**

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Se debe apoyar en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos como:

1. **Autonomía:** Responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
2. **Variedad:** Uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
3. **Identificación:** Con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor. El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

1. **Significado de la tarea:** Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
2. **Retroalimentación:** Información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

### **4.3 Integración de personal**

Con este proyecto se pretende que la administración del recurso humano de la empresa de servicio asigne a las personas ideales en los puestos ideales, para cumplir con las funciones y llevarlas a cabo con eficiencia, para tal caso se tiene que dotar primeramente del recurso humano y procedimientos administrativos, como necesarios para su funcionamiento. De esta manera se podrá integrar el recurso humano según las necesidades de la empresa.

El éxito de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación y organización. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticas, procedimientos o métodos no son uniformes.

### **4.4 Desarrollo y supervisión**

El desarrollo y la supervisión del personal de la empresa deberán corresponderles a los supervisores de operaciones. Con este sistema de recursos humanos se busca estimular a los empleados para que se superen en algunos temas para su desarrollo profesional de acuerdo al área de trabajo.

Es conveniente ofrecer cursos de capacitación técnica a los empleados con el fin de beneficiar no solo en conocimientos de los trabajadores sino a la empresa. Los trabajadores serán certificados, y de esta forma tener créditos como trabajador especializado. Se debe dotar de las condiciones y equipo adecuado para mejorar el proceso administrativo de atención al público, como lo son, los insumos de oficina y una oficina automatizada.

#### **4.5 Evaluación y promoción**

El sistema de evaluación y promoción debe ser administrado también por la administración de personal, este sistema, tal como está planteado, es una herramienta útil que necesitaría únicamente que se proporcionen las bases para ponderar las puntuaciones, a fin de que se pueda establecer la calificación que determine la permanencia, promoción o retiro del personal.

Esto, además, vendrá a motivar a los empleados a poner más empeño en la realización de sus actividades. El índice académico y el rendimiento de la práctica laboral lo determinará la administración de personal, con la información que le proporcione el supervisor, realizando una supervisión constante de cada miembro del personal.

#### **4.6 Clima organizacional**

Con la implementación de clasificación de puestos en el sistema administrativo los factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación des personas será muy importante, dado que el clima de las organizaciones parte fundamental para el desempeño de los trabajadores. Las empresas no ser de disciplina demasiada rígida,

con demasiadas presiones al personal, pues con esto sólo se obtendrán logros a corto plazo.

El clima organización es importante para la realización de actividades de cualquier tipo, es por ello que se debe implementar un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El clima organizacional lo determinan las características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta, es por eso que las políticas y reglas, hasta atributos percibidos por los trabajadores hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio, de la empresa y de los usuarios de servicio.

Le corresponde a la empresa crear un clima organizacional agradable en este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

#### **4.7 Estrategia de recursos humanos**

Las estrategias de recursos humanos fortalecerán a la empresa de servicio en un alto potencial de crecimiento, capacidad y orientación, donde se valora y se cuenta con capital humano.

Los elementos de la planificación estratégica deben ser los siguientes:

1. Misión.
2. Estudio del entorno
3. FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
4. Objetivos más concretos que puedan existir

El desarrollo de las estrategias permitirá materializar los planes. Al momento de diseñar la estrategia de recursos humanos habrá además que diseñar:

1. Estrategias de afectación: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal.
2. Estrategias retributivas: ¿cómo retribuimos al personal?
3. Estrategias de formación: ¿queremos empleados polivalentes o muy especializados? ¿o ambas cosas a la vez?
4. Estrategias de valoración: ¿evaluamos al personal según los comportamientos o según los resultados?

Finalmente es importante señalar que sin la implicación total de la dirección en estos procesos y sin la comunicación constante de los avances al personal de la empresa difícilmente pueden llevarse a cabo los mismos.

La estrategia de recursos humanos debe entenderse: “el plan maestro y deliberado que la empresa hace de sus recursos humanos para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”, precede la táctica, que la táctica pueda considerarse como: “la política o programa que

permite avanzar hacia los fines estratégicos". Para ello se debe considerar las siguientes estrategias:

**Defensiva:** La empresa debe estar en un entorno estable, permite además organizar el trabajo diversificado y a la reducción de costos.

**Exploradora:** La empresa debe manejar un entorno variable, incierto. Se requieren ser flexible a los cambios e innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio.

#### **4.8 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño consiste en el examen periódico que el director de recursos humanos debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores. Este procedimiento se lleva a cabo generalmente a partir de un sistema formal de evaluación basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos.

Cuando se habla de evaluación del desempeño se elude a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con que grado de eficacia y eficiencia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la institución.

Usualmente el término evaluación genera temor e incertidumbre ya que se asocia con una actividad de enjuiciamiento y crítica. Por eso es preciso cambiar la imagen de los procesos evaluativos para que los trabajadores lo sientan no como enjuiciamiento y castigo, si no como un medio para:

- a. Reconocer e identificar méritos
- b. Detectar errores y visualizar las medidas de superación de los mismos

Para que esto sea efectivo, cada trabajador debe conocer de antemano los aspectos en que va a ser evaluado, en otros términos, las reglas del juego deben estar claras para todos antes de comenzar. Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- a. La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza
- b. La evaluación de las características personales del trabajador

En la Evaluación de la tarea se debe examinar los siguientes aspectos:

- a. Cumplimiento de la cuota de trabajo
- b. Habilidad demostrada en realización del trabajo
- c. Dominio de la técnica necesaria
- d. Interés demostrado en el trabajo
- e. Uso de elementos, materiales maquinas de trabajo, etc.

En la Evaluación de características personales se debe analizar los aspectos tales como:

- a. Espíritu de colaboración
- b. Espíritu de superación
- c. Responsabilidad
- d. Iniciativa
- e. Actitud positiva
- f. Asistencia y puntualidad

- g. Disciplina en el trabajo
- h. Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

#### **4.8.1 Parámetros**

Para este proyecto se utilizarán criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos, por lo que consideramos conveniente puntualizar su relación con la calidad y la productividad.

##### **A. Eficiencia**

Un parámetro para medir el desempeño es la eficiencia y es hacer las cosas bien, se debe tener presente que "eficiencia" es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados.

##### **B. Eficacia**

Otro parámetro es la eficacia y esto valora el impacto de lo que se hace, del servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con la calidad sin embargo considerando ésta en su sentido amplio es cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos.

### C. Efectividad

El tercer parámetro es la efectividad, este permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores servicios. No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros de calidad que la empresa debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

#### **4.8.2 Medición**

El objetivo de la medición es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la institución es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

Se propone que las mediciones sean subjetivas, pero se debe tomar en cuenta que las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a

distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- a. Los prejuicios personales.
- b. La tendencia a la medición central.
- c. La interferencia de razones subconscientes.
- d. El efecto de acontecimientos.
- e. Efecto de halo o aureola.

**A. Los prejuicios personales:**

Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos el resultado puede ser gravemente distorsionado.

**B. La tendencia a la medición central:**

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

**B. Interferencia de razones subconscientes:**

Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas, si el evaluador juzga que “estos empleados no han cumplido bien su tarea” o “si me muestro más duro y hosco aumentaría mi

autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

D. El efecto de acontecimientos recientes:

Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado

E. El efecto de halo o aureola:

Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos o a los que no lo son.

### **4.8.3 Compensación**

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa de servicio constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la administración. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con estrategias generales. Incluye la

compensación directa de sueldos y salarios, incentivos, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

A. Objetivos de la administración de las compensaciones.

Los objetivos que se proponen van en busca de soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

- a. Adquisición de personal calificado: Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- b. Retener empleados actuales: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- c. Garantizar la igualdad: La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- d. Alentar el desempeño adecuado: El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- e. Controlar costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- f. Mejorar la eficiencia administrativa: Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

#### **4.9 Reclutamiento y colocación**

Con la implementación de este sistema se busca procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo.

La administración del programa de personal será responsable del funcionamiento administrativo. En cuanto a la responsabilidad inmediata para la ejecución del programa, corresponderá al jefe de personal. El programa será realizado por un grupo de empleados con preparación profesional a las órdenes del Jefe de Personal, quien responderá ante la administración general.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. Al desconocer el reclutamiento de personal implica un costo oculto.

#### **4.10 Plan administrativo**

Después de un análisis de puestos, también se debe ayudar a definir las políticas de salud ocupacional, psíquica y social que se da en el trabajador como resultado de los riesgos a que se expone, derivados de su modo de incorporación en el proceso de trabajo en una sociedad históricamente determinada.

Dentro de la empresa los riesgos de enfermedades profesionales, son muy escasas. Todo lo anterior puede resumirse dentro de la clasificación de los factores de riesgos profesionales legalmente aceptados en nuestro país bajo los conceptos que se derivan de sus contingencias, o sea el accidente de trabajo y la enfermedad profesional. Se debe tomar en cuenta los riesgos ergonómicos, psicosociales y riesgos de saneamiento y medio ambiente que son comunes.

#### **4.10.1 Remuneración**

Se propone que la promoción salarial debe establecerse junto con la carrera administrativa, y deberá revisarse y ajustarse periódicamente a fin de que refleje los cambios en las tendencias nacionales en cuanto a los índices del costo de la vida.

#### **4.10.2 Seguridad**

La seguridad del trabajo no es más que un conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

Un plan de seguridad implica, necesariamente, los siguientes requisitos:

1. La seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de staff frente su especialización.

1. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos.
2. La seguridad no debe limitarse sólo al área de prestación de servicio. Las oficinas, los depósitos también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.
3. El problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo. La seguridad del trabajo puede llegar a movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios, cumplimiento de normas de seguridad, simulación de accidentes, inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios y elección, adquisición y distribución de vestuario del personal en determinadas áreas de la organización.

#### **4.11 Beneficios adicionales**

Las prestaciones al personal representan un factor de importancia para atraer y conservar individuos de talento y conocimientos, es por tal razón que se propone elaborar un programa de beneficios adicionales al personal, creado para satisfacer las necesidades especiales de quienes sirven a los intereses de la empresa.

Las normas que rijan este plan de prestaciones deben ser planteadas sin dar lugar a ambigüedades, así como el plan debe ser revisado y divulgado, a fin de que los beneficios realmente sean utilizados como motivación para el personal, como también para la adecuada administración de los mismos.

Para satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la empresa de servicio y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal y profesional, se debe tomar en cuenta los beneficios siguientes:

1. **Actividades Recreativas:** estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.
2. **Seguridad:** desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
3. **Protección y vigilancia:** tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la empresa, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.
4. **Vivienda:** Apoyar a los trabajadores con financiamiento de viviendas.

## **5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL SISTEMA**

### **2.1 Administración de recursos humanos**

Para el seguimiento y control de la implementación la empresa debe tener presente de este mundo cambiante la globalización sigue avanzando, por lo que se debe considerar los factores del entorno internacional, con este mapa teórico del futuro podrán manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga.

El campo de la administración de recursos humanos, enfrenta toda una gama de desafíos, retos de carácter histórico, de carácter interno y externo a la empresa de servicio. El objetivo es lograr las metas con un máximo de eficacia y en un marco de acciones responsables y éticas. El sistema de recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la empresa.

Para actuar con eficacia, se deben contribuir de manera efectiva al éxito, pero se debe mantener la perspectiva fundamental de su función, contribuir a los objetivos; siempre que las normas y políticas entren en conflicto con los objetivos.

### **5.2 Auditoría**

Para el seguimiento de la implementación del estudio de la clasificación de puestos es necesario realizar una auditoría de la administración de personal. Este sistema evaluará las actividades de administración de personal en la empresa con el objeto de mejorarlas, proporcionando a los técnicos y

operativos, información y retroalimentación sobre la función de recursos humanos respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades.

La auditoría constituye una actividad de control de calidad de la administración de recursos humanos y una evaluación de cómo éstas contribuyen a las estrategias corporativas generales. Las auditorías pueden cubrir un departamento, una unidad, una división o toda la organización.

El ámbito de la auditoría de la administración de personal va más allá de las actividades que efectúa el departamento; el éxito de la gestión depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo otros departamentos pongan en práctica sus programas. Los beneficios que se logran con esta propuesta son:

- a. Identifica las contribuciones del departamento de administración de personal.
- b. Mejora la imagen profesional de la empresa.
- c. Estimula el profesionalismo del personal.
- d. Esclarece las funciones y responsabilidades.
- e. Identifica problemas de importancia crítica.
- f. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- g. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- h. Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
- i. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
- j. Requiere verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

En el anexo se presenta un diagrama de la auditoria de administración de personal.

### **5.2.1 Auditoría del sistema**

Se debe revisar y evaluar los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento de políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo y asegurar que se esté cumpliendo y respetando.

La auditoría no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoria de recursos humanos es fundamentalmente educativo. Inclusive cuando la auditoria está bien realizada permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de La empresa un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

En sentido general, los principales objetivos que constituyen a la auditoria son el control de la función, el análisis de la eficiencia de los sistemas, la verificación del cumplimiento de la normativa general de la empresa de servicio en cada ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales, humano e informático.

### 5.3 Mejora continua

Después de la implementación de los procesos establecidos, se debe disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo en la empresa de servicio para que con esta información pueda compararse objetivamente.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la mejora continua se debe apoyar en las siguientes herramientas:

- a. **Diagrama de causa y efecto:** Este diagrama identifica las causas que contribuyen a los problemas, ayudan a organizar ideas, reducir costos y acortar la programación.
- b. **Análisis de Pareto:** Ilustra la frecuencia de ocurrencia o el costo de uno o varios servicios. Ayudan a encontrar donde están concentrados los esfuerzos, también ayuda a mejorar el servicio al cliente.
- c. **Diagramas de flujo del proceso:** Estos representan el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.
- d. **Hojas de seguimiento:** Se emplean para registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que los rodean. Descubren problemas y su frecuencia.

La mejora continua está dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

## **5.4 Monitoreo**

Llevar a cabo un monitoreo es vigilar, que el programa o proyecto no se deteriore integral o parcialmente y se cumpla. Implica determinar puntos en el tiempo para hacer evaluaciones, aunque formalmente, es recomendable una evaluación continua de monitoreo. Las áreas de monitoreo son: **Financiera, administrativa.**

### **Monitoreo financiero**

Los programas o proyectos implican el uso de insumos y recursos humanos con costos establecidos. En la fase de planeación se determina el presupuesto base del programa que incluye rubros como personal, equipos y materiales, espacios e instalaciones, viajes, etc.

Para el control presupuestal existen herramientas financieras como los flujos de caja, ingresos y egresos mensuales. El monitoreo financiero, al igual que otros sistemas de monitoreo puede ser analizado según su capacidad de respuesta o adaptación a cuatro criterios centrales:

1. Existencia de datos: En esta área abunda la información ya que es la más controlada y sometida a sanciones administrativas e incluso legales.

2. Periodicidad: El control se expresa en ingresos y egresos con base en cuentas anuales, mensuales e incluso diarias.
3. Tipos de datos: Es una información de carácter secundario, registrada con fines administrativos centrada en el control de caja.
4. Influencia en la toma de decisiones: El monitoreo financiero es muy sensible a la toma de decisiones, por la dependencia central que tiene un programa o proyecto de las disponibilidades oportunas de recursos.

### **Monitoreo administrativo**

Es importante evaluar el contexto empresarial y las regulaciones o trámites. La evaluación conlleva el cumplimiento de los criterios administrativos racionales (pasos internos) de ajuste de desempeño a la descripción del cargo, niveles de productividad aceptables o mínimos, sujeción a estatutos administrativos o de contrato.

El monitoreo administrativo permite detectar las posibles necesidades de cambio organizacional.

1. Existencia de datos: Los datos de monitoreo administrativo son los que generalmente registra la oficina de personal: descripción de cargos, cumplimiento de funciones, asistencia, tareas realizadas, evaluación de cargos etc.
2. Periodicidad: Es continua en el control de deberes y discontinua en mediciones de autoevaluación de cargos.
3. Tipos de datos: controla el cumplimiento de tareas.

## **5.5 Seguimiento**

El seguimiento de la implementación en la empresa de servicio permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados. En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos.

Por ello, además de la eficiencia con que se inviertan los recursos y se logren las metas. Constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

## **5.5 Evaluación**

Para la evaluación se debe desarrollar procesos de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la empresa. Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

1. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
2. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".

3. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
4. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
5. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
6. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

## CONCLUSIONES

1. El conocimiento y la aplicación de los conceptos generales del proceso administrativo, son herramientas que permiten mejorar la administración del recurso humano.
2. El estudio de la situación actual del sistema administrativo de la empresa de servicio, permitió estructurar los puestos de trabajo, que a su vez mejorará los servicios.
3. El diagnóstico de la empresa de servicio permitió analizar su comportamiento organizacional para proponer mejoras al sistema
4. Las condiciones laborales son elementos de primera importancia, estas condiciones laborales aumentan el desempeño del recurso humano y hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio y de la empresa.
5. La función de la empresa es lograr permanecer en el mercado y responder a los retos de la economía, esto trae como consecuencia mayores utilidades para la empresa y mejores condiciones de vida para los empleados.
6. Las políticas administrativas, como adquirir la capacidad para analizar y evaluar los puestos de trabajo, la medición del recurso humano y el conocimiento de estrategias para afrontar los desafíos, hacen que la empresa sea progresista y dinámica.

7. La optimización de las funciones de la administración de recursos humanos, juega un papel muy importante en el sistema administrativo, implementando una administración proactiva, herramientas y procesos que aumenten la productividad.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar procesos y herramientas administrativas de planeación, la gestión por competencia y la planeación estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales.
2. Planear el recurso humano, identificando las necesidades de personal, suministrando a la empresa el personal adecuado en el momento adecuado, para la estructura de los puestos de trabajo.
3. Hacer uso de los procedimientos orientados a cambios organizacionales, creando necesidades de innovar estructuras, tecnologías, culturas y servicios, a fin de mejorar el sistema de recursos humanos.
4. Mejorar las condiciones laborales de los empleados, a fin de proponer un clima organizacional agradable, que permita aumentar el desempeño del recurso humano.
5. Tomar en cuenta que la función de la organización es brindar servicios, para ello es necesario fortalecer el sistema de recursos humanos con recursos materiales y técnicos.
6. Verificar el cumplimiento de las políticas administrativas y su rendimiento de los procesos establecidos inicialmente y disponer de información cuantitativa y medible.

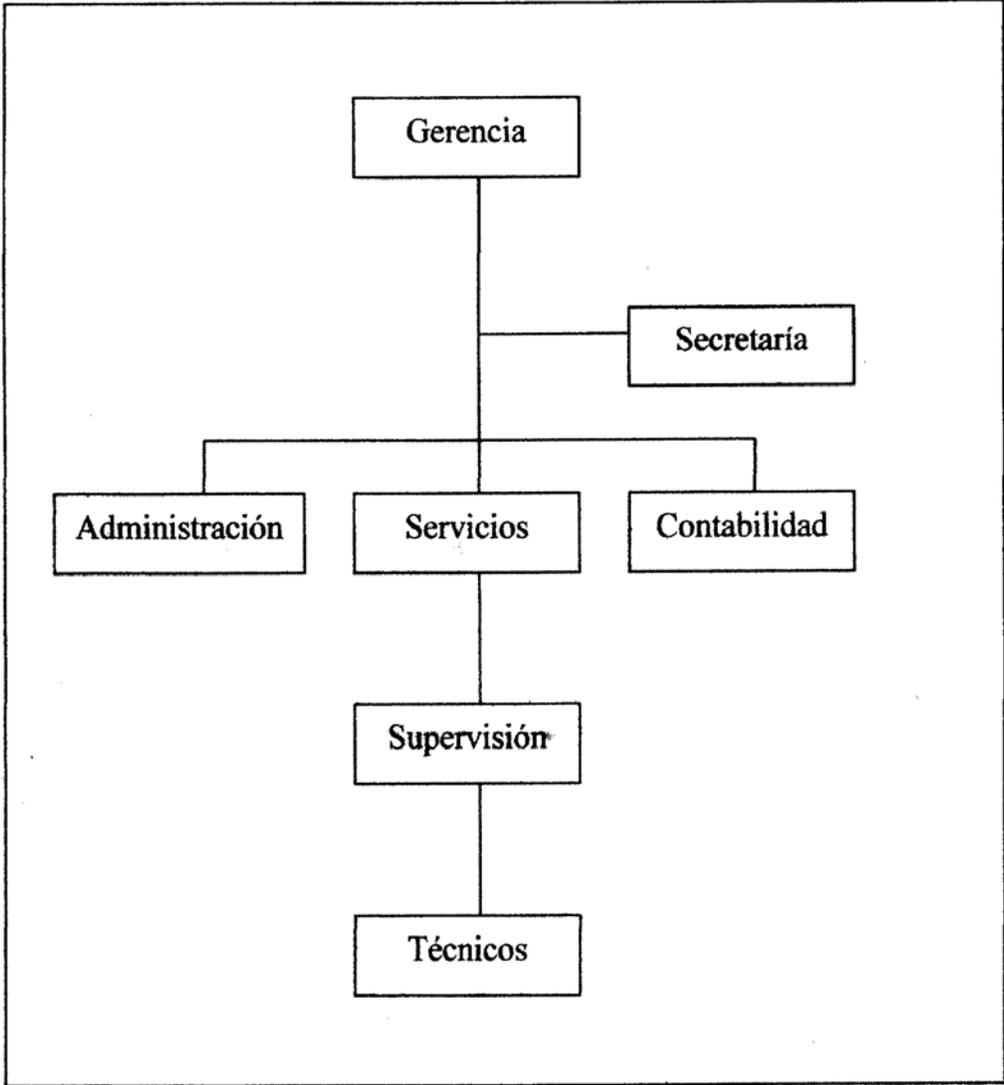
7. Optimizar las funciones, actuando proactivamente, realizando auditoría en el sistema propuesto para la verificación de su cumplimiento, con el fin de aumentar la productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Fernández, Manuel. 1995: Madrid. Ediciones Díaz de Santos. Pág. 234.
2. Bases para el Análisis de Puestos. Gama, Elba. 1992: Méjico. Editorial Trillás. Pág. 173.
3. Administración de Recursos Humanos. Mondy, W. y Noe, R. 1997: México. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. Pág. 234.
4. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Brunet L. 1999. México: Editorial Trillas. Pág. 93.
5. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Chiavenato I 1994. Mac Graw – Hill. Interamericana. Pág. 312.
6. Organización y Administración: Enfoque Situacional. México: Dessler G 1979. Prentice Hall. Pág. 372.
7. Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. Hall, R. 1996. 2da Edición. México: Printice Hall. Pág. 257.
8. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana. Pág. 193.
9. Administración de Personal y Recursos Humanos, Werther, Jr. Davis; Quinta edición, 2000, Editorial McGraw-Hill. Pág. 125.
10. Gestión del talento humano. Chiavenato, I. 2002: Bogotá. Edit. Prentice Hall. Pág.21

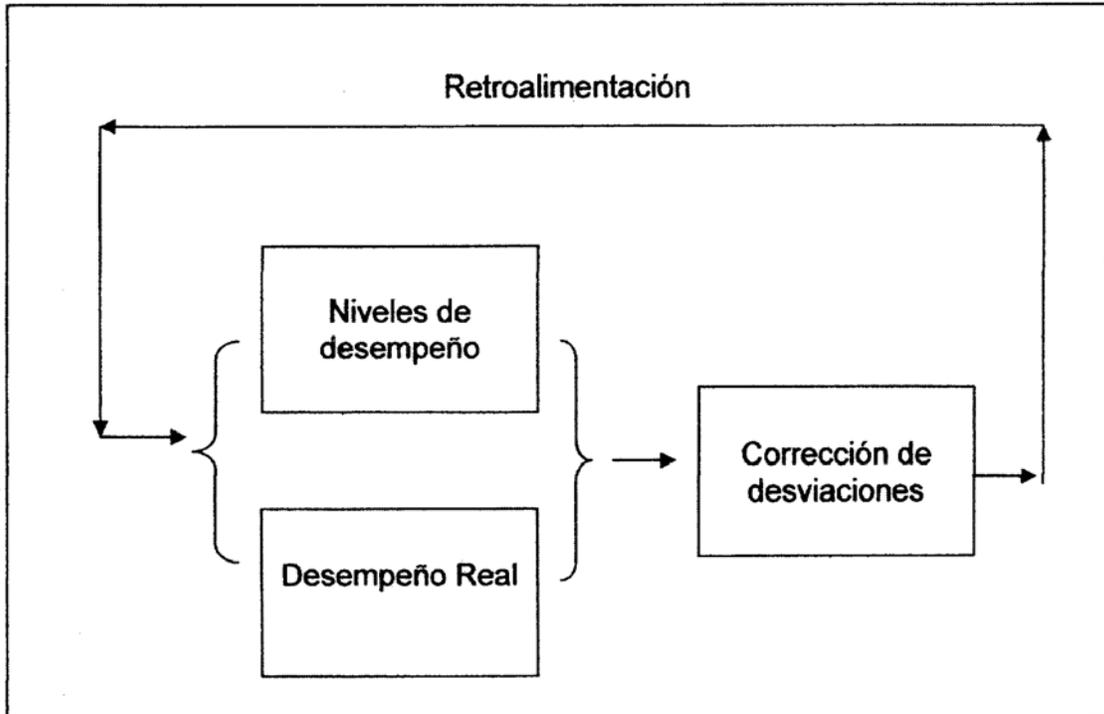
## ANEXOS

**Organigrama de la empresa**



FUENTE: archivo de la empresa

## Diagrama de un sistema de control



FUENTE: propuesta de proyecto

## Áreas que cubre una auditoría de recursos humanos

<b>Sistema de Información</b>	
<p><b><u>Planes de Recurso Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimación de la oferta y la demanda</li> <li>• Inventario de Recursos Humanos</li> <li>• Planes de sustitución y reemplazo</li> </ul>	<p><b><u>Administración de la compensación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de sueldos, salarios e incentivos</li> <li>• Prestaciones</li> <li>• Servicios al personal</li> </ul>
<p><b><u>Análisis de puestos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles y estándares de puestos</li> <li>• Descripción de puestos</li> <li>• Especificaciones del puesto</li> </ul>	<p><b><u>Igualdad de oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Promoción</li> <li>• Igualdad de normas</li> </ul>
<b>Obtención y desarrollo del personal</b>	
<p><b><u>Reclutamiento</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes externas del personal</li> <li>• Disponibilidad de candidatos</li> <li>• Solicitudes</li> </ul>	<p><b><u>Selección</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de selección</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Seguimiento</li> </ul>
<p><b><u>Capacitación y orientación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul>	<p><b>Desarrollo profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de desarrollo</li> <li>• Planes de promoción</li> <li>• Éxito en la reubicación del personal</li> </ul>
<b>Control y evaluación de la organización</b>	
<p><b><u>Evaluación del desempeño</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándares y mediciones</li> <li>• Técnicas de evaluación</li> <li>• Procedimientos disciplinarios</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	<p><b><u>Administración de las relaciones laborales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valuación de contratos</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Potencial del conflicto</li> <li>• Tasa de rotación</li> </ul>

FUENTE: Administración de Recursos Humanos<sup>1</sup>, página 522

<sup>1</sup> Autor: William B. Werther Jr. Keith Davis