

872702



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C. 9  
INCORPORACION No. 8727-02 A LA 2ej  
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"El Análisis de Puestos y su Impacto en la Reducción de Costos de Operación, en la Pequeña Empresa Comercial de Uruapan, Mich."

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

*Homero Alejandro Cervantes  
Bocanegra*

ASESOR:

*L. A. E. Ildefonso Huante Sandoval*



UNIVERSIDAD  
"DON VASCO", A. C.

URUAPAN, MICHOACAN, 1998  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

258321



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE

	PAG
INTRODUCCION .....	4
<b>CAPITULO 1 PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	
1.1. ADMINISTRACIÓN .....	6
1.2 EMPRESA .....	7
1.2.1 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS .....	8
1.2.2 CLASIFICACION DE EMPRESAS .....	9
1.2.3 OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS PRIVADAS .....	11
1.2.4 COMPONENTES BASICOS DE UNA EMPRESA .....	12
1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	12
1.3.1 PREVISION .....	13
1.3.2 PLANEACION .....	14
1.3.3 ORGANIZACIÓN .....	15
1.3.4 INTEGRACION .....	15
1.3.5 DIRECCION .....	16
1.3.6 CONTROL .....	16
1.4 COSTOS .....	17
1.4.1 COSTOS FIJOS .....	18
1.4.2 COSTOS VARIABLES .....	18
1.4.3 COSTOS DE OPERACION.....	18
1.4.3 COSTOS DE RECLUTAMIENTO Y MANTTO. DE PERSONAL .....	19
<b>CAPITULO 2 LA ORGANIZACION</b>	
2.1 ORGANIZACIÓN .....	20
2.1.1. ORGANIZACION FORMAL .....	21
2.1.2 ORGANIZACION INFORMAL .....	21
2.2 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN .....	22
2.2.1 PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACION .....	22
2.2.2. PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO.....	23
2.2.3. PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD ...	23
2.2.4. PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCION-CONTROL .....	24
2.3. SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN .....	24
2.3.1. ORGANIZACION LINEAL O MILITAR .....	24
2.3.2 ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR.....	25
2.3.3. ORGANIZACION LINEAL Y STAFF .....	26

<b>2.4. ORGANIGRAMAS</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.1 ORGANIGRAMAS VERTICALES</b> .....	<b>27</b>
<b>2.4.2 ORGANIGRAMA HORIZONTAL</b> .....	<b>28</b>
<b>2.5. AUTORIDAD</b> .....	<b>29</b>
<b>2.5.1 LA DESCENTRALIZACION DE LA AUTORIDAD</b> .....	<b>29</b>
<b>2.6. ANÁLISIS DE PUESTOS</b> .....	<b>29</b>
<b>2.6.1 VENTAJAS DEL ANALISIS DE PUESTOS</b> .....	<b>31</b>
<b>2.6.2 RECOPIACION DE DATOS</b> .....	<b>31</b>
<b>2.6.2.1 OBSERVACION DIRECTA</b> .....	<b>32</b>
<b>2.6.2.2 INFORMES DEL TRABAJADOR</b> .....	<b>32</b>
<b>2.6.2.3 INFORMES DE LOS SUPERVISORES INMEDIATOS</b> .....	<b>32</b>
<b>2.6.2.4 CUESTIONARIOS</b> .....	<b>33</b>
<b>2.6.2.5 FORMATO PARA LA RECOPIACION DE DATOS</b> .....	<b>33</b>
<b>2.6.3. APLICACION Y UTILIZACION</b> .....	<b>37</b>
<b>2.6.4. MANUALES DEPARTAMENTALES DE ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>37</b>
<b>2.6.5. CARTA DE DISTRIBUCION DE TRABAJO</b> .....	<b>38</b>

### **CAPÍTULO 3 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

<b>3.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1.1. DEFINICIÓN</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1.2. ORIGEN</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2 SELECCIÓN</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2.1. ¿ QUE ES LA SELECCIÓN ?</b> .....	<b>41</b>
<b>3.2.2. LA SELECCIÓN TÉCNICA</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2.3.1. EL RECLUTAMIENTO</b> .....	<b>42</b>
<b>3.2.3.1.1. FUENTES DEL RECLUTAMIENTO</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2.3.2 ENTREVISTA INICIAL</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2.3.3. ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2.3.4. EXAMEN</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2.3.5 EXAMEN MEDICO</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2.3.6. DECISIÓN</b> .....	<b>45</b>
<b>3.3 INDUCCION</b> .....	<b>45</b>
<b>3.3.1 DEFINICIÓN</b> .....	<b>46</b>
<b>3.3.2. CONTRATO</b> .....	<b>46</b>

3.3.3 BIENVENIDA .....	48
3.3.4. ACTIVIDADES .....	48
3.4. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO .....	48
3.4.1. EL CAPITAL HUMANO .....	49
3.4.2. IMPACTO ECONOMICO .....	49
3.4.3. NECESIDA LEGAL .....	50
3.4.4. PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO .....	50
3.5. RELACIONES ENTRE LOS TRABAJADORES Y DIRECCIÓN .....	51
3.5.1. POLÍTICAS .....	51
3.5.2. PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTO .....	51
3.5.3. REGLAMENTO INTERNO .....	52

**CAPITULO 4 APLICACIÓN DEL ANALISIS DE PUESTOS PARA LA  
REDUCCION DE COSTOS DE OPERACION**

4.1. INTECEDENTES .....	53
4.2. OBJETIVOS GENERALES .....	54
4.3. OBJETIVOS PARTICULARES .....	54
4.4. HIPÓTESIS .....	54
4.5. DESARROLLO .....	55
4.5.1. CUESTIONARIO .....	60
4.6. ANÁLISIS RESULTADOS .....	61

**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

CONCLUSIONES .....	70
SUGERENCIAS .....	73

BIBLIOGRAFIA .....	74
--------------------	----

## INTRODUCCION

El presentar el Tema de Análisis de puestos y su impacto en los costos de operación de las empresas chicas enfocadas a la venta de bienes y servicios surge por la inquietud basada en la experiencia personal.

En la actualidad la mayoría de las empresas comerciales de Uruapan, Michoacán tienen un origen cien por ciento familiar, que por lo tanto ofrecen un tipo de administración empírica, lo cual ocasiona una falta de optimización de recursos Materiales, Técnicos y Humanos por medio de técnicas administrativas.

La administración Empírica trae como consecuencia que las técnicas administrativas como la del Análisis de Puestos no sean conocidas, así como los beneficios que ofrecen su aplicación en el rubro que más interesa a los empresarios que es la optimización de las ganancias.

Por otra parte la situación económica del país se ha visto reflejada en las empresas, y la decisión de los empresarios ha sido cortar por el hilo más delgado el cual es el elemento humano, así que el Análisis de Puestos observa las cargas de trabajo para los empleados evitando tener personal que no es requerido en la organización, lo cual origina una erogación financiera la cual debe de ser aprovechada para otras circunstancias.

Dicha experiencia nace por el conocimiento de los empresarios y su forma de dirección de las empresas de tipo empírico y de corazonada; así pues es necesario demostrar la utilidad de esta herramienta administrativa como una base de reducción de costos fijos por contar con personal de más, o contar con gente la cual tiene poca carga de trabajo y responsabilidad y la cual cuenta con un salario igual o mayor a quien cuenta con mayor carga de trabajo.

Por otra parte este estudio tiene como objetivos determinar las ventajas que obtendrán las empresas las cuales utilicen a el análisis de puestos y su reducción en los costos de operación fijos; y demostrar que el crecimiento tendrá una mejor orientación si los puestos que de nueva creación se sustentan en la técnica del análisis de puestos, así mismo los costos de este crecimiento disminuirán.

El Análisis de puestos ayuda a las empresas en su etapa de crecimiento, para conocer las actividades que están siendo cubiertas así como las que no están cubiertas, también conocemos las cargas de trabajo de ciertos puestos, así que tendremos como consecuencia una mejor distribución del trabajo, y se eliminará el pagar sueldos innecesarios.

Como El Análisis de Puestos nos brinda información de las actividades que se realizan en los puestos esto ayuda a la planeación para incrementar la productividad de las personas por medio de incentivos por realizar

más volumen de una media normal, esto originará que los gastos fijos disminuyan y a mayor productividad se incrementarán los incentivos.

La aplicación del estudio realizado en la empresa Centro Fester Uruapan S. A. de C.V. surge por inquietud de su Gerente General, por conocer los beneficios que se pueden obtener por medio de este tema, así mismo el crecimiento de la mencionada empresa ha sido constante así como poco planeado y sin prever contingencias, por lo tanto las conclusiones y las sugerencias podrán ser aplicadas en la mencionada empresa.

Para el desarrollo del trabajo en el capítulo número uno se pretende brindar un marco referencial del concepto de administración y su aplicación en la empresa, al mismo tiempo de dar a conocer el proceso administrativo como la base de la administración; otro concepto base del primer capítulo es el de costos, y su trascendencia para el logro de los objetivos de las organizaciones.

Dentro del proceso administrativo se encuentra la etapa de organización la cual será mencionada en el capítulo dos, para conocer la etapa de organización del proceso administrativo la cual es una etapa importante para el funcionamiento de cualquier ente, de esta etapa se darán a conocer los principios los cuales fundamentan esta etapa, la herramienta de los organigramas y su aplicación, en este capítulo se menciona el tema central del estudio del presente trabajo que es el Análisis de puestos, se mencionará que es, como funciona, porque se debe aplicar, como se realiza y demás temas referentes a esta técnica.

La administración de recursos humanos es el tema central del tercer capítulo, y se dará a conocer el vínculo tan importante que tiene la técnica del análisis de puestos para el desempeño de la administración de los recursos humanos, que es el elemento más importante que existe dentro de toda organización.

El método de investigación para el desarrollo del presente trabajo, se basará prácticamente en la investigación bibliográfica, como también trabajo de campo, este a través de la observación directa, entrevistas con personal de la empresa, y con la recopilación de datos a través de una encuesta, por otra parte se consultará a profesionales en el área de investigación, para complementar la información necesaria para el logro de los objetivos del presente trabajo.

# CAPITULO 1

## PROCESO ADMINISTRATIVO

El fin de este capítulo tiene como función principal el brindar un marco referencial de lo que son las empresas, sus características y clasificación; como también mencionar la definición y la utilización de la administración con su proceso administrativo, de este proceso se estudiarán sus etapas y la importancia de las mismas para el correcto logro de los objetivos de la empresa.

En toda empresa comercial el principal fin es el económico y para lograr este objetivo una de las principales causas son los costos, debido a la importancia de estos se analizaran y se describirán los costos que son más importantes para una empresa comercial.

### 1.1 ADMINISTRACIÓN

Referimos a Administración es referimos a una de las actividades la cual el hombre a desarrollado a través de los tiempos, a la misma vez que mencionada actividad la ha ido perfeccionando, por lo tanto surge la gran importancia que ha tenido a través de los tiempos hasta llegar a la actualidad. En los tiempos actuales es imprescindible contar con los recursos y alternativas que nos brinda el conocimiento de las técnicas administrativas para que una organización pueda subsistir en el mercado, debido a la excesiva competencia que existe y a los requisitos, obligaciones y contingencias (fiscales, legales, de calidad, salubridad, influencias y amenazas del medio ambiente, poder de compra de los consumidores, mercados cambiantes, y tecnologías avanzadas.), a los cuales deben de responder todo tipo de organizaciones sin importar su giro o rama a que pertenezcan.

Podemos decir que la administración es una actividad fundamental; ya que asegura la coordinación de los esfuerzos individuales para cumplir las metas de un grupo; podemos decir que la práctica de la administración es un arte y los conocimientos organizados sobre la administración conforman una ciencia; lo anterior lo deducimos a partir de que la practica de la administración se realiza con participación del factor humano y al involucrar este factor lo convierte en algo prácticamente impredecible, ya que cada ser humano tiene un comportamiento completamente diferente a el de otro.



Uno de los aspectos porque la administración es importante, es porque tiene una aplicación a todas las actividades que realiza el hombre en su vida cotidiana; solamente que este análisis se enfocará exclusivamente a la administración que se desarrolla dentro de un ente económico, que a su vez se encuentra conformado por recursos tanto técnicos, materiales, financieros y humanos, que interrelacionados entre sí conllevan a el logro de los objetivos de cualquier entidad.

Por último podemos definir a la administración como "Etimología de la palabra: Administración proviene del latín "ad": hacia, en sentido de movimiento, y "ministratio", del verbo "ministrare", que quiere decir: servir. Administración es ejecución, aplicación de alguna cosa para un fin. "

(Reyes Ponce Agustín; 1994: 15 )

## 1.2 Empresa

Toda empresa tiene una razón de existir, un objetivo o fin por el cual fue creada, debido a esta razón a administración esta sumamente ligada a las empresas, ya que dentro de estos entes económicos o sociales se encuentran los principales factores que se involucran dentro de la administración.

Emilio Soldevilla afirma que "La empresa debe ser estimada primordialmente como una organización de trabajo, con carácter duradero, que intenta realizar fines globales e individuales de sus grupos sociales."

(Ibid; : 26 )

Koontz y O'Donnell la definen como: "una actividad económica cuyo fin es aplicar recursos humanos y naturales y el capital que se acumula por el ahorro, a la producción de bienes y servicios requeridos por el consumidor final."

( O'Donnell y Koontz; 1987: 44 )

Económicamente Agustín Reyes Ponce señala que empresa es: " una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado."

(Ibid; : 74 )

Por último, la Ley Federal del Trabajo, en el artículo 16 señala que empresa es: " la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa."

( Ley Federal del Trabajo; 1994: 30 )

Las empresas tienen como objetivo la producción de bienes y servicios, objetivo que directamente se traduce en la obtención de utilidades, pero que implícitamente, al buscar el beneficio económico, se está cumpliendo también con un beneficio social el cual consiste en satisfacer necesidades. El trabajador busca a través de la empresa un medio de vida seguro.

Las empresas son el principal factor que activa la economía de cualquier nación, las empresas constituyen la base del desarrollo de la sociedad, en ellas se combinan recursos y técnicas para producir bienes y servicios que a su vez satisfacen las necesidades humanas.

Estos entes económicos llevan a cabo el proceso productivo, que incluye la producción, distribución e intercambio de bienes y servicios, las empresas siempre se enfrentan ante los problemas económicos básicos de: que producir, cuánto producir, como producir y para quien producir, ante estas preguntas es necesario llevar a cabo una buena toma de decisiones, tomando en cuenta los recursos disponibles de la empresa, tipo de tecnología necesaria, así como el mercado para el cual se va a producir y dirigir el producto o servicio.

Sobre estas definiciones se puede concluir que existen tres objetivos básicos de las empresas, que son los siguientes:

- Producción de bienes y/o servicios.
- Satisfacción de necesidades y,
- La obtención de un beneficio económico y social.

Por lo tanto se puede definir a toda empresa como una unidad de producción de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades del consumidor y de la sociedad en general elevando su nivel y calidad de vida, con el fin de obtener un beneficio económico

### **1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS.**

Cabe mencionar que cada empresa tiene un funcionamiento y características propias, por lo tanto esto hace a las empresas mucho más interesantes para su estudio y funcionalidad, es importante el entendimiento de los diversos factores que hacen a una empresa diferente a las demás, así como es necesario entender los factores que las hacen similares, como puede ser la obtención de utilidades.

La empresa, entendida como una entidad económica, que se dedica a la transformación de materias primas para la producción de bienes, que satisfagan las necesidades de la sociedad y la obtención de un beneficio económico, tiene las siguientes características básicas.

- Es una persona jurídica con obligaciones y derechos establecidos por ley.
- Ejerce una acción mercantil (compra-venta).
- Es una entidad social, ya que uno de sus propósitos es servir a la sociedad en que se desenvuelve.
- Contribuye al desarrollo económico y social del país.
- Requiere para su operación recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.

### 1.2.2 CLASIFICACION DE EMPRESAS.

Es necesario ubicar a cada empresa dentro de la clasificación a la que pertenezca para su estudio o su mejor entendimiento, existen diversas clasificaciones como por ejemplo, por su tamaño o magnitud, dependiendo a la rama a que pertenezcan o actividad económica que realicen, por su origen, por su aportación de capital, etc.

A continuación se citarán las más comunes o usuales al referimos a un tipo de empresa.

#### POR SU MAGNITUD.

Esta clasificación es una de las más discutidas, ya que según diferentes autores se deben de tomar en cuenta diferentes aspectos o criterios para poder clasificar a cada empresa por su tamaño.

Algunos criterios que se toman en cuenta para esta clasificación son los siguientes:

- Criterios en materia de personal:** Este criterio es en relación al número de empleados en la organización, el cual se basa en la facilidad o dificultad que tengan el o los empresarios para conocer, tratar y resolver directamente los problemas que surjan con su personal.
- Un criterio más para clasificar a las empresas dependiendo de su magnitud es en relación a la complejidad de la organización, en el cual se debe de tomar en cuenta el número y diversidad de las funciones de la empresa y de los niveles jerárquicos, además de la capacidad de los ejecutivos, capacitación de los trabajadores, eficiencia de los sistemas administrativos, comparación con otras empresas de la localidad, costumbres del lugar, etc.**

Dependiendo de la cantidad de personal ocupado, como se describe a continuación:

- |                     |                           |                    |                          |
|---------------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|
| a) Empresa familiar | Menos de 20 personas.     | b) Empresa pequeña | De 20 a 80 trabajadores. |
| c) Empresa mediana  | De 80 a 500 trabajadores. | d) Empresa grande  | Más de 1000 trab.        |

## EN RELACION A VENTAS ANUALES:

a)Empresas Familiares	Hasta N\$ 1'500,000.00
b)Empresa pequeña	Entre N\$ 1'500,000.00 y N\$ 15'000,000.00
c)Empresa mediana	Entre N\$ 15'000,000.00 y N\$ 34'000,000.00
d)Empresa grande	Más de N\$ 34'000,000.00

( SECOFI; 1996 )

Se establece que se deben de tomar en cuenta los siguientes criterios de magnitud:

- El medio ambiente: El cual depende del grado de desarrollo del país.
- El giro: La magnitud se puede establecer dependiendo del giro al que se dedique, de su complejidad en cuanto a sistemas, maquinaria, tecnología, entre otros.
- El mercado que domina: Establece la magnitud de la empresa dependiendo del número de clientes, sin importar el tamaño de la planta, capital, personal, entre otros.
- El financiamiento: La magnitud de la empresa se establecerá dependiendo de su capital.
- La producción: De acuerdo al volumen de productos que fabrique la empresa, se podrá establecer la magnitud de la misma.

Una vez analizado lo anterior, se concluye que no existe una base o un criterio aceptado generalmente para determinar la magnitud de las empresas. La mayoría de los autores coinciden en que la magnitud de las empresas se puede determinar dependiendo del número de trabajadores principalmente, además de tomar en cuenta otros criterios para establecer una clasificación más real y precisa en cuanto a la magnitud de las empresas.

Otra forma más de clasificar a las empresas es de acuerdo a la actividad económica que realice:

- a) **DE SERVICIOS:** Son aquellas que producen un servicio, el cual es producto de la actividad del hombre, por que no se presenta en forma material.
- b) **COMERCIALES:** Son las que se dedican a la adquisición de productos, para posteriormente venderlos a un precio mayor. Son consideradas como intermediarios entre el productor y el consumidor.

C) INDUSTRIALES: Las empresas industriales se dividen en dos grupos:

- 1.- INDUSTRIA EXTRACTIVA: Que son las que se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales.
- 2.- INDUSTRIA DE TRANSFORMACION: Este tipo de industria se dedica a la adquisición de materia prima con el objeto de someterla a un proceso de transformación para obtener un producto terminado.

Por último, se menciona a continuación una clasificación más, que es de acuerdo con su capital, esta se refiere al origen o aportación de capital, en la cual se encuentran tres tipos de empresas:

- a).- EMPRESAS PUBLICAS: La cual se define como una organización que es propiedad de las autoridades públicas, participan en actividades de carácter comercial, inversiones, comercializa su producción en forma de bienes y servicios. Intervienen en actividades económicas que en general son atendidas por el sector privado.
- b).- EMPRESAS PRIVADAS: Sus principales características son; que los particulares intervienen con el propósito de obtener utilidades o ganancias; la toma de decisiones se basa en el objeto de ganancias, los medios de producción pertenecen a los empresarios, se contratan obreros a los cuales se les paga un salario.
- c).- EMPRESAS MIXTAS: Son las que se forman con la fusión (unión) de capital público y privado. Pudiendo ser mayoritaria o minoritaria cualquiera de las dos.

### 1.2.3 OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS PRIVADAS.

Toda empresa privada, persigue principalmente la satisfacción de tres objetivos, que son los siguientes:

- 1.- DE SERVICIOS: *Principalmente pretende satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios.*
- 2.- SOCIAL: Se busca la protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad.

3.- **ECONOMICO:** Este es el objetivo más importante y la causa de la existencia de toda empresa, que no sea una sociedad civil o una asociación civil, el objetivo económico es la razón de la existencia de estos entes, dentro de el objetivo económico de la empresa, es el cuidar de sus deudores, acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

#### **1.2.4 COMPONENTES BASICOS DE UNA EMPRESA.**

En las empresas siempre se busca optimizar todos los recursos que en ella participan; tales como hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y al menor costo, para lo cual es necesario emplear adecuadamente los diversos componentes, los cuales deben de ser utilizados con la mayor eficiencia y eficacia posible.

Las empresas están formadas básicamente por tres tipos de elementos:

- a) **PERSONAL:** Las personas son el elemento más importante y activo dentro de las empresas, ya que es el que utiliza los materiales, opera el equipo y sigue los procedimientos, su participación dentro de la empresa es imprescindible y en gran parte depende de ellos el alcancé de los objetivos fijados, lo cual representa el buen funcionamiento o éxito de la empresa. El personal se puede clasificar en: obreros, empleados, supervisores, técnicos, altos ejecutivos, directores y administradores de nivel medio.
- b) **MATERIALES:** Los materiales, son las cosas o bienes materiales que se procesan y combinan para trabajar, es decir, para llevar a cabo la principal función que es la de producir ya sean bienes o servicios, por ejemplo:
- c) **SISTEMAS:** Toda empresa u organismo está compuesta por diversos subsistemas, los cuales, se tienen que controlar, relacionarse y coordinarse para su buen funcionamiento.
- d).-**EQUIPO:** Todo organismo requiere de instrumentos, herramientas, máquinas, aparatos, muebles, etc., para que su personal pueda realizar sus funciones satisfactoriamente.

#### **1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Se han mencionado las características, clasificación objetivos y componentes de las empresas, pero para poder unir todas las partes que conforman a una empresa enfocadas hacia un mismo fin el empresario o administrador cuenta con el proceso administrativo, el cual es la conjunción de diversas actividades, las cuales

el ser humano realiza cotidianamente para llevar a cabo cualquier actividad, tanto económica, social, y/o cultural, muchas veces sin darnos cuenta aplicamos en la vida diaria el proceso administrativo, es decir, los elementos de la administración, por ejemplo, dentro de una familia se fijan metas y objetivos, y para lograrlos se llevan a cabo diferentes etapas; un objetivo podría ser la realización de un viaje en familia las próximas vacaciones, mentalmente tratemos de adaptar todas las etapas a la realización de este objetivo, el cual debe de ser del conocimiento claro de todos los miembros de la familia, así como saber cada quien lo que se espera de cada uno de ellos, generalmente en la realización de un viaje elaboramos un presupuesto, se fija la cantidad necesaria para cada actividad y la cantidad total que estamos dispuestos a gastar o es necesaria para la realización del viaje, se fijan tiempos, actividades, y demás asuntos de importancia, durante todas estas etapas se realizan las actividades de Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Aunque lo anterior no lo realizamos técnicamente y por escrito, inconscientemente llevamos a cabo todas las etapas del proceso en cualquier actividad.

Por lo cual con mayor razón se debe aplicar el proceso administrativo técnicamente dentro de cualquier organización, la administración busca la especialización de cada etapa, así como su amplio conocimiento de como funcionan las diversas etapas, sus limitantes y sus alcances, ya que están en juego importantes recursos, y de dichos recursos depende el éxito y el bienestar de sus integrantes y de la sociedad.

Es preciso mencionar que el proceso administrativo tiene un orden cronológico, pero al mismo tiempo todas sus etapas interactúan, y se pueden interactuar, según sea la necesidad de la actividad y las circunstancias de la empresa y las prioridades de la organización.

Es necesario explicar brevemente las etapas del proceso administrativo, pero cabe aclarar que hay autores que dividen el proceso en dos etapas y otros hasta en seis etapas; en esta tesis se desglosará el proceso administrativo en seis etapas ya que es más fácil desglosar las funciones que se realizan dentro del proceso.

El proceso Administrativo fundamentalmente está compuesto por seis etapas, que son: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, las cuales son indispensables en la administración de cualquier organización, sin importar su giro o tamaño, para garantizar mayor eficiencia, productividad y rentabilidad de sus recursos técnicos, humanos, materiales y financieros respectivamente.

### **1.3.1 PREVISION**

El proceso administrativo comienza con la etapa de previsión que como su nombre lo dice es pre - ver que es ver a futuro, lo cual quiere decir que esta etapa se debe de ver y conocer los acontecimientos con los que nos podemos encontrar en un futuro y en las circunstancias que se tendrán que afrontar.

“La palabra previsión ( de pre-ver: ver anticipadamente ), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es necesaria para la planeación.”

( Reyes Ponce Agustín; 1994: 101 )

Esta etapa contesta básicamente a la pregunta de que debe hacerse, es así el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, basada en una investigación técnica a partir de la observación y la investigación del medio externo, así como nuestro real potencial; así se determinarán los principales cursos de acción que permitan el logro de objetivos.

Hablar de los cursos alternativos de acción es hablar, de las diferentes opciones, que debemos de observar de ciertos acontecimientos con los cuales es probable que nos encontremos, durante la actividad de cualquier empresa y/o departamento.

### 1.3.2. PLANEACION

Planear es en sí, es decidir con anticipación que hacer, como hacerlo, cuando y quien debe hacerlo; Esto implica el planteamiento de objetivos claros, precisos y alcanzables, además de que estos representen un reto para la organización.

“ La planeación consiste, por lo tanto, en fijar en concreto el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización. ”

( Ibid; : 165 )

Para llevar a cabo una planeación eficiente es necesario contar con información real y oportuna (como el potencial de la empresa, calidad y cantidad de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, así como información externa como demanda, competencia, economía, por mencionar algunos. ), la cual permite establecer planes precisos, reduciendo así la incertidumbre.

Dentro de la planeación deben de fijarse las estrategias, mencionadas estrategias no son sino programas generales de acción que implican un compromiso de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos, por su parte las políticas son lineamientos en los cuales deben de apoyarse todas las actividades que se realizan en la empresa para la toma de decisiones.



### 1.3.3. ORGANIZACION

“ Organización es la estructuración técnica de las realizaciones que deben existir entre las funciones , niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”

( Reyes Ponce Agustín; 1994: 213 )

La organización consiste básicamente en la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación en cada grupo de un responsable así como la autoridad indispensable para su supervisión, así como también la disposición de una coordinación horizontal, esto nos ayudara para especificar claramente las funciones de cada puesto.

La estructura de una organización es indispensable ya que por medio de ella nos podemos dar cuenta de que se debe de hacer en cada puesto y que debe de hacer cada quién y quién o quienes son los responsables de los resultados.

Para ayudarnos mejor a lo antes mencionado las empresas se basan en la elaboración de un organigrama, el cual es un esqueleto de la empresa y nos muestra rápidamente, las líneas de autoridad, la departamentalización y en el caso concreto especificar si existan líneas staff.

Es necesario informar que por medio de la organización se designan los responsables de las actividades, a su vez se decenasraliza la autoridad y se concentra responsabilidad, ya que la autoridad se delega y la responsabiidad se comparte.

### 1.3.4. INTEGRACION

“ Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el funcionamiento de un organismo social. ”

( Ibid; :257 )

Al integrar se identifican las necesidades de personal, para ello se sugiere realizar un inventario de personal, así se sabrá sí dentro de la organización se cuenta con el personal adecuado, y con las condiciones idóneas para cubrir el puesto Vacante. otros medios para la integración del elemento humano son las fuentes externas a la empresa y esto se realiza por medio de un procedimiento de reclutamiento y selección del personal adecuado para el puesto y para la empresa.

Todo el personal de la empresa frecuentemente debe de ser valuado, en su funcionamiento para saber si esta realizando correctamente sus labores de acuerdo a los estándares establecidos, ya que la evaluación es fundamental para la buena administración.

### **1.3.5. DIRECCION**

" La dirección es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de las decisiones, ya sea tomadas directamente o ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas."

( O'Donell y Koontz; 1987: 87 )

Para llevar a cabo esta etapa, es necesario tener claramente definidos los planes que se pretenden alcanzar y haber asignado tanto las actividades como responsabilidades, además de haber delegado la autoridad necesaria, para posteriormente tratar de influir sobre las personas por medio de la motivación, comunicación y supervisión, para que contribuyan voluntaria y satisfactoriamente al logro de las metas personales, grupales y de la organización. La dirección también implica ejecutar la coordinación y uso de los recursos financieros, técnicos y materiales para que las personas cuenten con lo necesario y puedan lograr eficientemente los objetivos planteados.

El elemento humano dentro de cualquier organismo es indispensable para su operación, por lo tanto no se les debe restar la importancia que se merecen. Siempre se pretende que cumplan eficientemente con todas sus actividades sin importar más, pero para lograr esto es necesario ocuparnos y preocuparnos por ellas, por sus intereses y objetivos que buscan individualmente, motivarlas, incentivarlas, lograr que participen en actividades recreativas grupales, aceptar sugerencias, promover el respeto hacia las personas, alentarlos hacia su superación personal, otorgar reconocimientos, etc., para así contar con personas positivas, con ganas de trabajar y cooperar, además de lograr un ambiente sano y agradable de trabajo.

### **1.3.6. CONTROL**

La última etapa del mencionado proceso administrativo es el control, esta es una etapa desarrolla la medición y corrección del desempeño alcanzado, esta medición se realiza para asegurar que los objetivos de la empresa así como los planes diseñados para lograr los objetivos de la empresa se estén llevando a cabo conforme lo planeado.

Es necesario el comparar los resultados obtenidos con lo planeado, para poder comparar es preciso fijar primeramente un estándar, que es una cantidad la cual nos servirá de referencia de comparación, cuando estos no coincidan se deberán tomar las respectivas medidas correctivas para retomar el camino anteriormente trazado y así lograr los objetivos con el menor número de desviaciones posibles.

La importancia de un buen control radica en que se pueden detectar diferencias, pudiéndolas eliminar oportunamente, como por ejemplo, la detección de necesidades de capacitación como medida correctiva ante el hallazgo de una desviación en el desempeño del empleado.

El control no por ser la última de las funciones del proceso es la menos importante. El control es un medio importante para coordinar las diversas actividades hacia el logro de los objetivos. Este se aplica indistintamente en todas las funciones administrativas, existe control en la planeación, organización y dirección. El control se ejerce también en todas las áreas funcionales de una empresa, tales como, producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, por mencionar algunas.

En sí el control da respuesta a tres preguntas:

¿Hacia dónde vamos?

¿En donde estamos?

¿Que también progresamos?

#### **1.4. COSTOS**

Una parte trascendente dentro de la administración son los costos, que son la contribución monetaria para obtener un beneficio monetario, es decir es una inversión es el valor que nos cuesta la producción, ya sea de un bien material o de un servicio.

Los costos propiamente mencionado se dividen en dos categorías, que son los costos fijos y los costos variables

Costo significa la suma de esfuerzos y recursos, que han invertido para producir una cosa. O bien, lo que se ha sacrificado o desplazado, en lugar de la cosa elegida. El primer concepto expresa los factores técnicos de la producción y se le llama costo de inversión, y el segundo manifiesta las posibilidades económicas y se le conoce por costo de sustitución.

Otros conceptos de costos que manejan los contadores, economistas e ingenieros van de acuerdo a sus necesidades, como por ejemplo. La comisión de Concepto y Normas de Costo de la Asociación Americana de

Contabilidad escribió: "Costo es el valor de lo que sale, medido en términos monetarios, incurrido o potencialmente en vías de ser incurrido, para alcanzar un objetivo específico".

( Cristóbal del Río González; 1993: 1-13 )

#### **1.4.1 COSTOS FIJOS**

"Costos fijos son aquellos que permanecen constantes en su magnitud, independientemente de los cambios registrados en el volumen de operaciones realizadas, son por consiguiente todos los que no sufren modificaciones a pesar de que la producción aumente o disminuya."

( Ibid; :VIII-59 )

Costos fijos de distribución y Administración, son a su vez aquellos que permanecen constantes, independientemente del volumen de ventas logrado; En relación con la unidad, tanto de producción como de venta, los costos fijos resultan inversamente proporcionales al volumen de unidades producidas o vendidas, ya que si permanecen constantes en su magnitud, a pesar de los cambios sufridos en dichos volúmenes resulta evidentemente que a mayor producción o venta , el costo unitario fijo será menor y a la inversa a menor producción o a menor venta el costo unitario fijo será mayor.

#### **1.4.2. COSTOS VARIABLES**

Los costos variables son aquellos cuya magnitud a razón directa del volumen en las operaciones realizadas, con relación a la producción de bienes o servicios; se puede decir que son aquellos que sufren aumentos o disminuciones proporcionales a los aumentos o disminuciones en el volumen de producción.

Los costos variables se dividirán en variables de distribución y variables de administración que sufrirán modificaciones en proporción a el volumen de ventas.

" Debido a que estos cambios se modifican en proporción a los cambios en los volúmenes de producción y ventas, su efecto sobre el costo de la unidad producida o vendida es constante"

( Ibid; :VIII-59 )

#### **1.4.3. COSTOS DE OPERACIÓN**

Los costos de operación son aquellos involucran a todos los procesos para que una empresa pueda trabajar, dentro de estos costo se involucran costos fijos y costos variables,

Los costos de operación como se indica anteriormente se forman por parte de estos dos grandes rublos, pero cabe hacer mención que obviamente estos costos incrementa según sea la producción de la empresa, a medida que la empresa sea mas grande y con más actividades los costos de operación se incrementarán, para esto es necesario que dentro de los costos de operación los fijos incremente de una forma mínima debido a que estos costos son constantes, y si la producción disminuye los márgenes de utilidad se verán afectados directamente.

#### **1.4.4. COSTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y MANTENIMIENTO DE PERSONAL**

Se estima que el costo anual de la rotación de los trabajadores es considerable, por tal motivo los encargados de la administración de personal dedican gran parte de su concentración a este asunto. Como consecuencia de esos esfuerzos, han ocurrido notables mejoras para calcular el costo del trabajo, un punto de partida para comenzar con la reducción de estos costos es contar con un punto de partida fundamentado, como es el análisis de puestos.

El principal costo de reclutamiento es la erogación por poner anuncios para conseguir a los candidatos idóneos, variando el grado de habilidad requerida y la disponibilidad de los candidatos depende también el monto de este costo, claro esta que si no se sabe donde reclutar a estos posibles candidatos el costo se elevara por el tiempo que nos llevara encontrar al candidato.

Por su parte la selección también cuenta con un costo elevado, según sea el caso, debido a que si no es muy claro, que capacidades debe de tener el candidato y si más aún el reclutamiento no fue el indicado los costo por la selección se incrementarán claramente, afectando también a el rendimiento del área para la cual quiera ser contrato el candidato.

Si el proceso anterior falló, será muy posible que estas fallas nos sigan arrojando más y más elevación en los costos, ya que un personal mal seleccionado a partir de un mal enfoque para la selección nos ocasionará futuros problemas.

Otra alza en los costos de mantenimiento de personal originados por un mal análisis de puestos o la falta de este se observa en la duplicación de funciones, ya que las funciones asignadas para una sola persona, la pueden estar realizando dos o más empleados al mismo tiempo; y algunas otras funciones pueden estar siendo omitidas por las personas las cuales deberían ser las responsables.

## CAPITULO 2

### LA ORGANIZACION

Al considerar a la organización como parte de un proceso, es posible detectar con claridad que deben de tomarse en cuenta elementos fundamentales como son: la estructura debe de reflejar los aspectos de objetivos y los planes, puesto que todas las actividades se derivan de ellos; por otro lado debe de reflejar de que disponen los diversos puestos de la empresa; y por ultimo la estructura de la organización , al igual de los planes al igual que los planes deben de ser reflejo de su medio ambiente. Si las premisas de un plan pueden ser de tipo económico, tecnológico, político, social o ético, lo mismo debe decirse de la premisas de la estructura de una organización.

#### 2..1 ORGANIZACION

Con frecuencia se dice que las personas competentes logran que funcione cualquier patrón de organización. Hay quienes afirman, inclusive, que vaguedad en la organización es buena ya que obliga al trabajo de equipo, puesto que las personas reconocen que la cooperación es indispensable si desea lograr cualquier cosa. Sin embargo, es obvio que los buenos empleados, y quienes están dispuestos a cooperar, trabajan entre sí con mayor efectividad cuando saben cual es el papel que deben desempeñar en cualquier labor de grupo y cual es la forma en que sus papeles se relacionan unos con otros, y esto resulta cierto para una empresa, como lo es para un equipo deportivo o una sinfónica. La función administrativa de organización consiste, en formular y dar mantenimiento a esos sistemas de papeles puestos.

Para que un **puesto organizacional** exista y tenga algún sentido para las personas, debe de incluir: Objetivos comprobables, una idea clara de las principales tareas y actividades implicadas, una parte implícita de criterio y autoridad. Además para que un puesto funcione con eficacia deben de tomarse las medidas pertinentes para proveer de la información y los instrumentos que su desempeño necesite. ( Koontz O`Donnell, 1990, 186 ).

Organización es una palabra que se emplea sin una gran precisión. Existe quien afirma que incluye todo el comportamiento de todos los participantes. Existe también quien lo equipara al sistema total de relaciones sociales y culturales. Otros más lo convierten en sinónimo de empresa.

En este sentido la organización consiste en la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable

para supervisarlo, y la disposición de una coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa. la estructura de una organización debe de converse para que aclare que debe hacer cada quien, y quien es responsable de cuales resultados.

" Terry define la Organización diciendo que es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas."

( Agustín Reyes Ponce, 1994, 211 ).

### **2.1.1. ORGANIZACION FORMAL**

Cuando se menciona el nombre de organización formal, se refiere a esa estructura intencional de puestos que existe en las empresas organizadas formalmente. Si bien se dice que una organización es formal, ello no implica algo inherentemente inflexible o indebidamente restrictivo.

" Si un administrador desea concebir una buena organización, la estructura que diseñe deberá proveer un entorno en el cual el desempeño presente y futuro que los individuos contribuya a las metas del grupo del modo más eficaz posible."

( Koontz O'Donnell, 1990: 187 ).

La organización formal debe de ser flexible, ya que debe de dar lugar al uso del criterio, a sacar provecho de la creatividad de las personas, inclusive las organizaciones más formales deben reconocer aptitudes individuales, pero sin dejar de canalizar todas estas aptitudes hacia las metas del grupo y de la organización.

### **2.1.2 ORGANIZACION INFORMAL**

Por su parte la organización informal es aquella relación la cual se puede encontrar en cualquiera cuyo sea el sitio " Keith Davis, describió la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que se forma espontáneamente a medida que las personas se relacionan entre sí."

( Ibid; 1990: 188 ).

Una organización informal es toda aquella relación que se tiene entre dos o más individuos, esta se puede dar dentro de una empresa o fuera de ella, los directivos y demás administradores deben de estar al tanto de la organización informal evitar cualquier enfrentamiento con ella, y buscar la forma de sacarle provecho cuando

tratan con sus subordinados, debido a que por medio de este tipo de organizaciones los Administradores se pueden dar cuenta de ciertos movimientos que existen dentro de la empresa.

## **2.2 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION**

La organización como parte de un proceso se sustenta en una serie de principios, los mencionados principios de organización son herramientas que se deben de cumplir, estas herramientas a su vez dictan lineamientos, comportamientos y medidas a cumplir para que esta etapa del proceso administrativo se cumpla satisfactoriamente.

Se debe mencionar que dentro de las empresas muchas veces se cumplen los principios, e incluso sin darnos cuenta, pero como es obvio para cualquier empresa es mucho más benéfico saber lo que se esta realizando y sí saber si los principios de organización se cumplen satisfactoriamente.

### **2.2.1 PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACION**

Mencionar a la especialización resulta algo complejo, para efectos de este capítulo se menciona a la especialización cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

Este principio junto con el de unidad de mando, quizás sean los fundamentales en la organización, sin dejar de ser importantes los demás.

“La especialización solo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, con deterioro en la eficiencia. Especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una superespecialización, que produce monotonía, o lesiona la monotonía humana del trabajador, reduciéndola a una mera máquina o parte mecánica de un sistema”.  
( Agustín Reyes Ponce, 1994: 213,214 )

Con un análisis de puestos y señalando las funciones de cada puesto de una manera adecuada se logra una especialización más indicada y con ello logramos una reducción de costos tanto en tiempo como en material que se puede desperdiciar, se menciona lo anterior porque en muchas ocasiones en las empresas pequeñas no existe una clara determinación de las actividades que realizarán cada puesto, lo cual ocasiona que dos o más



personas realicen lo mismo y como no siempre lo realizan los mismos no conocen plenamente el funcionamiento del proceso.

### **2.2.2. PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO**

"Para cada función debe de existir un solo jefe."

( Agustín Reyes Ponce, 1994: 213 ).

Unidad de mando es el termino a través del cual este principio hace mención de la imperiosa necesidad de que cada trabajador de cualquier empresa no debe recibir ordenes sobre una misma actividad de dos o más personas; esto es tan esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización, ya que de no cumplir con este principio se crea un caos dentro de cualquier ente económico o social.

La falta de ejecución de este principio se puede evitar a través primeramente de que el trabajador conozca sus funciones y conozca también las obligaciones que tiene, por su parte para los trabajadores de rango de supervisores y/o gerentes a través de un análisis de puestos llegan a saber a quien supervisan y sobre cuales actividades, por lo tanto se evita que dos o más jefes manden a un mismo empleado sobre un mismo tiempo, así se evitan costos de tiempo y por lo tanto las horas hombre son mejor aprovechadas.

### **2.2.3. PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD**

" Debe de precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".

( Ibid; :215 )

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa cada nivel jerárquico debe de tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la fusión de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad es, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concederle.

La autoridad sin responsabilidad es, no solo insoportable, porque también esto puede llegar a ocasionar graves trastornos en la organización, pero es quizá peor la responsabilidad conferida, sin dar la autoridad respectiva a los jefes de ese nivel. Un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe tener de la autoridad suficiente para poder decidir en los asuntos que le ha sido encomendados como sus responsabilidades.

## **2.2.4. PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECION-CONTROL**

“ A cada grado de delegación debe de corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.”

(Agustín Reyes Ponce, 1994, 215)

La administración no puede existir sin alguna delegación ya que esta consiste en hacer a través de otros. Alguien ha dicho que la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte; esto es cierto en el sentido de que la autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo, más que en casos extraordinarios, en tanto que la responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque el delegante debe de conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que esta actuando el delegado para corregir sus errores, orientar su acción, en ultimo termino, limitar la responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe inferior.

## **2.3. SISTEMAS DE ORGANIZACION**

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementa con los análisis de puesto.

### **2.3.1. ORGANIZACION LINEAL O MILITAR**

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

“No es correcto definir la organización lineal: aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten en línea recta, pues esto ocurre siempre, sino más bien: por una sola línea o íntegramente para cada persona o grupo.”

( Ibid; :221 )

Entre las ventajas de este sistema se encuentra que es muy sencillo y claro, se facilita la rapidez de la acción, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, es más fácil y útil en la pequeña empresa, se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es único que la posee.

Como cualquier situación en donde existen ventajas, por ende existen desventajas, las que presenta este método son: se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización, se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa, es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar, se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de la propiedad del puesto, los jefes siempre están recargados de detalles, la organización descansa en hombres, y al perderse uno de éstos, se producen ciertos trastornos.

### 2.3.2 ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR

“ Este célebre fundador de la administración científica, observando que en la organización no se da la especialización, hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos.
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Establecer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller.
5. Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
6. Dar adiestramiento.
7. Llevar control de la calidad.
8. Cuidar del mantenimiento y reparación.

Como él señalaba, un mayordomo con estas especialidades no sería mayordomo, si ni un jefe de rango superior.”

( Agustín Reyes Ponce, 1994:222 )

Como ventajas de este sistema se tiene que existe mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y por lo mismo, mayor eficiencia, hay una descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples y también se cuenta con posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de proceso.

En este tipo de organización también se encuentran desventajas las cuales entre otras son : Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios, se da por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando, por lo mismo surgen fugas de responsabilidad, Se reduce la iniciativa para acciones comunes y también fácilmente existen quebrantamientos de la disciplina además de numerosos conflictos.

### **2.3.3. ORGANIZACION LINEAL Y STAFF**

La organización lineal o staff es el sistema por medio del cual se busca aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores; para ello de la organización lineal observa la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función, pero esta autoridad en línea recibe asesoramiento y servicios técnicos, especializados para cada función.

Este es el sistema más utilizado actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones, el secreto radica quizá en que depende del que se precise lo que significa asesoramiento y servicio.

“ Cuando se examina una estructura organizacional como un todo, surge a la vista el carácter general de las relaciones lineales y staff de toda la organización; ciertos departamentos tienen relaciones predominantes staff con el resto de la organización. otros son primordialmente lineales. ”

( Koontz O'Donnell; 1990: 238 )

Aunque con frecuencia es oportuno y hasta correcto decir que cierto departamento es de línea y calificar de staff a otro, no son sus actividades las que permiten que los califiquemos de una u otra forma. La línea y el staff se pueden caracterizar por sus relaciones. por ejemplo: Si la investigación fuese la función principal de la compañía establecería relaciones operativas con el resto de la organización en su conjunto y adquiriría las características de autoridad de un departamento de producción en una empresa típica de manufactura.

Dentro de este sistema se conserva de la organización lineal, la autoridad y las responsabilidades íntegramente transmitidas a través de un solo jefe para cada función, pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, especializados para cada función.

### **2.4. ORGANIGRAMAS**

“ Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de Organización. ”

( Agustín Reyes Ponce; 1994: 226 )

“ Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. ”

( Agustín Reyes Ponce; 1994: 226 )

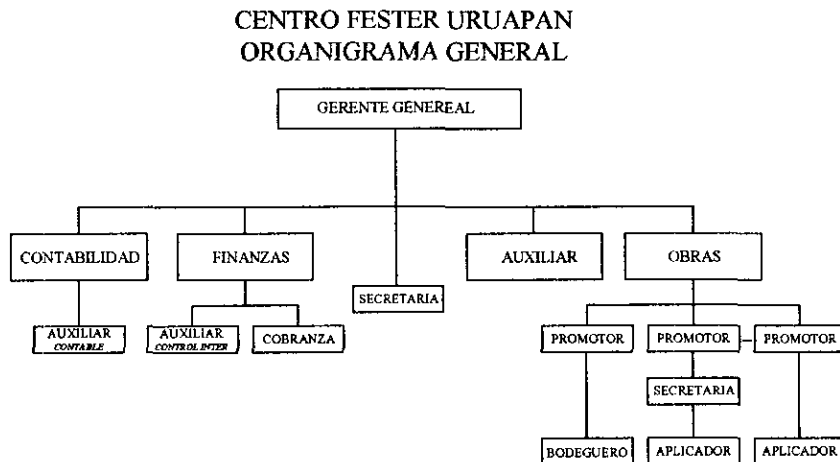
Los organigramas son muy útiles instrumentos de organización, debido a que son una representación gráfica y simple de la estructura de una empresa, estos instrumentos nos llegan a revelar La división de funciones, Los diferentes niveles jerárquicos, Las líneas de autoridad y responsabilidad existentes en la empresa, Los canales formales de la comunicación, los jefes y encargados de cada grupo de empleados, las diversas relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Existen varias formas de presentar los organigramas entre los diversos tipos de organigramas son los verticales, horizontales, escalares, circulares y los mixtos, todos los tipos de organigramas presentan algunas ventajas y a su vez desventajas, obviamente dependiendo de las necesidades de la empresa de la que se trate.

### 2.4.1 ORGANIGRAMAS VERTICALES

“ En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se presenta por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. “

( Ibid; : 223 )



ELABORO  
Homero Cervantes

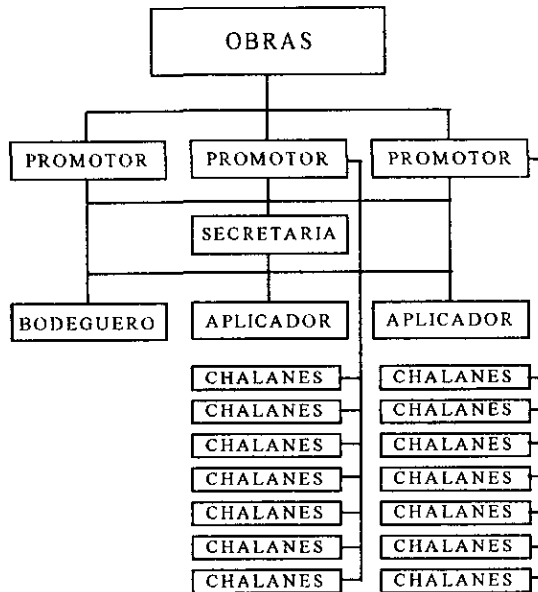
AUTORIZO  
Gerente General

Este tipo de organigramas son los más usados por las empresa, ya que son fácilmente entendidos y muestran en forma practica como esta organizada la empresa como se muestra adelante en el ejemplo.

## 2.4.2 ORGANIGRAMA HORIZONTAL

En realidad este tipo de organigramas son poco usados en las empresas porque tienen problemas de claridad; A continuación se muestra un ejemplo de un organigrama horizontal:

ORGANIGRAMA GENERAL  
DEPARTAMENTO DE OBRAS  
CENTRO FESTER URUAPAN S.A. DE C.V,



ELABORO  
Homero Cervantes

AUTORIZO  
Gerente General

\* Representa los mismos elementos que los organigramas verticales y en la misma forma sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha \*

( Agustín Reyes Ponce; 1994: 229 )

“ Tiene como ventajas, que siguen la forma normal en que acostumbramos leer, que disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación, que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal. ”

( Agustín Reyes Ponce; 1994: 230 )

## **2.5. AUTORIDAD**

Dentro de toda organización se pueden encontrar en la estructura de la organización, diversos tipos de autoridad. ya que todo puesto lleva consigo una autoridad, misma que tiene que hacer valer y a través de este ejercer su criterio para la toma de decisiones.

La autoridad que tiene cualquier puesto dentro de una empresa, tiene como origen el poder que tiene ese mismo puesto, pero es necesario decir que al hablar de poder, se esta hablando del poder legitimo que no es otra cosa, que aquel que emanan directamente de el puesto que se desempeña, y este poder sirve para que las personas apliquen su criterio en la toma de decisiones dentro de la empresa.

### **2.5.1 LA DESCENTRALIZACION DE LA AUTORIDAD**

Como se viene manejando la autoridad dentro de la empresa, es la capacidad para tomar decisiones a través de la aplicación del criterio de la persona que ocupa el puesto, pero dentro de estas decisiones esta la capacidad para dejar que otras personas subordinados a el puesto, realicen ciertas actividades y tomen decisiones, sobre las actividades, a esta actividad de ceder algunos derechos se le llama descentralización .

“ La autoridad en la organización es, simplemente, el grado de discreción que se confiere a las personas para que utilicen su juicio en la toma de decisiones y en la emisión de instrucciones. La descentralización es la tendencia a dispersar la autoridad para tomar decisiones dentro de una estructura organizada. Es un aspecto fundamental de la delegación: Cuando mayor sea la delegación de autoridad, mayor será también la descentralización.”

( Koonts O`Donnel; 1990: 255)

## **2.6. ANÁLISIS DE PUESTOS**

Se ha mencionado con anterioridad el análisis de puestos y se puede decir que el análisis de puestos es una técnica por medio de la cual se orientan las actividades que debe de desarrollar el personal de la empresa, al

mismo tiempo que brinda información acerca de a quién reporta, que reporta y a que personal tiene a su cargo.

" todo elemento integrado a una organización, requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en su función precisamente de su puesto. Siendo este la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando con la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que el trabajo o las tareas a efectuar en una organización se realizara por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, *pero estas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.*"

( Fernando Arias Galicia; 1991: 174 )

" Análisis significa separar y ordenar. La técnica del análisis del puesto consiste, en reglas que se dan, para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática. "

( Agustín Reyes Ponce; 1994: 241 ).

La mencionada técnica se aplica en tres aspectos básicos que son: como obtener los datos de lo constituye el puesto, como se deben de ordenar y como consignar los mismos datos.

Todo análisis de puestos debe de comprender la descripción del puesto, esto es la determinación técnica de lo debe hacer el trabajador, y la debida especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de sus funciones, ya que casi siempre se tiene una idea global y confusa de cada puesto; pero muchos de los elementos que lo forman no están ni perfectamente diferenciados, y mucho menos sistemáticamente ordenados.

Dentro de la descripción se distingue el encabezado donde lleva la identificación, que contiene el titulo, la ubicación del puesto, el instrumental a utilizar, el tipo de jerarquía ( de quién depende y a quien manda ), contactos permanentes internos y externos; También debe de contener la descripción genérica, la cual es una definición lo más breve y precisa que sea posible y por ultimo debe de contener la descripción especifica donde se detallan cada operación, con la correspondiente estimación aproximada del tiempo del que se requiere. Estas operaciones se clasifican en permanentes, periódicas y eventuales.

" En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupa el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: Habilidad, Esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Esto se subdivide en otros más específicos, tales como conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos. "

( Ibid; : 242 ).



## **2.6.1 VENTAJAS DEL ANALISIS DE PUESTOS**

Como toda técnica el análisis de puestos muestra ventajas con su utilización dentro de cualquier empresa, tanto para los supervisores, departamento de personal así como a los trabajadores los cuales ocupan los diversos puestos.

Para la empresa se pueden mencionar entre sus ventajas se encuentra que muestra las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y las funciones, el análisis ayuda establecer y repartir mejor las cargas de trabajo, así mismo se fijan las responsabilidades en la ejecución de las labores.

Para los supervisores los análisis de puestos les brinda un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiendo planear mejor el trabajo, el supervisor explica la labor que desarrolla de tal forma puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe de hacer y la forma como la debe de hacerlo; por otra parte evita las interferencias en el mando y en la realización del trabajo, y en el momento que se cambia a el supervisor, el nuevo supervisor no encuentra dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Por su parte el trabajador, a partir del análisis de puestos, conoce y tiene una mayor comprensión de lo que debe de hacer, le señala sus responsabilidades y, le impide que al desarrollar sus funciones invadan el campo de otros.

El departamento de personal también se ve altamente beneficiado ya que a partir del análisis de puestos le brinda información que le sirve desde para conocer los requisitos que debe de investigar al seleccionar al personal, le ayuda para colocar al trabajador en el puesto conforme con sus aptitudes, el análisis de puestos es el requisito indispensable para la valuación de puestos, y de esta manera calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores, es fundamento para el sistema de salario e incentivos.

## **2.6.2 RECOPIACION DE DATOS**

Para poder realizar un análisis de puestos es necesario conocer concretamente las diversas actividades de cada empresa, por lo tanto para conocer esta información es necesario investigar y conocer todas las actividades, y para realizar esta función es necesario seguir un proceso el cual consta normalmente de una observación directa, informes del trabajador, informes de los superiores inmediatos y/o cuestionarios; aunque cabe mencionar que usar todos ellos nos permitirá contar con mayor y más veras información.

### **2.6.2.1 OBSERVACION DIRECTA**

Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza, pero no puede usarse como la única técnica porque puede ser insuficiente debido a que existen puestos con actividades periódicas y eventuales, que durante la etapa de observación se pueden no llevar a cabo, así mismo como las actividades que se realizan durante un periodo de un día o más.

### **2.6.2.2 INFORMES DEL TRABAJADOR**

De lo mencionado anteriormente se puede deducir de manera lógica que la observación debe de complementarse con una explicación verbal del trabajador sobre sus labores y la manera como las realiza.

\* Este informe tiene especial importancia para la descripción del puesto, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo. Debe de dejársele que explique con amplitud, cuidando sólo de que lo haga ordenadamente. No debe de preocuparse el analista por interrumpirlo para tomar anotaciones, pues esto hace sentir al trabajador la importancia de sus informes.

Como una guía que permita al analista recoger los datos con integridad y precisión pueden tenerse en cuenta estas interrogaciones:

- 1.- ¿Qué es lo que hace?
- 2.- ¿Como lo hace?
- 3.- ¿Con que fin lo hace?
- 4.- ¿Cuándo lo hace?
- 5.- ¿Dónde lo hace?."

( Agustín Reyes Ponce; 1991: 20, 21 ).

### **2.6.2.3 INFORMES DE LOS SUPERVISORES INMEDIATOS**

\* Estos funcionarios deben complementar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador. Pero su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos, y principalmente los informes del trabajador y el supervisor; cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre ambos, hay que definirla antes de formular la descripción.

El supervisor tiene especial importancia para proporcionar los informes sobre los requisitos de la especificación de puestos."

( Agustín Reyes Ponce, 1991; 21 )

### 2.6.2.4 CUESTIONARIOS

" Presenta la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen una a un departamento o sección de otros. Estos elementos son frecuentes, ya que el trabajo es algo vital que escapa a medidas predeterminadas. Para el análisis en el taller, es todavía menos apropiado, pues hay obreros que carecen de la capacidad necesaria para contestarlos apropiadamente."

( Ibid; : 21 )

### 2.6.2.5 FORMATO PARA LA RECOPIACION DE DATOS

El recopilar la información para desarrollar un análisis de puestos es complejo por lo cual existen varias alternativas que permiten desarrollar esta función a continuación se muestra un ejemplo de un formato para la recolección de datos.

\* Generalidades

Denominación del puesto: \_\_\_\_\_

Localización en el organigrama

Jefe inmediato superior

Puesto : \_\_\_\_\_

Jomada de trabajo; de a

Alimentación de a y de a

Requerimientos

Habilidad

Escolaridad Primaria ( )

Bachillerato ( )

Carrera Técnica: \_\_\_\_\_  
Profesional \_\_\_\_\_  
Post Grado \_\_\_\_\_

**Conocimientos específicos necesarios**

Especificar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Capacitación Requerida.**

Menos de 1 mes ( )

Más de uno, pero menos de tres Meses ( )

Más de Tres, pero menos de Seis Meses ( )

Más de Seis Meses ( )

**Responsabilidad**

**Iniciativa**

\_\_\_ Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.

\_\_\_ Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan en el trabajo.

\_\_\_ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

\_\_\_ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.

\_\_\_ Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

**Esfuerzo**

**Mental y/o visual**

- Se requiere habilidad la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- Requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos; por ejemplo, al cobrar dinero; al recibir instrucciones, etc.
- Se requiere que se ponga atención intensa en periodos regulares por ejemplo, al verificar cantidades o condiciones, medidas etc.
- Se requiere una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que

Físico

- El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esa naturaleza.
- El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

Responsabilidad

En la dirección de personas

Tipo de Responsabilidad	Niveles					
	Total	Gerencial	Funcionarios	Empleados	Obreros Calificados	Obreros no Calificados
<i>Directa</i>						
<i>Indirecta</i>						

En tramites y procesos

- Los errores u omisiones pueden afectar la marcha de la sección.
- La marcha del departamento.
- La marcha de la división.
- La marcha de la organización.

En valores y/o equipo

- \_\_\_ Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 1 000.00.
- \_\_\_ Los perjuicios pueden ser por más de 1 000.00, pero menos de \$ 5 000.00.
- \_\_\_ Por más de \$ 5 000.00, pero menos de \$ 25 000.00.
- \_\_\_ Por más de \$ 25 000.00.

**Condiciones de Trabajo**

**Ambiente**

	Pésima (os)	Deficiente (s)	Buena (a)	Excelente (s)
Aspectos				
Iluminación				
Olores				
Emanaciones				
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				
Ventilación				
Frio				
Calor				
Limpieza				
Ruido				

**Tipo**

	100%	75%	50%	25%
Interior				
Exterior				
Escritorio				
Maquina				
Resizador				
Mostrador				
Vehiculo				
De pie				
Sentado				
Caminando				
Manejando				

**Riesgos**

**Accidentes de trabajo**

	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caidas				
Cortadas				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Choques electricos				
Raspaduras				
Machucaduras				
Envenenamientos				
Otros				

**Enfermedades de trabajo**

	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				
Ojdo				
Vista				
Sistema nervioso				
Golpes				
Sistema Respiratorio				
Sistema digestivo				
Saturnismos				
Otros				

**Perfil**

Edad      Sexo M      F      No importa el sexo  
 Estado Civil ( Soltero )      ( Casado )      No importa el estado civil

4.- La reglamentación precisa de los aspectos que requieren la coordinación de ese departamento con los demás de la empresa, en forma que se facilite y haga eficiente dicha coordinación y se eviten conflictos.

5.- La definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe: Su sistema tipo, límites, elementos, etc., ( esto suele hacerse en los mismos análisis de puestos )

6.- Los análisis de puesto de los jefes del departamento o sección.

7.- la representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento a base de gráficas de proceso y gráficas de flujo."

( Agustín Reyes Ponce: 1994: 243 ).

#### **2.6.5. CARTA DE DISTRIBUCION DE TRABAJO**

" Este utilísimo instrumento es considerado por algunos autores como técnica de planeación. Se ha preferido colocarlo en la organización, por que está directamente ordenado a dividir funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.

La carta de distribución de trabajo sirve para analizar las labores de grupos pequeños ( entre cinco y quince personas ) cuyas labores están íntimamente y normalmente relacionadas. Sirve también para explicar cómo está distribuido el trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo, respecto del mismo. "

( Ibid; :243 )

## CAPITULO 3

### LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Ya se menciona el significado de administración en el capítulo primero, al mismo tiempo que se hizo alusión al tema de los diversos elementos que intervienen dentro de una organización, en este tercer capítulo se refiere a la administración de los recursos humanos.

Este elemento es el más importante que existe en una empresa, al mismo tiempo de ser sumamente complejo el administrarlo, debido a que cada ser es completamente distinto uno de otro, una de las herramientas que facilita la administración de este recurso es el análisis de puestos, por tal motivo en el presente capítulo se analizará el vínculo tan importante entre estos dos temas, y la repercusión de uno con el otro.

#### 3.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Todas las Organizaciones, a fin de poder funcionar necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización, internamente es necesario administrar los componentes y factores que intervienen en su desempeño como es el caso de los recursos humanos.

El objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van a proporcionar su esfuerzo a la organización a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo.

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

**Recursos materiales.-** Estos son el dinero, las instalaciones físicas la maquinaria, los muebles, las materias primas, entre otros.

**Recursos Técnicos.-** Bajo este rubro se mencionan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, entre otros.



Recursos Humanos.- No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: Conocimientos, Experiencias, Motivación, Intereses Vocacionales, Aptitudes, Actitudes, Habilidades, Potencialidades, Salud, Etc. los recursos humanos se han dejado al ultimo no porque sean los menos importantes sino porque requieren de una explicación más amplia.

Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos lo cual no sucede a la inversa.

### **3.1.1. DEFINICIÓN**

Así pues se puede definir a la administración de recursos humanos como, el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzos, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.  
( Fernando Arias Galicia; 1973: 29 )

### **3.1.2. ORIGEN**

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

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

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en E.U. los departamentos de relaciones de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes que esta función no coincidía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos se hacían necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se a incluido como parte fundamental dentro de la carrera del Licenciado en Administración y de contador este aspecto importantísimo.

### **3.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Los recursos humanos cuentan con ciertas características las cuales son específicas, estas son:

- No pueden ser propiedad de la organización
- Las actividades de las personas son voluntarias
- Las experiencias, conocimientos, habilidades, son intangibles
- Los Recursos Humanos tienen superación profesional
- Los Recursos Humanos son escasos

### **3.2 SELECCION**

La selección de personal es el sistema que se lleva a cabo a partir de la necesidad de cubrir un puesto determinado en una organización, la selección busca cubrir este puesto con la persona más adecuada; muchas empresas realizan esta función de manera empírica, esto es sin seguir un orden establecido; sino simplemente van realizando los movimiento de acuerdo a las necesidades y sin estudiar adecuadamente las diversas variables que se pueden encontrar.

#### **3.2.1. ¿ QUE ES LA SELECCIÓN ?**

" La selección de personal, es pues, la elección de la persona adecuada en el puesto adecuado y a un costo adecuado que le permita la relación del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en donde se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización."

( Fernando Arias Galicia; 1973: 257 )

Primeramente para poder llevar a cabo una buena selección de personal es preciso contestar preguntas como las siguientes:

- En que nivel se encuentra la vacante ?
- Que requisitos ocupa el puesto ?
- Cuales son las limitaciones contractuales ?
- Que sueldos y prestaciones se ofrecen ?
- Donde se buscara a los mejores candidatos ?

### **3.2.2. LA SELECCIÓN TÉCNICA**

Por lo tanto la responsabilidad de la selección de personal es muy pesado y por lo consiguiente es necesario que la decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas y siguiendo un procedimiento; lo que nos lleva a deducir que el realizar una selección por corazonadas puede ser muy riesgoso, y el costo que representa siempre es elevado.

Como se menciona anteriormente la técnica de selección consta de un procedimiento lógico el cual es necesario seguir para tener como resultado una selección de personal satisfactoria, las consecuencias de no realizar una adecuada selección de personal tiene como consecuencias más probables: la rotación de personal, un mal clima organizacional, elementos no aptos para las funciones y todo esto nos puede repercutir en los ingresos y en las utilidades de la empresa.

#### **3.2.3.1. EL RECLUTAMIENTO**

La primer etapa del proceso de la selección de personal es el reclutamiento que es un parte de gran importancia, ya que es el cimiento para que el proceso finalice adecuadamente y no tenga limitantes durante el desarrollo de la misma, esta etapa comienza cuando dentro de la empresa existe una vacante, que no es otra cosa que la posibilidad de dar trabajo a una persona la cual debe de cubrir las necesidades de la mencionada vacante.

Para comenzar se debe de conocer las características del puesto o vacante así como el perfil de la persona que debe de cubrir la vacante. esto nos ayudará a reclutar en los lugares apropiados a el tipo de persona que se requiere para el puesto.

En resumidas cuentas el reclutamiento es la etapa en la cual la empresa busca encontrar o allegarse de los candidatos apropiados para cubrir la vacante.

### **3.2.2.1.1. FUENTES DEL RECLUTAMIENTO**

Para desarrollar adecuadamente la etapa de reclutamiento se cuentan con dos medios de reclutamiento tanto el medio interno como el medio externo.

La fuente interna es el buscar los elementos que pueden cubrir la vacante y que trabajan dentro de la empresa, esto se realiza por medio de la información existente en el departamento de recursos humanos, del total de posibles candidatos se analizaran sus condiciones, trayectoria dentro de la empresa, conocimientos, cursos tomados y demás información que nos ayude a saber cuales son los candidatos más probables para cubrir la vacante.

Otra parte del reclutamiento interno es por medio de los familiares, amigos y conocidos del personal de la empresa, aunque este medio no siempre es el más indicado ya que el contar con personal que tenga relaciones antes de cumplir con las laborales puede ocasionar problemas subsecuentes, como el crear grupos de conflicto, duplicidad de mando, y demás que se pueden originar con el conocimiento previo.

La fuente interna normalmente se utiliza cuando la vacante es un puesto el cual puede ser cubierto por subordinados como pueden ser los de supervisor, jefes de área, ya que se puede encontrar dentro de la misma empresa con personal el cual cuente con conocimientos de las actividades principales, por lo tanto el reclutamiento interno se lleva a cabo cuando se ve la manera de ascender de puesto o nivel jerárquico o inclusive en el mismo nivel pero nunca un nivel para bajo.

Por otra parte contamos con el reclutamiento externo que no es otra cosa que el buscar los candidatos a la vacante fuera de la empresa, esto es por medio de diversos medios dependiendo de las características de del puesto y del perfil del puesto, por lo que se puede reclutar tanto en medios de comunicación ( radio, prensa, revistas y/o televisión), escuelas técnicas, escuelas de oficios, revistas especializadas, Universidades, Colegios de profesionistas, Agencias de trabajo sindicatos e inclusive con la competencia.

Cabe mencionar que " 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. No se debe de desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación de personal que esta tiene. "

( Fernando Arias Galicia; 1973: 263 )

### **3.2.3.2 ENTREVISTA INICIAL**

Una vez localizados los candidatos a el puesto, se deberá de planear los días en que serán recibidos para entregar la solicitud de empleo y a su vez, tener una entrevista inicial con la persona indicada para realizar las entrevista.

En el caso que se examinen las solicitudes y una vez que se compruebe que reúne las características mínimas solicitadas ( escolaridad, edad, sexo, entre otras. ) se podrá proceder con la entrevista previa.

“ La entrevista previa pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más entendibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe de informársele también la naturaleza del trabajo, horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones , a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso.”

( Fernando Arias Galicia; 1973: 265 )

Lo que se pretende con la entrevista previa es obtener información a partir de la conversación con el prospecto, al mismo tiempo que el recibe información que le permita saber más acerca de lo que se pretendería de él dentro de la empresa, de tal modo que con esta entrevista tanto el entrevistador y el entrevistado tienen una visión más amplia, lo cual les permite decidir si siguen a delante o se retiran en ese mismo instante.

### **3.2.3.3. ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

Después de la entrevista previa, el número de prospecto se reduce y los que quedan son aquellos con los que ya existe un interés mutuo de continuar; pero para lograr la selección adecuada es necesario el cumplir con algunas etapas de más estudio de los candidatos.

La entrevista de selección es una de las etapas donde el prospecto debe de mostrar más ampliamente sus conocimientos, inquietudes, así como mencionar sus aptitudes aspiraciones y demás información que sea necesaria, para conocer ampliamente a los prospectos.

La entrevista consta de etapas las cuales se debe procurar que se cumplan para que la entrevista tenga el éxito necesario; La primer etapa es el Rapport el cual consiste en hacer sentir bien al entrevistado esto es disminuir la tensión propia de la entrevista, esto se logra a partir de comentar puntos sin gran importancia tales como

#### **3.2.3.4. EXAMEN**

La etapa de examen busca el comprobar que lo expresado por el prospecto durante la etapa de entrevista, sea corroborado esto es ya que algunas veces dada la necesidad del solicitante llega a mentir sobre el conocimiento o sobre el manejo de algunas herramientas, para ello se le realizan preguntas concretas sobre los conocimientos mínimos que debe tener para desarrollar el puesto, así como preguntas más complejas para conocer si cuenta con conocimientos más complejos, en el examen se cuestionan también preguntas de carácter general para conocer y corroborar lo mencionado en la entrevista.

Una vez concluido la etapa de examen por todos los prospectos, corresponde la evaluación de los mismos, buscando la persona que cuente con más aptitudes, demostradas en su entrevista así como en la etapa de examen. por lo tanto el número de candidatos en esta etapa es mucho menor y solo serán seleccionados para continuar aquellos elementos los cuales cumplan con todos los requisitos.

#### **3.2.3.5 EXAMEN MEDICO**

Seleccionados los prospectos más viables, que no debe de ser un número mayor a tres, se les pasará a un examen médico, con el fin de comprobar que su estado de salud sea el mejor, y corroborar la información brindada en la entrevista.

#### **3.2.3.6. DECISIÓN**

Ya que se realizaron todas las etapas, y el número de candidatos es mínimo, se llega a tomar la decisión, a partir de los resultados originados en los diversos exámenes y entrevistas, así que se le informara a la persona que mejor haya cumplido con los requisitos para cubrir la vacante.

#### **3.3 INDUCCION**

Una vez seleccionado el nuevo elemento, comenzará para el una nueva etapa en su vida profesional, la cual debe de ser del todo satisfactoria, pero es necesario recordar que cada cambio tiene una etapa de transición la cual debe de ser corta, para no ocasionar mayores trastornos.

\* Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo

trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio de normas, políticas, procedimientos, y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces la propia empresa debe preocuparse por informar al respecto de a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general."

( Fernando Arias Galicia; 1973: 276 )

### 3.3.1 DEFINICIÓN

Por lo antes mencionado podemos decir que la inducción, es la etapa por medio de la cual el nuevo trabajador se integrará a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevas funciones, y a sus nuevos compañeros de trabajo; es necesario mencionar que esta etapa debe de ser bien dirigida ya que a medida que el trabajador más rápido se integre a su nuevo ambiente, más pronto comenzara a producir al 100% de su capacidad.

### 3.3.2. CONTRATO

El contrato de trabajo cumple con dos objetivos esenciales, uno de ellos es el aspecto legal y el otro la necesidad administrativa; la ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe.

" Las condiciones de trabajo deben de hacerse por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte."

( Ley federal del Trabajo; atr. 24; 36 )

" El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, Nacionalidad, Edad, Sexo, Estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- III. El servicio o los servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV. El o los lugares donde deba prestarse el trabajo;

V. La duración de la jornada;

VI. La forma y el monto del salario;

VII. El día y el lugar de pago del salario;

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y

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

( Ley federal del Trabajo; atr. 24: 36 )

Cumpliendo con estos requisitos se está cumpliendo con el aspecto legal de esta manera el contrato cumplirá con los requisitos mencionados en la ley federal del trabajo,

" El contrato individual de trabajo, también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador

Porque ese documento le brinda certeza respecto de:

- a) Sus obligaciones particulares: Lugar, tiempo y modo de prestación del servicio.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización

- a) Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.
- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales."

( Fernando Arias Galicia; 1973: 277 )

Como se puede observar la existencia de un contrato de trabajo tiene una especial justificación, cabe hacer mención de que si en un momento determinado no existiera este documento, el único responsable por la inexistencia de este sería total y completa responsabilidad del patrón.



### **3.3.3 BIENVENIDA**

Hablando de un sentido real es casi imposible el saber cuando se termina la inducción del personal de nuevo ingreso; la etapa de bienvenida tiene la función de por medio de formalidades darle la bienvenida al trabajador.

El primer día de labores para cualquier persona representa una serie de sentimientos, incertidumbre, nervios, por citar algunos, es por eso que la bienvenida intenta suavizar esta situación haciendo sentir bien al nuevo elemento dentro de la organización.

La bienvenida consta de que el trabajador de nuevo ingreso se sienta cómodo, y se le haga saber la importancia y el gusto porque forme parte del grupo de trabajo; en algunas organizaciones se cuenta con un manual de bienvenida el cual consta entre otras con historia de la empresa, políticas de la empresa, información sobre con quién dirigirse cuando tengan alguna duda, o asunto en específico.

### **3.3.4. ACTIVIDADES**

Para la etapa de inducción se cuenta con una serie de actividades específicas y encaminadas a lograr que el individuo se involucre lo más pronto posible.

Estas actividades son conocer todas las áreas físicas de la empresa, así como conocer las actividades que realizara en su puesto, todas las personas de la empresa y sobre todo las personas del área donde desempeñara su trabajo.

### **3.4. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

La capacitación y el adiestramiento es la etapa por medio de la cual todo empleado o trabajador, tanto de nuevo ingreso o no, se mejora y obtiene conocimientos para desarrollar su función con mayor eficiencia, así como el poder aspirar a obtener un mejor puesto.

El adiestramiento es la etapa por medio de la cual un empleado que ocupa un puesto se le da a conocer el funcionamiento y la forma de utilizar las herramientas con las que cuenta para desarrollar adecuadamente su funciones en el trabajo.

Al hablar de capacitación es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, herramientas y las técnicas para usarlos; al capacitar al individuo invierte en si mismo, incrementa su capacidad humana.

“ Así pues, en términos generales la capacitación es extraordinariamente importante tanto para un país como para una organización; por un lado permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos; por otro esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida por un más amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecientan la salud, así como por un mejor ingreso que permita, igualmente, un mayor consumo. “

( Fernando Arias Galicia; 1973: 311 )

### **3.4.1. EL CAPITAL HUMANO**

Dentro de los recursos con los que cuenta la empresa, los recursos humanos son los más importantes, ya que a partir de estos se aprovechan los demás recursos, así que el capital humano representa una parte vital dentro de el capital de una organización; por lo tanto a medida que se invierta adecuadamente en este recurso el funcionamiento de los demás será más posible.

Tradicionalmente los economistas ocupaban en forma exclusiva el capital financiero para distinguirlo de lo que ahora se llama capital humano; sin embargo, hasta hace pocos años empezaron a considerar la educación como una forma de inversión en los seres humanos es decir, en la formación de capital humano.\*

( Ibid; : 311 )

Es decir en la formación de capital humano. Los recursos humanos del hombre ( los conocimientos, la salud, las experiencias y/o las habilidades. ) pueden ser incrementados básicamente por dos métodos; por el descubrimiento de esos recursos y por la educación, es decir por el incremento de lo existente por mediante nuevos conocimientos, nuevas experiencias, nuevos enfoques a viejos problemas.

### **3.4.2. IMPACTO ECONOMICO**

La capacitación tiene un impacto importante, sobre el desarrollo económico y por lo tanto en el desarrollo individual, tanto social como culturalmente; en las organizaciones esta íntimamente ligada a la planeación de recursos humanos.

La capacitación tiene un impacto económico de suma importancia ya que ha medida que se invierta adecuadamente en la capacitación de los recursos humanos el resultado será de mayor utilidad para la optimización de todos los recursos de la empresa.

Cuando el personal este mejor capacitado en cada una de sus funciones, entonces se logrará que aproveche adecuadamente los recursos con los cuales cuenta para el desarrollo de sus actividades; tales como las herramientas y demás recursos tecnológicos y/o financieros.

### **3.4.3. NECESIDA LEGAL**

Al ser tan importantes los recursos humanos en una empresa y a su vez la capacitación y adiestramiento, esta se encuentra regulada por la Ley Federal del Trabajo, en los artículos 132 Frac. XV, 153ª al 157x, y Art. 159,

En estos artículos se marcan las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones.

#### **3.4.3. Necesidad Legal**

“ Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaría de Trabajo y Previsión Social.”

( Ley federal del Trabajo; atr. 153A; 94 )

### **3.4.4. PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

La programación de la capacitación y adiestramiento se hará de común acuerdo entre los trabajadores o representantes de estos y a su vez por el patrón, la capacitación debe de darse dentro de las horas de trabajo ya sea dentro de la empresa o fuera de ella.

Los cursos de capacitación serán proporcionados por personal propio, instructores contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, cabe mencionarse que en el caso que se contrate personal externo a la empresa este debe contar con un registro de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Los programas de capacitación y adiestramiento deberán de ser presentados ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para su estudio y aprobación

Por su parte los trabajadores tiene la obligación de asistir puntualmente a los cursos de capacitación, atender las indicaciones de las personas de las personas que imparten la capacitación y adiestramiento.

### **3.5 RELACIONES ENTRE LOS TRABAJADORES Y DIRECCIÓN**

Dentro de toda organización siempre existen relaciones que se dan por medio de la misma situación del trabajo y en todos los niveles, se puede mencionar que existen dos niveles básicos los cuales son los operativos y los directivos; los primeros son los encargados de llevar a cabo las planes que establecen los niveles directivos.

#### **3.5.1. POLÍTICAS**

Para poder desempeñar todas las actividades correspondientes y lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa, todos se basan en normas establecidas las cuales se conocen como políticas.

" Las políticas son líneas generales de conducta que deben de establecerse con el fin de alcanzar los objetivos; están permiten al personal directivo de la organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado."

( Fernando Arias Galicia; 1973: 291 )

Se puede decir por lo tanto que las políticas son una guía que indica el camino para facilitar las decisiones; las políticas deben de cumplir con ciertos requisitos como son que deben de ser lo suficientemente claras para evitar malos entendidos, a su vez deben ser flexibles para adaptarse a las necesidades del momento; estas son las principales características que deben de contener las políticas.

#### **3.5.2. PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Una vez establecidas las políticas y decidido como se lograran los objetivos, se elabora un programa, en donde se fijan las prioridades, secuencias y se sincronizan los pasos a seguir para la consecución exitosa d las metas en donde el factor tiempo debe quedar incluido, el programa constituye una serie de ordenes que influyen sobre la conducta de los sobre los subordinados.

Por su parte los procedimientos tienen la función de estandarizar los métodos, buscando de esta manera la máxima seguridad y eficiencia en la realización de las actividades, así se pretende unificar la conducta de los subordinados.

Los programas y procedimientos se concentran en un manual o instructivo, el cual es un medio de comunicación, para que la organización se dirija a sus empalados, en este documento se establecen, paso a paso, los procedimientos a seguir, indicando en el los objetivos que se pretenden con la secuencia del procedimiento.

Este instructivo debe de ser elaborado para cada una de las funciones que afecten a el personal, pues esta es un forma segura de que la comunicación resulte efectiva; un instructivo debe de ser concreto y preciso, claro, sencillo, entendible, de modo que no se pierda tiempo en entender lo que pretende decir.

### **3.5.3. REGLAMENTO INTERNO**

El reglamento interno tiene un origen jurídico y constituye una gran ayuda para la adecuada administración de recursos humanos, ya que este contiene disposiciones que obligan tanto al a los trabajadores y al el patrón.

El reglamento tiene la función de dictar las conductas a mostrar para los trabajadores así como los lineamientos en los que se deberán basar para el apropiado funcionamiento y la optimización de su esfuerzo.

Por otra parte en el reglamento se menciona las conductas así como las medidas que se tomarán cuando no se cumplan estas medidas.

## CAPITULO 4

### APLICACIÓN DEL ANALISIS DE PUESTOS PARA LA REDUCCION DE COSTOS DE OPERACION

#### 4.1 ANTECEDENTES

El caso práctico se decidió realizar en la empresa CENTRO FESTER URUAPAN, S.A. de C.V., ésta es una empresa la cual tiene 4 años de haber sido fundada, tiene un origen en una tienda de venta de pinturas y materiales para la aplicación de pintura, la mencionada tienda fue comprada en el año de 1991, en este año la tienda contaba exclusivamente con 3 empleados, en el año de 1993 comenzaron las negociaciones con la compañía Fester de México, para adquirir la distribución de productos de esta marca.

En este año la empresa ya contaba con el servicio de aplicación de pintura e impermeabilizantes, se contaba con un promotor y dos o tres trabajadores los cuales eran trabajadores eventuales; posteriormente se compró una tienda más para la venta de pinturas y materiales para proteger las construcciones.

En el año de 1993 la distribución exclusiva de los productos Fester fue obtenida para lo cual se construyó un edificio que cumpliera con las indicaciones de la compañía, para la apertura de esta tienda conocida como centro Fester, fue necesario contar con más personal en el departamento de obras, y abriendo un departamento de contabilidad para toda la empresa la cual estaba formada por tres tiendas.

La empresa en la actualidad cuenta con un total de 4 sucursales y con más de 40 empleados, siendo el departamento de obras el que cuenta con más empleados, y contando actualmente con una estructura administrativa que se encarga de las cuatro sucursales, entre los planes de la empresa se tiene interés de la instalación de una fabrica de pintura y adhesivos base agua.

Todo esto ocasionado que la empresa cuente con un alto costo de operación vía sueldos y salarios, lo cual llama poderosamente la atención del empresario, se cuenta que se paga a cada empleado en promedio un 1.25 salarios mínimos y solo en los puestos administrativos representa mayor 1.75 salarios mínimos, por otra parte el sostenimiento de estos salarios producen gastos lo cual incrementa notablemente el costo de operación estos gastos son, uniformes, herramienta, equipo de oficina en el caso de los administrativos, luz, gasolina para los vendedores, papelería y demás gastos involucrados con el funcionamiento de la empresa.

Normalmente cuando una persona no puede desarrollar completamente una actividad se ha optado por la medida más sencilla que es la contratación de más personal, para que supla o ayude en ciertas actividades, sin tomar en cuenta las reales cargas de trabajo.

#### **4.2 OBJETIVOS GENERALES**

Determinar las ventajas que se obtienen a través de un adecuado análisis de puestos para reducir los costos de operación de las micro empresa Comercial de Uruapan.

Demostrar que por medio del análisis de puestos, el crecimiento de una empresa comercial, puede tener menos desviaciones organizacionales durante el proceso de crecimiento.

#### **4.3 OBJETIVOS PARTICULARES**

- Medir cuantitativamente la reducción del monto de los costos de operación, a partir de un adecuado análisis de puestos para la ubicación del personal y sus funciones reales.
- Dar la información que permita ejemplarizar, que por medio del análisis previo del puesto tipo y el perfil adecuado del mismo, se obtiene un mejor rendimiento del personal.
- Dar a conocer que por medio de un adecuado análisis de puestos se pueden lograr y alcanzar los objetivos de una mejor manera.
- Mostrar las facilidades que se tienen para la contratación adecuada de personal contando, con el análisis de puestos.
- Demostrar teóricamente que puede existir menor rotación de personal, por medio de un análisis adecuado y por ende los costo de operación se reducen.

#### **4.4 HIPÓTESIS**

Cuando las empresas utilicen el análisis de puestos, por consecuencia reducirán sus costos de operación, a partir personal idóneo en cada puesto y de una menor rotación de personal.

A mayor conocimiento y entendimiento de los beneficios del análisis de puestos, mayor utilización de este en la micro empresa comercial.

A partir de tener análisis de puestos, entonces los programas de reclutamiento selección y capacitación serán más fáciles.

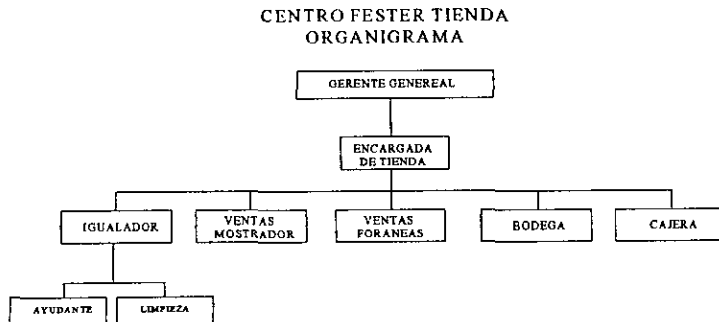
#### 4.5 DESARROLLO

Centro Fester Uruapan, S.A. de C.V. se encuentra dividido para su operación en tres grupos uno originado por el área administrativa, otro para la prestación de servicios denominado Departamento de Obras, y el Tercero que son las tiendas tanto matriz como sucursales, las cuales son cuatro.

Para comenzar con el análisis de la empresa se realizó una investigación de campo basada en una primera etapa en la observación, para posteriormente contar con una entrevista con el Gerente General, después se aplico un cuestionario a todo el personal, y finalmente se tuvo un entrevista dirigida con los responsables de cada área para tener información de sus necesidades y la forma de desempeñar sus funciones.

Las etapas de observación, las entrevistas y las encuestas se desarrollaron en un tiempo aproximado de 4 meses teniendo un tiempo aproximado de 80 horas dentro de la empresa más el tiempo para el análisis de la información que se estaba obteniendo.

Los siguientes Organigramas presentados son de las tiendas debido a que en ellas es donde se comenzó con el análisis, por que la materia de estudio son los análisis de puestos y estos lugares es donde se encuentran personas realizando trabajos similares Puesto Tipo cabe mencionarse que estos Organigrama fueron diseñados durante el tiempo de la investigación de campo; de tal manera que los organigramas que se presentaran a continuación son autorizados por la Gerencia General.



Elaboro  
Homero Cervantes

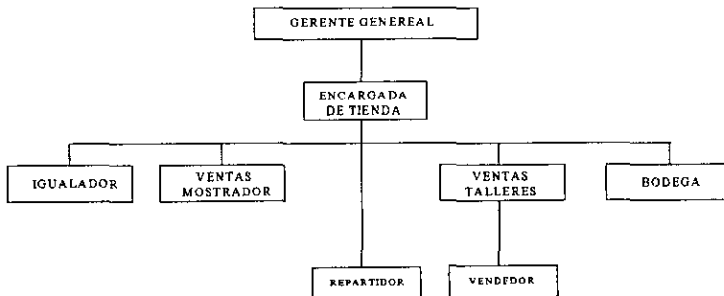
Autorizo  
Gerente General



La tienda de Centro Fester es la que cuenta con más empleados ya que son un total de 6 empleados lo que nos indica que se tiene un costo fijo de seis personas, El gerente general es el mismo para todas las tiendas y no tiene un salario debido a ser el dueño; esta tienda se dedica únicamente a la venta de materiales impermeabilizantes, Pasta para texturizados, pintura vinilica y acrilica tanto de material cerrado como igualado, es la única tienda la cual no vende variedad de artículos y la línea de automotivo la cual es pintura automotriz debido a ser una franquicia y solo vender productos de la marca Fester, esta tienda no cuenta con un equipo de reparto designado ya que otras camionetas son para uso del Departamento de Obras.

El siguiente es el organigrama de la tienda de la Avenida Juárez que en lo subsecuente se mencionara como sucursal Juárez.

**PINTURAS Y RECUBRIMIENTOS DE URUPAN  
ORGANIGRAMA ( Juárez )**



Elaboro  
Homero Cervantes

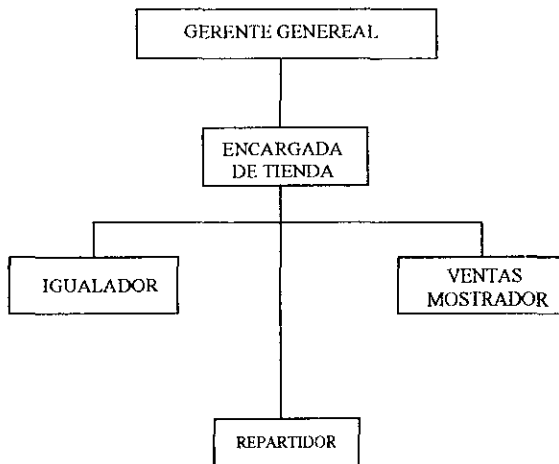
Autorizo  
Gerente General

En esta tienda se encuentra la bodega de las sucursales exceptuando el material de Fester el cual se almacena en la tienda matriz, esta tienda como las demás se dedica a la venta de todo tipo de Pinturas, Impermeabilizantes, Texturas, y demás artículos que se pueden encontrar en una tienda de pinturas el material se vende cerrado o preparado según la necesidad del cliente, además de contar con equipo de reparto de una moto y una camioneta.

Esta sucursal cuenta con un total de 5 empleados, ocasionado con esto un costo fijo por sueldo de 5 personas y todos los puestos se manejan como " puestos tipo " ya que existen similares en la organización.

La siguiente empresa que se presenta en los organigramas es la sucursal Sarabía y esta tienda cuenta con un total de 3 empleados los cuales están ubicados también en lo que debería de ser puestos tipo.

## PINTURAS Y RECUBRIMIENTOS DE URUAPAN ( Suc. Sarabia ) ORGANIGRAMA



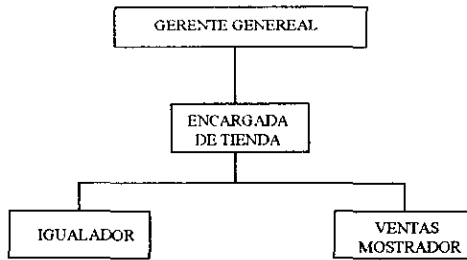
Elaboro  
Homero Cervantes

Autorizo  
Gerente General

Esta sucursal se dedica a la venta de todo tipo de Pinturas, Impermeabilizantes, Texturas, y demás artículos que se pueden encontrar en una tienda de pinturas el material se vende cerrado o preparado según la necesidad del cliente, además de contar con equipo de reparto de una moto.

La última de las sucursales se encuentra ubicada en la calzada la fuente y solo cuenta con dos empleados se dedica a la venta de productos como las demás sucursales solamente que esta sucursal no atiende a talleres de automotriz por no contar con vendedor y tampoco contar con equipo de transporte, en esta sucursal no se cuenta con número telefónico y como lo veremos a continuación cuenta solo con dos empleados que ocupan puesto tipo.

## PINTURAS Y RECUBRIMIENTOS DE URUAPAN ( Suc. Fuente ) ORGANIGRAMA

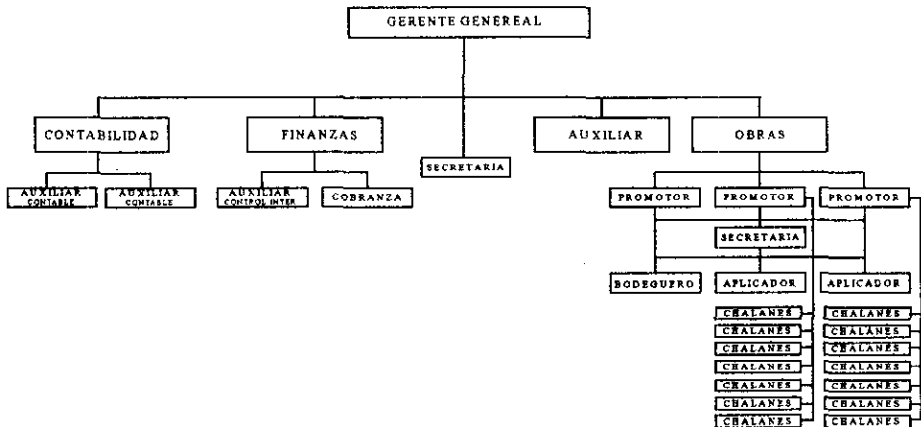


Elaboro  
Homero Cervantes

Autorizo  
Gerente General

Solo queda presentar un Organigrama el cual cuenta con la descripción de las funciones administrativas y también se cuenta con el análisis del departamento de obras, este departamento es de suma importancia para la organización y es donde más cantidad de puesto tipo se tiene un total de 21 personas y 6 puestos tipo; por su parte el departamento administrativo cuenta con un total de 7 personas y no existen puestos tipo por tener funciones diferentes.

## CENTRO FESTER URUAPAN ORGANIGRAMA GENERAL



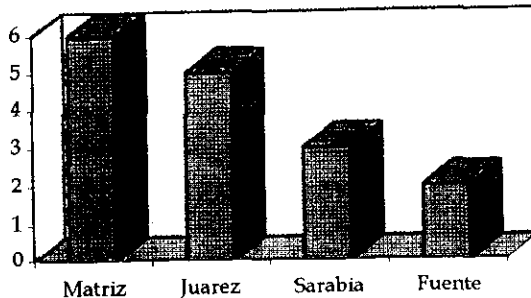
Elaboro  
Homero Cervantes

Autorizo  
Gerente General

La información que se obtiene en los organigramas se refleja en las siguientes gráficas en donde se muestra el número de empleados asignados para cada sucursal.

Gráfica N° 1

### Número de empleados en Tiendas

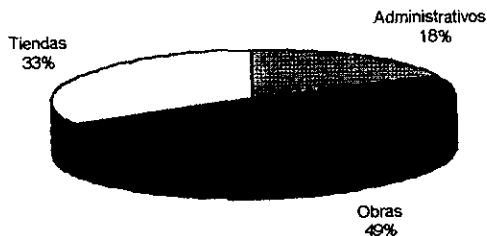


Fuente: Encuesta Directa, 1997

La siguiente gráfica muestra como se encuentran distribuido el numero de empleados en el grupo del total de empleados de la empresa.

Gráfica N° 2

### PROPORCION DE EMPLEADOS EN LAS AREAS DE LA EMPRESA



Fuente: Encuesta Directa, 1997

Después de la entrevista con el gerente general y escuchando a los responsables de cada área, sabemos que todas las sucursales deben de realizar las mismas actividades, para lo cual nos encargamos de analizar las respuestas de las preguntas realizadas a el personal, las preguntas efectuadas fueron las siguientes.

#### 4.5.1. CUESTIONARIO

Para contar con información acerca de lo que todos los empleados de centro Fester fue necesario el diseñar un cuestionario, debido a que el cuestionario es una técnica de recolección de datos, y representa ser una herramienta de investigación bastante confiable, la técnica del empleo del cuestionario facilita el manejo y análisis de la información obtenida, el cuestionario fue aplicado como se menciona anteriormente a todos los empleados, algunas de las preguntas son abiertas debido a que se debía cruzar información obtenida con el gerente general, con los responsables de departamento o sucursal y a su vez esta información fue solicitada por el mismo gerente, la información permite tener conocimiento, sobre el grado de conocimiento que se tiene sobre el puesto que desempeñan, así como el de los subordinados; en otras preguntas son enfocadas para conocer las causas que ocasionan el comportamiento de los empleados.

Nombre \_\_\_\_\_

Puesto que Desempeña \_\_\_\_\_

Tienda donde lo desempeña \_\_\_\_\_

Mencione las principales actividades de su puesto

---

---

Ordene las actividades que realiza en un día normal según el orden en el que lo hace

---

---

---

---

---

Mencione otras actividades que realiza no mencionadas anteriormente

---

---

---

EL orden en el cual realiza sus actividades en que se basa

- a) Un manual
- b) Según las necesidades
- c) Según su gusto

Conoce Ud. algún documento en el cual se especifiquen sus funciones

- a) Manual
- b) Otro
- d ) Ninguno

Cuanto personal tiene a su cargo

- A) Una
- b) Dos
- c) Tres o más

Conoce las actividades del personal el cual tiene a su cargo y cuales son las actividades

---

---

---

---

---

Se baso en algún documento para saber cuales son las actividades de sus subordinados

- a) Manual
- b) Otro
- d ) Ninguno

#### 4.6 ANÁLISIS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en las respuestas obtenidas se cruzaron con la información obtenida por medio de las entrevistas con los responsables de área, encargados de tienda y a su vez el gerente general los cuales brindaron la información de las actividades que deben realizar en cada puesto, realizando tablas las cuales muestran los datos obtenidos.

El puesto con el cual se comenzará el análisis es la encargada de cada sucursal, anteriormente en las diversas sucursales no se menciono como tal pero las cajeras son las encargadas de las sucursales, así que aquí se analizan a un total de cuatro personas y en el caso de cajera se analizarán a otras cuatro personas para dar un

total de cinco personas analizadas, solamente que tres de ellas serán analizadas dos veces porque desempeñan funciones de dos puestos tanto como encargadas de tienda y como cajeras.

En el caso de realizar el puesto como cajera no todas tenían las mismas actividades para realizar la función, derivado de no contar con una guía para desempeñar las funciones, encontrado en esto una falla en la unidad de mando ya que algunas de ellas son las encargadas y en otro de los caso no lo son y reciben ordenes de más gente, otro problema que debe de ser solucionado es autoridad y responsabilidad por que al no tener las obligaciones y responsabilidades las personas omiten ciertas actividades y se pierde la responsabilidad sobre esta por no encontrarse perfectamente asentadas.

### ACTIVIDADES REALIZADAS POR LAS CAJERAS DE LAS TIENDAS

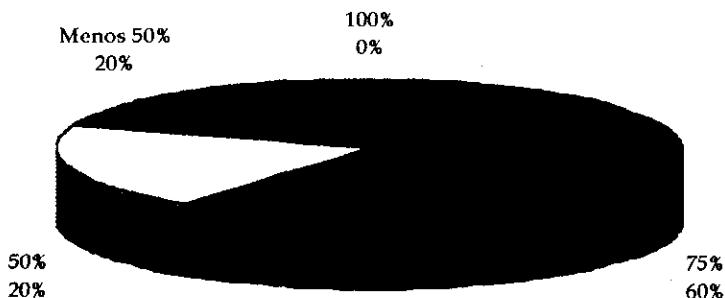
Cuadro N° 1

ACTIVIDAD TIENDA	ATENCION MOSTRADOR	VENTAS TALLERES	CAJA	ELABORACION FACTURA	COMPRAS	PERSONAL A CARGO
MATRIZ	X	X	X	X	✓	3
JUAREZ	✓	X	✓	✓	✓	3
SARABIA	✓	✓	✓	✓	X	2
FUENTE	✓	X	✓	✓	X	1

Fuente: Encuesta Directa, 1997

Gráfica N° 3

### ACTIVIDADES DE LAS CAJERAS DE LAS TIENDAS



Fuente: Encuesta Directa, 1997

La gráfica nos muestra el porcentaje de las actividades que se deben de cumplir de acuerdo a la información obtenida tanto por la entrevista con el Gerente General como con los responsables de áreas Administrativas y las que en realidad se cumplen de manera semejante lo cual brinda información que ninguna de las actividades se lleva a cabo en todas las sucursales por medio del puesto estudiado.

### ACTIVIDADES DE LAS ENCARGADAS DE TIENDA

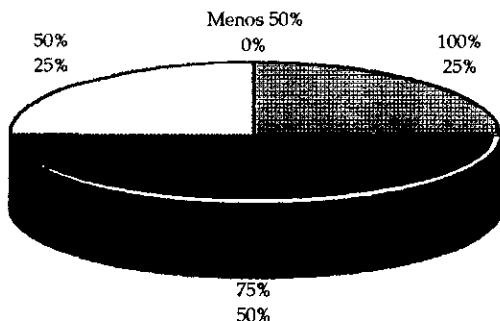
Cuadro N° 2

ACTIVIDAD TIENDA	MANEJO COMPUTADORA	ELABORACION DEPOSITO	CAJA CHICA	CORTE CAJA	MAQUINA REGISTRADORA
MATRIZ	✓	✗	✗	✓	✓
JUAREZ	✓	✓	✓	✓	✓
SARABIA	✗	✓	✓	✓	✓
FUENTE	✗	✓	✓	✓	✗

Fuente: Encuesta Directa, 1997

Gráfica N° 4

### ACTIVIDADES IGUALES DE LAS ENCARGADAS DE TIENDA



Fuente: Encuesta Directa, 1997

Las dos anteriores gráficas nos muestran algunas situaciones que deben tener el origen en la circunstancia que fue mencionada anteriormente y es que en las sucursales las encargadas de tienda son las que se encargan de



las funciones de la caja y por no suceder esto en la tienda matriz existen estos resultados en que la mayoría de las actividades que deberían cumplirse no se cumplen en el 100% por las personas indicadas y esto representa una carga de trabajo para otras personas, las cuales ocasionan un costo adicional por omitir las funciones y ser desarrolladas por otras personas originadas en la falta de especialización para el desempeño de cierta actividad por otra parte para ciertas actividades no se descentraliza completamente la autoridad para desempeñar funciones que deben desarrollarse, ocasionando la falta de responsabilidad, para ocasionar que otra gente se encargue de la función representando un costo más para la empresa.

El puesto de igualador, es la persona que se encarga de como su nombre lo especifica igualar los tonos que el cliente desea; así que esta no es una actividad la cual requiera de todo el tiempo, cabe hacerce mención de que se igualan los tonos en diversos tipos de pinturas y texturas; a continuación se muestra una tabla donde se muestran las funciones de los diversos igualadores con los que se cuenta.

### ACTIVIDADES DE LOS IGUALADORES DE TIENDA

Cuadro N° 3

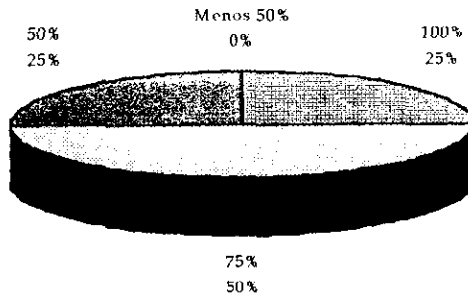
ACTIVIDAD TIENDA	ATENCION MOSTRADOR	VENTAS TALLERES	CAJA (COBRAR)	ELABORACION FACTURA	PEDIDOS	BODEGA	PERSONAL A CARGO
MATRIZ	✓	✗	✗	✗	✓	✓	2
JUAREZ	✓	✓	✓	✓	✓	✗	1
SARABIA	✓	✓	✓	✓	✗	✓	0
FUENTE	✓	✗	✓	✗	✗	✓	0

Fuente: Encuesta Directa, 1997

El cuadro anterior nos muestra que las actividades no son exactamente las mismas así como la responsabilidad, el igualador es una persona la cual desarrolla un elevado nivel de especialización, pero como se menciona la responsabilidad no esta correctamente especificada por la falta de un documento que especifique claramente los alcances y a quien deben de supervisar, por lo cual el control de las actividades no se puede desempeñar, ya que es difícil controlar asuntos que no se encuentran especificados; el desequilibrio de las cargas de trabajo son desiguales y más aún cuando la persona con menos responsabilidades es la que más sueldo percibe siendo la que origina que otras personas realicen sus actividades y elevando el costo de operación de la empresa; cabe mencionarse que en la tienda matriz de Centro Fester se cuenta con herramienta especial la cual ayuda a el igualado.

Gráfica N° 5

**PORCENTAJE DE ACTIVIDADES IGUALES  
DE LOS IGUALADORES**



Fuente: Encuesta Directa, 1997

Los resultados Obtenidos reflejan que un 29% de las actividades no son similares en todas las tiendas, esta gráfica representa el porcentaje de las actividades que son desde 100% iguales para las áreas y las que en su caso son 50% en las tiendas así como las que son iguales en un 50% o menos, y el resultado es que solo el 14% de las actividades son iguales para todas las sucursales, lo que debe de llamar la atención es que se trata de un puesto tipo el cual debería de ser igual en un 90% cuando menos en todas las sucursales menciono que en todas las tiendas deberían realizarse las mismas funciones, porque como se menciona anteriormente este puesto requiere de especialización y debe de tener las mismas características en todas las sucursales, y no variar de un lugar a otro debido a que las características de y cualidades de las personas que ocupan el puesto deben de ser similares y en el momento del proceso de selección se debe de buscar a ese candidato idóneo para que pueda cumplir con las actividades requeridas con la calidad suficiente.

**ACTIVIDADES DE LOS VENDEDORES DE TIENDAS**

Cuadro N° 4

ACTIVIDAD TIENDA	VISITAR CLIENTES	VENTAS TALLERES	VENTAS NO TALLERES	VENTAS MOSTRADOR	REPARTO VENTAS
SARABIA	✓	✓	✗	✓	✗
JUAREZ	✓	✓	✓	✗	✓

Fuente: Encuesta Directa, 1997

En el caso de los vendedores de talleres realizan las mismas funciones en más de un 80% solo que la persona de Sucursal. Sarabia ocupa mucho tiempo en ocuparse del reparto existiendo aquí un problema ya que existe una persona que cuenta con el puesto de repartidor así que se invade esa función y los resultados como vendedor no son los mejores, esto por la duplicidad de mando y por no tener conocimiento de las verdaderas actividades sobre las cuales tiene autoridad sobre la persona.

El siguiente puesto es el de bodeguero en este puesto se encuentra en dos áreas diferentes existe un bodeguero para el departamento de obras y existe un bodeguero para las sucursales, ubicadas las dos persona en el mismo lugar a continuación se muestra las actividades que realizan ambos.

**ACTIVIDADES DE LOS BODEGUEROS DE LAS TIENDAS**

Cuadro N°5

ACTIVIDAD DEPTO.	ALAMACENAR MATERIAL	VALES SALIDA	ENTRADA MATERIAL	HERRAMIENTA	ATENCION MOSTRADOR
SUCURSALES	✓	✓	✓	✗	✓
DEPTO. OBRAS	✓	✓	✓	✓	✗

Fuente: Encuesta Directa, 1997

La falta de un estudio y valuación de puesto esta originando que el personal no sea optimizado adecuadamente, lo cual origina un costo más para la empresa, por tener en un mismo lugar dos personas que realizan actividades iguales y el puesto puede ser cubierto por una sola persona.

La siguiente área de investigación fue el departamento de obras este departamento cuenta con un total de 4 puestos similares, uno de los puesto ya fue analizado que es el puesto del bodeguero el siguiente puesto que se analiza es el de los promotores de obras que son las personas las cuales se encargan de asistir a los domicilios de particulares o comercios y negociar con los clientes para la aceptación de los presupuestos, así como estar a cargo de llevar a los trabajadores, del material que se utiliza en las diversas obras y estar al cargo de las obras realizadas.

## ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS PROMOTORES DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS

Cuadro N° 6

PROMOTOR ACTIVIDAD	A	B	C
TOMAR MEDIDAS	✓	✓	✓
CALCULAR METROS	✓	✓	✓
ASIGNAR PRECIO	✓	✓	✓
NEGOCIAR ACEPTACION PREP.	✓	✓	✓
PROGRAMAR OBRA	✓	✓	✓
PROGRAMAR TRABAJADORES	✓	✓	✓
RESPONSABLES MATERIAL	✓	✓	✓
SUPERVISAR OBRA	✓	✓	✓
OBRAS PINTURA	✓	✓	✓
OBRAS IMPERMEABILIZANTE	✓	✓	✓
OBRAS TEXTURIZADOS	✓	✓	✓

Fuente: Encuesta Directa, 1997

Como se observa en la tabla anterior todos se encargan de todo, esto explica que no existe una gran especialización, además de existir problemas con la unidad de mando debido a que resulta fácil mandar todos a todos sin existir un autoridad mayor, sería bueno que se dividiera el trabajo para que cada uno de los promotores se encargara de una actividad en específico, por otra parte cada promotor debería de contar con un personal asignado como base, para evitar la rotación, la capacitación en esta área no es la adecuada lo cual contribuye con la falta de especialización, por medio de la división se tendrá una organización lineal, otro aspecto que se observa es la descentralización de la autoridad y responsabilidad que es nula porque, nadie tiene las actividades bien especificadas.

Los Aplicadores son una especie de maestros de obras y son las personas con las cuales se dirigen principalmente los promotores para el buen desarrollo de la obra, estos aplicadores se manifiestan por conocer perfectamente los productos y sus usos, así como distinguirse en un ramo más que en otro, como puede ser la pintura, el texturizado y/o el impermeabilizar.

Al igual que con los promotores, los aplicadores realizan las mismas funciones para su puesto, pero es necesario que los aplicadores tuvieran más especialización, ya que saben de todo pero la falta de capacitación no permite que sean especialistas en cualquiera de las actividades, la falta de organización provoca que los dos promotores manden sobre todos los chalanos al igual que los promotores y la unidad de mando sea inexistente,

dos promotores manden sobre todos los chalanes al igual que los promotores y la unidad de mando sea inexistente,

Dentro de la empresa el puesto con más gente es el de los chalanes y este representa un costo importante para la empresa pues se trata de 14 personas que perciben sueldo semanal el cual en promedio es de 1.15 salarios mínimos, primeramente se analizarán las actividades y ocupaciones que debería de realizar y las que realmente realizan.

#### ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS

Cuadro N° 7

ACTIVIDAD CHALAN	LIMPIAR HERRAMIENTA	CUIDAR MATERIAL	LIMPIAR AREA	APLICAR PINTURA	APLICAR TEXT.	APLICAR IMP. PERT.
1	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2	SI	SI	SI	SI	NO	NO
3	SI	SI	SI	NO	SI	SI
4	SI	SI	SI	NO	NO	SI
5	SI	SI	SI	SI	NO	NO
6	SI	SI	SI	SI	SI	NO
7	SI	SI	SI	NO	NO	SI
8	SI	SI	SI	NO	SI	NO
9	SI	SI	SI	SI	NO	SI
10	SI	SI	SI	SI	NO	NO
11	SI	SI	SI	SI	NO	SI
12	SI	SI	SI	NO	SI	NO
13	SI	SI	SI	NO	NO	SI
14	SI	SI	SI	SI	NO	NO

Fuente: Encuesta Directa, 1997

El cuadro anterior nos brinda la información para saber que no todo el personal esta capacitado para realizar todas las funciones y que la carencia para la aplicación de los texturizados es mayor, también refleja que no existe un adecuado programa de selección, y tampoco se muestra interés en capacitar en las áreas donde no se cuenta con la habilidad. por lo tanto el personal requiere de una capacitación, al igual que en el programa de selección basarse más en las habilidades para desempeñar las funciones, además de contar con problemas de duplicidad de mando, falta de control porque las actividades no se encuentran plenamente establecidas y no se puede controlar lo que no existe y el problema que se tiene con estas personas es el desconocimiento de la responsabilidad que deben tener.

es el caso de supervisor de inventarios que es un auxiliar. de finanzas el cual se encarga de revisar los movimientos. en el caso del departamento contable los puestos se han abierto para la captura de movimientos, el costo resulta elevado por que se duplica un registro ya que primero se registra en la sucursal y posteriormente se realiza en la computadora, así que la encargada de tienda debería desarrollar este trabajo eliminando un puesto.

Por otra parte al no existir un análisis de cada puesto la mayor parte de los trabajadores administrativos aunque cuentan con un puesto aparente se vuelven todólogos, esto es que se ocupan de varias actividades al mismo tiempo sin pertenecer al mismo ramo, sin contar con una jerarquía de las actividades más importantes.

En general las principales causas que se encontraron son la falla en el proceso de organización en la falta de cumplimiento de los principios de organización sobre todo en la unidad de mando, autoridad responsabilidad, y los niveles operativos la falta de especialización la cual debería existir; otro problema es la selección de personal y las bases que se tienen para desarrollar esta función como son el no tener un perfil de puesto, y cuando el personal ingresa no contar con un análisis para delimitar las funciones a desarrollar.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## CONCLUSIONES

Al hablar de una empresa implica necesariamente involucrar a el elemento humano y por ende de los recursos humanos que integran cualquier entidad, ya que este elemento determina el comienzo y el fin que cualquier ciclo productivo, ya sea de bienes y/o servicios, por lo tanto el papel más importante lo tiene el hombre y las funciones que realiza.

De ahí la importancia que tiene el análisis de puestos como base del correcto desempeño de las actividades de cualquier entidad, debido a las personas son las encargadas de desarrollar las funciones y mediante esta herramienta se conocen perfectamente las actividades a desarrollarse en cada puesto..

Es necesario entonces que los administradores, empresarios, y personas al frente de las empresas, no olviden la gran importancia que tiene, para cualquier persona el *conocer y desarrollar correctamente* todas y cada una de las actividades de las cuales deben encargarse en su puesto y por lo tanto no desarrollar trabajo de menos o en el supuesto de los casos más que el que desempeña otra persona la cual ocupa un mismo puesto.

Después de realizado el caso práctico, y analizadas las condiciones actuales en las que se encuentra la Empresa Centro Fester Uruapan, S.A. de C.V. se observa que no hay una equidad para las personas que desempeñan el mismo puesto, en lo que a carga de trabajo se refiere, así mismo a la cantidad que se paga por desempeñar las mencionadas funciones, mencionando otro punto se da la duplicidad de mando, se encuentra la falta de responsabilidad ante ciertos hechos los cuales no existe un puesto encargado y por lo tanto los programas de control no se pueden realizar.

El primer punto dentro de las conclusiones es que el Empresario conocía de una manera muy general el análisis de puesto, faltaba información acerca de como beneficiaba, y los alcances que se lograrían con la implementación de esta herramienta administrativa. Por lo tanto se puede mencionar que a partir del conocer y entender el análisis de puesto, en Centro Fester Uruapan ocuparán de este para la planeación de puestos y valuación de los mismos.

En lo referente a la equidad en la carga de trabajo de puestos similares en lugares diferentes como es el caso de las tiendas sucursales, se obtienen información basado en las encuestas aplicadas a el personal y otra parte en la observación analítica realizada, nos brinda el resultado que el trabajo desempeñado no es el mismo y el número de actividades desempeñadas varia, lo que resulta más variable aún, son los salarios, esto se menciona porque existen personal que realiza menos actividades de las mencionadas como principales percibiendo una remuneración económica mayor que otras personas las cuales realizan más actividades de las principales percibiendo un salario menor, ocasionando esto que se contrate personal para realizar estas funciones omitidas elevando los costos de operación.

Para efectos de disminución de costos podemos concluir que la empresa esta desviando fondos porque se ha contratado personal para que desempeñe funciones que deben ser realizadas por puestos ya existentes, esto observado ya que gente realiza las funciones en el mismo puesto pero otra gente no las realiza,

Es importante mencionar que en el caso del puesto de *bodeguero* existen dos personas realizando un trabajo que podría ser desempeñado por una sola persona, porque la ubicación de las bodegas mencionadas es la misma y las actividades son similares por lo tanto una sola persona puede desempeñar las funciones que hasta el momento son realizadas por una sola persona.

Para los casos de el personal administrativo no existe un análisis que proporcione las cargas de trabajo así como los lineamientos a seguir, y por medio de la información obtenida, se entiende que muchas actividades no son abarcadas plenamente, se cae en la duplicidad de funciones como también en dar diferentes ordenes a la misma persona por no conocer los alcances y las obligaciones de cada puesto, otras actividades son abarcadas por más de dos personas creando con esto un conflicto de unidad de mando, al igual que de autoridad, la responsabilidad por otro lado no se tiene especificada por lo tanto cuando surge un conflicto no existen responsables directos.

Los puestos del departamento de obras se encuentran delimitados en forma verbal, lo que ocasiona problemas de duplicidad de mando y la omisión de algunas de las muchas funciones que se desempeñan, aquí los puestos deben analizarse adecuadamente por que la manera como se les paga a los chalanos representa un elevado costo para la empresa, ya que la remuneración es por jornada de trabajo, y existen tiempos muertos que representan más del 20% de la jornada de trabajo, estos tiempos son ocasionados por el resultante de la falta de programación de actividades, las cuales se pueden programar adecuadamente.

La carga de trabajo para la secretaria de obras requiere de ayuda porque se realizan muchas y diversas actividades de manera independiente por parte de este departamento, así que sería necesario evaluar la carga de trabajo que tiene el puesto así como las actividades que desarrolla para canalizar las actividades que se duplican con otro puesto.

Los resultados de la entrevista con el Gerente General nos dio la información sobre la inquietud que se tiene sobre el bajo desempeño de algún personal, así como el cambio de puestos sufrido por gente dentro de la empresas, cabe mencionarse que estos cambios no fueron originados por ascensos sino de posición y de actividades, las causas radican en que no cuentan con un perfil de cada puesto, además de no examinar a los candidatos sobre las habilidades con las que se cuenta para desempeñar las actividades de ese puesto.



Por lo tanto a partir del análisis de puestos y la valuación de los puestos, nos encontramos que se cuenta con personal de más lo cual afecta directamente a los costos de operación, en primer lugar por lo salarios el cual representa un costo de operación elevado, a partir de contar con más personal todo personal esto ocasiona que las personas que ocupan los puesto requieran uniformes los cuales representan más costos a la empresa, por otro lado dependiendo del puesto se requiere desde herramienta simple hasta la compra de escaleras, o inclusive hasta aparatos telefónicos o computadoras, así como el mantenimiento de esta herramienta. Así si contamos con más personal esto nos ocasionara un costo de mantenimiento para el personal con el que contamos y este costo forma parte de los costos de operación de cualquier empresa.

La Hipótesis planteada fue : "Cuando las empresas utilicen el análisis de puestos, por consecuencia reducirán sus costos de operación, a partir de personal idóneo en cada puesto y una menor rotación de personal ".

Y su Comprobación.- Conforme a los resultados que se obtuvieron si se hubiera contado con un Análisis de puestos, no se hubiese contratado personal el cual no fuera necesario para la operación de la empresa, entonces Centro Fester Uruapan no contaría con un elevado gasto de operación originado por sueldos de personal. Y el personal en operación debiera tener las características para cumplir con las actividades específicas de los puestos.

La Hipótesis planteada fue: "A mayor conocimiento y entendimiento de los beneficios del análisis de puestos, mayor utilización de este en la micro empresa comercial".

Y su Comprobación.- Según los resultados observados por el interés del empresario, la utilización de esta herramienta será constante, debido a que se conocen los alcances y beneficios que otorga el Análisis de puestos.

La Hipótesis planteada fue: "A partir de tener análisis de puestos, entonces los programas de reclutamiento selección y capacitación serán más fáciles".

Y su Comprobación.- De acuerdo a los resultados de la investigación las personas que se encuentran encargadas de la actividad de selección y capacitación no se apoyan en ninguna base escrita solo por el sentido común, esto brinda la oportunidad de seleccionar y capacitar de acuerdo a las necesidades del puesto y no a la corazonada del encargado de la actividad.

## SUGERENCIAS

Para Centro Fester Uruapan, S.A. de C.V. resulta urgente establecer los parámetros necesarios para establecer por escrito las necesidades que tiene cada puesto así como las actividades que se deben de realizar en el mencionado puesto, esto dará origen a que cuando se requiera abrir una vacante en un mismo puesto se tenga el conocimiento necesario de las cualidades que en realidad debe tener la persona la cual se debe de hacer cargo, para fines de personal que tiene o cuenta con subordinados esta herramienta le será de vital importancia para saber cuales deben de ser las actividades a realizar por el subordinado y evitará que el subordinado trabaje en actividades las cuales no son propias de su puesto.

A la Organización en general le brindará un apoyo para la reestructuración de la carga de trabajo, por lo tanto se conocerá cuales son los puntos donde se requiere brindar más apoyo y cuales actividades son las que requiere menos personal, también se podrá organizar como se tendrá el flujo de información que en variadas ocasiones no cuenta con la rapidez requerida.

A su vez este análisis dará la información de los puestos que están de más y ocasionan un costo no justificado para la empresa, en lo referente a esto quizá valdría la pena evaluar el desempeño de alguna de las sucursales porque representa un costo elevado y no se brinda el apoyo para realizar sus funciones, y por ende el rendimiento económico es muy pobre ya que no se cubre los costos con las ventas originando una pérdida para la empresa.

Para el proceso de selección y capacitación del personal, el análisis de puesto evitará el costo de encontrar al candidato idóneo, esto por medio de conocer cuales son las habilidades conocimiento, etc., así como el personal contratado será el más idóneo evitando con esto que el personal no sea despedido por no contar con la capacidad para desempeñar las labores; en lo correspondiente a la capacitación se conoce cuales son las actividades que desempeña y por ende se programara la capacitación para reforzar sus habilidades y conocimientos para realizar las mencionadas actividades.

Para el departamento de obras es necesario, crear Análisis de puestos para crear una especialización en los trabajadores, por medio de la capacitación así el trabajo lo desempeñaran más rápido y lo podrán realizar menos gente evitando un costo más.

Por la carga de trabajo observada el departamento de obras quizá solo requiera de un solo auxiliar. así como un solo bodeguero para las dos áreas, de esta manera se disminuirán los costos por salario.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1990
- 2.- Editores Mexicanos Unidos S.A., Ortografía Funcional Simplificada, 1993
- 3.- Koontz O'Donell W., Elementos de Administración, Ed, McGraw Hill, 1987
- 4.- Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas, Primera Parte, Ed. Limusa, México 1990.
- 5.- Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas, Segunda Parte, Ed. Limusa, México 1990.
- 6.- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal, Primera Parte, Ed. Limusa, México 1991.
- 7.- Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas, Primera Parte, Ed. Limusa, México 1991.
- 8.- Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México, 1994.
- 9.- Maldonado Constantino, Compendio de Obligaciones Empresariales, Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1994.
- 10.- Del Río González, Cristóbal, Costos para Administradores y Dirigentes, ECASA, 1993.
- 11.- Santiago Zorrilla, A., Torres X., Miguel, Guía para elaborar tesis, Ed. Mc Graw Hill, 1992.