



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA <sup>11</sup> 29-  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

“RECURSOS HUMANOS, DISEÑO DE UN MODELO  
DE INFORMACION INTEGRAL PARA EL  
ENTRENAMIENTO DE PERSONAL A NIVEL  
GERENCIAL EN UNA TIENDA COMERCIAL”.

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
NORMA CRISTINA BAUTISTA ROMERO

ASESOR: LIC. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

260616



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:  
de Recursos Humanos. "Diseño de un Modelo de Información Integral para el Entrenamiento de Personal a nivel Gerencial en una Tienda Comercial".

que presenta la pasante: Norma Cristina Bautista Romero,  
con número de cuenta: 9001108-9 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 01 de Abril de 1998

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>Lic. Regino Quiroz S.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>Lic. Francisco Ramírez U.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Lic. Yolanda Zamudio</u>	<u>[Firma]</u>

Dios

Gracias por estar siempre conmigo y darme la dicha de vivir y disfrutar de todo esto.

De manera muy especial quiero dedicar a:

A la U.N.A.M. por apoyarme con las herramientas que yo necesite para mi desarrollo profesional, gracias a las cuales buscaré siempre poner en alto su prestigio.

A el profesor Francisco Ramírez Órnelas, por brindarme su apoyo, paciencia, tiempo y dedicación en la realización de este trabajo. Gracias.

A los profesores Lic. Regino Quiroz S. y Lic. Yolanda Zamudio G. Quienes siempre me brindaron su tiempo y gracias a sus comentarios pude enriquecer mi trabajo.

A todos lo profesores por todo su apoyo y que dentro de la Licenciatura me transmitieron respeto y cariño a mi Institución y a mi carrera.

Con mucho cariño a mis padres:

A mi Papá: por su apoyo, cariño y ejemplo  
gracias a los cuales he podido lograr ser quien soy  
y ser feliz.

A mi Mamá: por su apoyo, cariño, su enorme  
paciencia , su amistad y ayuda incondicional.  
A mis eternos consejeros y guías,  
gracias.

A Edith y Ana Gabriela, mis hermanas por su apoyo  
cariño y amistad, gracias por estar cerca de mí  
cuando más las necesito.

A mis abuelos:

A mi Abuelita Evita, por su cariño y cuidados.  
A mi Abuelito Tanis, por su cariño.

A Francisco:

Por creer en mí, por su apoyo incondicional y por ser  
mi mejor amigo, gracias.

T.Q.M.

**A mis tíos:**

**Mago, Marcelo, y Chío, por su ejemplo.**

**A mi tío Cele por su ejemplo de responsabilidad  
honestidad y muy en especial  
a mi tía Elena que aunque no esta aquí ella estaría  
orgullosa de mí.**

**A la familia Bautista y a la Familia Romero en especial  
a mis primos , Imelda, Verónica, Javier y Omar.**

**A mis amigos:**

**Vero, Laura y Norma  
A Miriam, Lulú, Martín, Rafa, Jorge y Sergio  
A Fernando Ramírez  
gracias por su cariño.**

**A la gente que ha confiado en mí.**

# ÍNDICE

# PAGINAS

PRESENTACIÓN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>Capitulo 1 Método de Investigación aplicado</b>	
1.1. Identificación de el Problema.....	3
1.2. Planteamiento de la hipótesis.....	3
1.3. Objetivos.....	3
1.4. Diseño de la Investigación.....	4
1.5. Análisis de la Información.....	4
1.6. Aprobación o no aprobación de la hipótesis.....	5
<b>Capitulo 2 Conceptos y Generalidades</b>	
2.1. La Administración y sus Elementos.....	7
2.2. Conceptualización de Administración de Recursos Humanos.....	8
2.3. Concepto de Tiendas Comerciales o de Servicio.....	9
2.3.1. La Conformación de las Tiendas Comerciales.....	10
2.3.2. La Importancia de las Tiendas Comerciales.....	11
2.4. Concepto de Trainee.....	12
2.4.1 El Trainee de Gerencia.....	12
2.5. El Desarrollo Gerencial.....	13
2.6. Técnicas de Entrenamiento.....	22
<b>Capitulo 3 Modelo de Información Integral para el Entrenamiento de Nivel Gerencial (Caso Practico).</b>	
3.1. Diseño Conceptual.....	26
3.2. Diseño Estructural.....	28
3.3. Diseño Funcional.....	29
3.3.1. Manual de Organización.....	31
3.3.2. Manual de Procedimientos.....	44
3.3.3. Manual de Políticas.....	68
CONCLUSIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77

## PRESENTACIÓN

Es notable que la Administración es Universal, porque ha de ejercerse en todas las empresas y en todas las organizaciones del mundo. Es cierto que en cada institución concreta ésta se encontrara siempre impregnada de las características específicas de la Institución, ya que la cantidad de Administración que debe incorporarse en cada tarea específica de la empresa depende del tamaño de esta; y refiriéndonos a el nivel jerárquico en que se encuentre la persona que utilice la Administración: A mayor nivel jerárquico más cantidad de trabajo administrativo realizará.

El presente trabajo fue realizado con la finalidad de mostrar una vez más que la Administración es imprescindible para cualquier organización, que sin el buen empleo de ella; la organización se encuentra destinada a sufrir por no utilizar plenamente los recursos que la conforman.

Además éste es una fuente que puede ser consultada por alumnos de la misma carrera como apoyo didáctico o por aquellos que han notado la importancia de la Administración y de su utilización en cualquier carrera que se desempeñe.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día cada vez resulta de mayor importancia para las empresas, contar con el personal necesario e indicado para desarrollar las funciones que consideran a sus cargos y además planear la sucesión en los puestos, principalmente en aquellos de mayor importancia; como lo son los puestos gerenciales.

Distintas organizaciones en México han detectado esta necesidad y han implantado soluciones a este problema , algunas de ellas que han decidido cambiar son las Tiendas Comerciales o de Servicios; quienes han implantado entrenamientos para su personal , con el fin de asegurar la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias disponibles cuando se necesiten.

Estas medidas de Entrenamiento no se han estructurado de una manera adecuada, principalmente en el Entrenamiento para nivel gerencial; en este se logra percibir como un grupo de actividades, cada una independiente de otra centrándose en sus propias metas; sin buscar una sinergia entre ellas.

De aquí surge la necesidad de implantar un Modelo de Entrenamiento adecuado a la Tienda Comercial o de Servicios el cual apoye el crecimiento y desarrollo de la misma.

Por lo anterior; en el capítulo 1 se realizó un estudio de campo, el cual se encuentra apoyado en el método científico. En este capítulo, se diseñó el Método de Investigación que sirvió para confirmar lo importante y necesario que es la implantación de Modelos de Entrenamiento dirigidos a la Tiendas Comerciales o de Servicios en México.

El Método de Investigación aplicado de el presente trabajo consta de :

Identificación de problema

Planteamiento de la hipótesis

Objetivos

Diseño de la investigación

Análisis de la información

Aprobación o no aprobación de la hipótesis.

En el capítulo 2. Se tratan puntos como los elemento de la Administración, la Administración de Recursos Humanos y su conceptualización, Se explica El Desarrollo Gerencial y también se hace mención de su concepto, el Entrenamiento y la conceptualización que existe, y los tipos de Entrenamiento que existen y se adecuan de acuerdo a las necesidades con que cuenta la organización.

B.R.N.C.

Y en la Parte final que es el capítulo 3 corresponde a el Caso Practico, se presentara el Modelo de Entrenamiento que se propone para ser implantado en Tiendas Comerciales.

Este modelo se encuentra integrado por :

- a) Un Manual de organización
- b) Un manual de Procedimientos
- c) Un Manual de Políticas.

**CAPITULO 1**  
**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO**

Gracias a la existencia de un método científico ; cualquier investigación nos proporcionara la confiabilidad de la relación de un trabajo verdadero e imparcial, ya que podemos obtenerla solución de problemas a través de una serie de pasos lógicos y sistemáticos tomando como punto de partida datos objetivos y precisos ; por lo tanto los resultados que se obtengan serán posibles de comprobarse.

A continuación se muestra la aplicación de el Método Científico en la actual Investigación.

### **1.1. Identificación del problema**

Existe un descontrol ene el Trainee de Gerencia en cuanto a funciones y obligaciones de las cuales es poseedor, por el desconocimiento de Descripción de puesto y el Entrenamiento que debe desarrollar , esto trae como consecuencia que la Tienda no obtenga el pleno desarrollo , aprovechamiento ni desempeño de el Trainee que se espera del puesto.

### **1.2. Planteamiento de la Hipótesis**

Por medio de la aplicación de un modelo de entrenamiento para personal a nivel gerencial en una Tienda Comercial se lograra el crecimiento y desarrollo de la misma.

### **1.3. Objetivos**

#### ***Objetivos sociales***

Generar fuentes de trabajo, empleando personal recién egresado de la Licenciatura de Administración; sin experiencia

Colaborar en la economía de el país, para desarrollar ese incremento que en lo últimos años han mostrado las Tiendas Comerciales, quienes han favorecido a México con esto.

#### ***Objetivo de servicio***

Incrementar la calidad de Servicio al cliente

1.Hernández Sampiere, Roberto. Metodología de la Investigación..

## ***Objetivos económicos***

Reducir los costos de Entrenamiento  
Incrementar las utilidades

### **1.4. Diseño de la Investigación**

Se determino que para llevar a cabo nuestro estudios se realizaran pláticas informales con compañeros de trabajo del area de Recursos Humanos de otras empresas, resultando que la mayoría de los comentarios obtenidos se inclinaba hacia la necesidad de conocer en que consistía su entrenamiento.

Esta investigación no es experimental, por que las variables no se manipularon deliberadamente, únicamente se observaron tal y como se dieron en su contexto natural, y después analizarlas y buscar alternativa de solución a los problemas encontrados.

La investigación realizada no es experimental sino de tipo transeccional descriptivo.

Este tipo es de Transeccional por que la información se recolecto únicamente un momento en el tiempo.

Es descriptiva porque se menciona lo que únicamente se detecto y a lo que se llego en la misma investigación.

La fuente de información fue documental bibliográfica, pues se consultaron libros generales y especializados; además nos apoyamos de tesis ya elaboradas por otros compañeros de nivel licenciatura para la aprobación o no aprobación de la hipótesis ya formulada.

### **1.5. Análisis de la información**

En la investigación actual se abordaron los conceptos de Servicio , Administración de Recursos Humanos, Tienda Comercial o de Servicios, así como el Entrenamiento y el Desarrollo Gerencial.

1) Tienda Comercial o de Servicios se conceptualizo como: Aquellas que manejan varias líneas de productos, en general, ropa, muebles domésticos y artículos para el hogar cada una de estas líneas se opera como un departamento separado.

2. Idem. referencia No. 1

B.R.N.C.

Se hablo de las características de ele Servicio que son : Intangibilidad, Inseparabilidad, Heterogeneidad, Caducidad.

2) La Importancia de las Tiendas Comerciales en México, radica en la generación de empleos e integra personas que apenas se van integrando a la fuerza de trabajo.

3) El Desarrollo Gerencial. Se conceptualizo como cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los Gerente mediante la imparticion de conocimientos, el cambio de actitud y el mejoramiento de habilidades

Aunque no existe un modelo que describa o resuma las capacidades que ha de poseer un buen gerente, es indudable que este desarrollara la prevención, la organización, mandara, coordinara y controlara de acuerdo a las necesidades de la empresa .

4) El entrenamiento se conceptualizo: El acto por medio del cual se incrementar el conocimiento y la capacidad de un empleado en la ejecución de un puesto en particular.

Las técnicas de entrenamiento se pueden enfocar en cuatro:

1. Inducción
2. TWI (Training Within Industry).
3. Escuela Vestibular

Es importante mencionar que si no desarrollamos un sistema de entrenamiento dentro de la organización para nuestro personal, seguramente el tiempo que se ocupara para entrenamiento será mayor de el necesario y los costos en que se incurrirá serán mayores.

A través del entrenamiento adecuado a las necesidades de la organización se alcanza el pleno desarrollo, aprovechamiento y desempeño optimo de nuestro personal.

#### **1.6. Aprobación o no aprobación de la Hipótesis original**

Una vez analizada la información que se recabo en la actual investigación , nuestra hipótesis queda ampliamente comprobada.

3.klem. referencia No 1

Toda vez que nuestro modelo, se apoya en la Administración y las necesidades de las empresas para poder proporcionar un adecuado entrenamiento a el Trainee de Gerencia dentro de la tienda comercial.

Los Manuales Administrativos que se proponen, cuentan con los principios, los procedimientos y metas necesarias para lograr la máxima eficiencia en el entrenamiento dentro de la Tienda ; para ser implantado, esto traerá como consecuencia en Desarrollo y Crecimiento de la Tienda.

**CAPITULO 2**  
**CONCEPTOS Y GENERALIDADES**

## 2.1 La Administración y sus elementos

Para conocer claramente la Administración, no existe una mejor manera que la de conocer su definición para tener una explicación de el origen de nuestro objeto de estudio.

La palabra Administración, se constituye del prefijo "ad" que significa hacia y de "ministratio", que se deriva a su vez de "minister", vocablo compuesto por "minus" que es un comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como termino de comparación

Por lo tanto "minister" significa: "subordinación u obediencia, o sea, el que realiza una función bajo el mando de otro"<sup>1</sup>

Una vez ya conocido el significado de Administración, veamos la conceptualización que desarrollo Henri Fayol considerado como uno de los máximos ponentes en esta área:

" Administración es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar;

*Prever*, es decir estructurar el futuro y articular el programa de acción;

*Organizar*, constituir el doble organismo, material y social, de la empresa;

*Dirigir*, hacer funcionar el personal;

*Coordinar*, Procurar que todo se desarrolle con las reglas establecidas y las ordenes dadas;

Así la Administración no es un privilegio exclusivo, ni una misión personal del jefe o de los directivos de la empresa; es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social. "<sup>2</sup>

1. Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Pag. 15

2. Frederick W. Taylor. . The Principles of Scientific Management. Pag. 139

## 2.2 Conceptualización de la Administración de Recursos Humanos

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización ; y este se refleja directamente en ella , podemos describir la Administración de Recursos Humanos como la utilización de los Recursos humanos en la empresa ,para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los Gerentes de esta área tienen como responsabilidad primordial de coordinar las acciones de los recursos humanos , que abarca las seis áreas funcionales de la administración efectiva de los recursos humanos: Planeación, reclutamiento y selección de los recursos humanos; desarrollo de recursos humanos ; compensaciones y prestaciones ; seguridad e higiene ; relaciones laborales y con los empleados e investigación de recursos humanos.

Para conocer de manera sencilla la conceptualización de Administración de Recursos Humanos, debemos recordar las cinco funciones básicas que conforman lo que denominan el proceso de administración , que son :

Planeación, Organización, formación de equipos de trabajo , Dirección y Control.

La Administración de Recursos Humanos se enfoca precisamente en una de las funciones básicas de el proceso de administración que es formación de equipos de trabajo.

Una vez conocido lo anterior , veamos ahora la siguiente conceptualización:

“ La Administración de Recursos Humanos se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo”<sup>3</sup>

“ La Administración de Recursos Humanos se encarga del mejoramiento de desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable”<sup>4</sup>

“ La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”<sup>5</sup>

3 Gary Dessler . Administración de personal en el trabajo

4. William B. Werther Jr. Herth Davis. Administración de personal y recursos humanos.

5. Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos

## 2.3. Concepto de Tiendas Comerciales o de Servicios

### Concepto de Tienda Comercial

“ Son aquellas que manejan varias líneas de productos, en general, ropa, muebles domésticos y artículos para el hogar. Cada una de estas líneas se opera como un departamento separado ”6

Para lograr una clara idea de este concepto, hablaremos de las características que poseen los servicios y que logran una clara diferenciación con los bienes tangibles:

**INTANGIBILIDAD:** Estos no pueden experimentarse por los sentidos antes de su compra.

**INSEPARABILIDAD:** Su producción y se consumo se produce de forma simultanea.

**HETEROGENEIDAD:** Resulta difícil lograr la estandarización en su producción, depende del proveedor, además de cuando, donde y como se proporciona.

**CADUCIDAD:** El carácter perecedero de un servicio implica que si este no es consumido cuando se oferta, se pierde.

6. Philip Kotler. Dirección de la Mercadotecnia. Pag.601  
7. Idem referencia nº6.

### 2.3.1 La Conformación de las Tiendas Comerciales o de Servicios

En México las Tiendas comerciales más grandes que conocemos y podemos citar son Suburbia, Sanborns, Sears Roebuck, Liverpool o Fabricas de Francia (en provincia) y Palacio de Hierro, a las que comúnmente conocemos como tiendas departamentales.

Las Tiendas de departamentos han emprendido una guerra . Muchas han abierto sucursales en centros comerciales suburbanos, donde existen más facilidades de estacionamiento e ingresos familiares más elevados . Otras realizan baratas con mayor frecuencia para hacer frente a la amenaza del descuento y otras más remuelan sus establecimientos al incluir "boutiques en marcha o innovaciones en algunos de sus departamentos". Algunas rentan departamentos a comerciantes externos; otras , hacen experimentos con el pedido por correo y la telemercadotecnia; y algunas mas reducen el numero de sus empleados , sus líneas de productos y sus servicios al cliente, como son la entrega y el crédito, pero esta estrategia puede afectar el atractivo principal o sea el mejor servicio.

Este tipo de tiendas como lo menciona Kotler operan tratando a cada una de sus líneas como un departamento separado las cuales son administradas regularmente por un "comprador" y el la Tienda cada departamento es administrado por un Jefe que entrega resultados directamente al Gerente de la Tienda.

Los departamentos que integran a este tipo de tiendas regularmente son:

Cajas	Damas vestir
Devoluciones	Damas Sport
Caja General	Metrópolis (ropa de jovencitas)
Crédito	Lencería y Corsetería
Mantenimiento	Joyería
Limpieza	Niñas
Display	Bebes
Bodega: Recibo	Blancos
Marcaje	Niños
Administrativo	Zapatería
Consumos internos	Caballeros
Películas	Discos
Perfumería	Electrónica
Recursos Humanos	

### 2.3.2. La importancia de las Tiendas Comerciales o de Servicios

Las ocupaciones de servicios representan actualmente el 60% de Ingreso Nacional De México. El sector Servicios ha creado mas de 84 millones de empleos a partir de 1960 . Muchos de estos nuevos empleos recayeron en mujeres y en quienes apenas se integraban a la fuerza de trabajo . La mayoría de los nuevos empleos creados en México para fines de siglo corresponderá a los servicios, aunque uno de los reclamos más frecuentes contra estos empleos de servicios “ es que no son tan redituables como los empleos de manufactura ni ofrecen tantas posibilidades para el desarrollo personal o profesional “. Las empresas de servicios emplean hoy en día alrededor de 51 por ciento de los aproximadamente 24 millones de personas que trabajan en México.

Los servicios ocupan una parte importante en la economía mexicana, pues , desde 1930 no han dejado de crecer en forma constante , proporcionando actualmente casi la mitad del empleo total. En las dos ultimas décadas. El sector servicios constituye una parte rica y variada de la economía mexicana.

A partir de estadísticas oficiales , la economía nacional logró un importante avance en el periodo de los meses de Julio - Septiembre de 1997 , la inflación bajo y se generaron más empleos.

Una de las características que muestra este crecimiento es que se presento en prácticamente todos los sectores de actividad económica, en el sector servicios el incremento fue de el 61.7% del cual el 20.5% corresponde al bloque conformado por comercio, restaurantes y hoteles .s

## 2.4 Concepto de Trainee

Para conocer claramente este concepto no existe nada mejor que saber la procedencia de la palabra con que se designa aquello que se estudia:

Trainee se desliga directamente de la palabra Train , que es ejercitar o hacer que uno aprenda alguna cosa mediante el ejercicio y practica de ella. 9

Y con el conocimiento de esto conceptualizaremos Trainee como aquella persona que es contratada por una organización con el fin de que esta aprenda algunas labores específicas a través de la práctica de las mismas.

De esta manera la organización cuenta con lo que comúnmente se conoce como Banco de Talentos.

### 2.4.1. El Trainee de Gerencia

Al ya conocer la conceptualización de Trainee, abundaremos ahora en la descripción de trainee de gerencia , el cual desarrolla labores en forma practica , que lograrán que este posteriormente pueda ocupar el puesto de un gerente cuando la empresa lo considere oportuno sabiendo de antemano que este ya cuenta con un conocimiento obtenido en su desarrollo como trainee , resultando este proceso de entrenamiento ideal para la organización ya que al encontrarse esta con una vacante inmediatamente la cubre sin causar un costo significativo .

Logrando así el aseguramiento de disponibilidad de los empleados con las habilidades necesarias cuando se necesite. Ya que la planeación de la sucesión de los puestos de Gerencia debe ser preocupación fundamental de todas las empresas.

9. Velázquez de la Cadena Mariano. Gran diccionario Bilingüe

## 2.5 El Desarrollo Gerencial

Las organizaciones en la actualidad deben contar con gerentes competentes que puedan manejar los problemas y la multiplicidad cada vez mayor de los problemas que afectan sus actividades.

Un programa de Desarrollo Gerencial ayuda a garantizar que las experiencias de desarrollo tanto dentro como fuera del trabajo estén coordinadas y vayan a la misma línea que las necesidades de la persona y las de la organización.

### *El proceso del Desarrollo Gerencial*

Tradicionalmente un programa de desarrollo gerencial contiene varios pasos, primero debe realizarse *una proyección organizacional*; aquí deben proyectarse las necesidades gerenciales del departamento en base a distintos factores entre ellos la contratación planeada. A continuación el departamento debe analizar su *inventario de capacidades gerenciales* para determinar el talento gerencial con el que se cuenta actualmente, estos inventarios contienen datos sobre elementos como la experiencia educativa y de trabajo, las preferencias de carrera y evaluaciones de desempeño. Posteriormente se desarrollan *cartas de reemplazo*. Las cuales incluyen a a los candidatos potenciales para cada una de las posiciones generales, así como las necesidades de desarrollo de cada persona, las necesidades de desarrollo de un futuro vicepresidente de división podría ser la *rotación de puestos* ( para obtener mas experiencia en las divisiones de producción y finanzas de la empresa), *los programas de desarrollo ejecutivo* ( para proporcionar capacitación en la planeación estratégica) y la asignación durante dos semanas al *centro interno de desarrollo gerencial* de la empresa. Los diferentes niveles tienen diferentes necesidades de desarrollo.

### *CAPACITACIÓN GERENCIAL EN EL PUESTO*

Unos de los métodos más populares de desarrollo es la capacitación en el puesto. Las técnicas importantes en este punto incluyen la rotación de puestos, la asesoría, los consejos junior y las asignaciones de suplencia.

### *Rotación de puestos*

Se traslada a la persona en capacitación de un departamento a otro para ampliar su información de todas las fases del negocio. La persona en capacitación (generalmente una persona recién graduada de la universidad) podrá estar varios meses en cada departamento ; esto no solamente le ayudara a ampliar su experiencia, si no también a descubrir los empleos que prefiere. La persona podría ser simplemente observadora en cada departamento, pero normalmente se involucra a fondo en sus operaciones del departamento a realizarlas, ya sea que se trate de ventas, producción , finanzas o alguna otra función.

La rotación de puestos tiene muchas otras ventajas , Además de proporcionar una experiencia de capacitación muy amplia a cada persona , ayuda a evitar el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento. El cambio periódico de puestos puede también mejorar la cooperación interdepartamental; los gerentes entienden mejor los problemas de los demás , al tiempo que la rotación amplía también la familiarización de la persona en entrenamiento con los gerentes.

Podemos resumir las ventajas en :

1. Provee un conocimiento general, como vista panorámica de la organización.
2. Estimula la cooperación entre los departamentos, ya que los directivos han visto multitud de fases del proceso.
3. Refresca los puntos de vista de una unidad e introduce periódicamente elementos de otras.
4. Promueve la flexibilidad en la organización a través de la generación de recursos humanos de recursos humanos flexibles.
5. La apreciación del desempeño se puede hacer en forma comparativa y por ende, mas objetivamente.
6. Adquiere las ventajas de adiestramiento para cada situación.

Se conceptualiza como:

“ Técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes ”<sup>10</sup>

<sup>10</sup>Gary Dessler. Administración de personal . Pag.306

### *Enfoque de Asesoría / suplencia*

La persona en capacitación trabaja directamente con la persona al que va a reemplazar, esta a su vez es responsable del asesoramiento del capacitado. Normalmente, la suplencia quita al ejecutivo ciertas responsabilidades, lo que da a la persona en entrenamiento aprenden el trabajo. Esto ayuda a asegurar que la empresa habrá capacitado gerentes para asumir posiciones clave cuando estas queden vacantes. También ayuda a garantizar el desarrollo a largo plazo de los gerentes de alto nivel que hayan surgido en la compañía.

### *Consejos junior*

Tienen como objetivo el proporcionar experiencia a jóvenes y gerentes prometedores de nivel medio en el análisis de los problemas generales de la compañía, la idea de un consejo junior también conocido como administración múltiple, es proporcionar a las personas en capacitación la experiencia en alto nivel en el análisis y la formulación de políticas, al permitir que de diez a doce de ellos participen en un consejo de directores junior. Los miembros de esos comités provienen de diversos departamentos y formulan recomendaciones para el consejo oficial de directores con relación a asuntos de alto nivel, como la estructura organizacional, la compensación ejecutiva y el conflicto interdepartamental.

Se conceptualiza como:

“ Método de proporcionar a personal de nivel gerencial medio, la experiencia para analizar los problemas de la compañía invitándolos a participar en un consejo junior de directores y formular recomendaciones sobre las políticas generales de la compañía” 11

### *Aprendizaje en Acción*

incluye el proporcionara las personas en entrenamientos en gerencia media, el tiempo libre para trabajar en proyectos, en el análisis y solución de problemas en departamentos que no son los suyos propios. Las personas en capacitación se reúnen periódicamente con un grupo de proyecto de cuatro a cinco personas con quienes analizan y discuten sus resultados y progresos.

11. Gary Dessler. Administración de Personal. Pag. 307

Es similar a los consejos junior salvo que los que se encuentran en entrenamiento trabajan generalmente tiempo completo en sus proyectos, en lugar de analizar un problema de manera de comité como lo haría en los consejos junior.

" Técnica de capacitación mediante la cual las personas en capacitación de administración trabajan tiempo completo en el análisis y solución de problemas en otros departamentos o agencias del gobierno" <sup>12</sup>

### TÉCNICAS BÁSICAS DE DESARROLLO FUERA DEL TRABAJO

Para desarrollar a los gerentes fuera del trabajo existen muchas técnicas, quizá una sala de conferencias en las oficinas centrales o completamente fuera de la universidad o un seminario especial.

#### *El método de casos de estudio*

Comprende la presentación de una descripción por escrito de un problema organizacional; la persona analiza el caso en privado, diagnostica el problema y presenta sus resultados y soluciones a un análisis con otros que se encuentran en entrenamiento. El enfoque de casos tiene como objetivo de proporcionar a los capacitados la experiencia en la identificación y análisis de problemas complejos en un medio en el que sus progresos pueden ser guiados sutilmente por un líder de discusión capacitado.

El método de casos tiene cinco características principales:

*el uso de problemas organizacionales reales, la participación máxima posible de los participantes en la presentación de sus puntos de vista, el cuestionamiento de puntos de vista de los demás, la confrontación de diferentes enfoques y la toma de decisiones, que produce, un grado mínimo de dependencia a los instructores, quienes a su vez, adoptan la posición de que muy pocas veces hay respuestas acertadas o erróneas, que los casos están incompletos y que así es la realidad y, se esfuerzan porque el método de casos sea tan atractivo como sea posible mediante la creación de niveles de drama apropiados.*

12. Gary Dessler. Administración de personal. Pág. 307

### *Juegos Gerenciales*

Se dividen las personas de entrenamiento de cinco a seis personas , cada una de las cuales deben competir con la otra en el mercado simulado. Cada compañía fija una meta que podría ser maximizar las ventas y se instruye para que tome varias decisiones .

Los juegos gerenciales pueden ser buenas herramientas de desarrollo. Las personas aprenden mejor al involucrarse activamente en la actividad misma y los juegos pueden ser útiles para lograr este involucramiento.

### *Seminarios externos*

Muchas organizaciones crean seminarios y conferencias especiales dirigidas a proporcionar este tipo de capacitación para crear capacidades para sus gerentes.

Los cursos van desde " como mejorar sus habilidades para escribir documentos de negocios" hasta planeación estratégica y "capacitación de seguridad para los gerentes " .

### *Programas universitarios*

Los colegios y universidades ofrecen tres tipos de actividades para el desarrollo gerencial. Primero, muchas escuelas ofrecen programas de educación continua en dirección, supervisión, y otros.

### *Interpretación de papeles*

Tiene su origen en la psicoterapia, pero ha sido ampliamente utilizado en la industria para mejorar las habilidades de ventas, dirección y entrevistas, así como otras actividades. La intención de la presentación de roles o papeles es crear una situación realista y posteriormente hacer que las personas en entrenamiento asuman las partes de personas específicas en esa situación.

Se conceptualiza como:

"Técnica de capacitación en la que los empleados representan el papel de personas en una situación realista de administración " <sup>13</sup>

<sup>13</sup> Gary Dessler. Administración de Personal. Pág. 316

### *Modelaje del Comportamiento*

Es una técnica de desarrollo relativamente nueva . Se trata 1) Mostrar a las personas en entrenamiento la manera adecuada ( o modelo ) de hacer algo 2) permitir que la persona practique ese modelo y posteriormente 3) ofrecer retroalimentación con relación a su desempeño.

#### *El procedimiento básico:*

1. Modelo. Las personas en capacitación observan películas o videos que muestran personas modelos que se comportan con eficiencia en una situación problemática . Se les muestra la manera correcta de comportarse en una situación simulada pero realista . La película por tanto podría mostrar a un supervisor que disciplina a un subordinado, el propósito del programa de capacitación es enseñar como disciplinar.
2. Interpretación de papeles. Se asigna a los estudiante papeles que deben interpretar en una situación simulada; en este punto practican y ensayan las conductas eficaces mostradas por los modelos.
3. Reforzamiento social. El instructor ofrece reforzamiento en forma de elogio o retroalimentación constructiva con base en la manera en que la persona se desempeña en la situación de interpretación de papeles.
4. Transferencia de la capacitación. Finalmente, se alienta a los empleados a aplicar sus nuevas habilidades cuando regresan a sus puestos.

#### *Centro de desarrollo interno*

Algunas empresas han establecido centros de desarrollo interno en los que los prospectos de gerentes y ejecutivos se exponen a problemas y tareas realistas, se evalúa su desempeño y se le alienta a desarrollar mayores habilidades gerenciales. Estos centros generalmente combinan el aprendizaje en aula ( conferencias y seminarios ) con otras técnicas como los centros de evaluación, ejercicios de charolas e interpretación de papeles.

Se conceptualiza como :

“ Método basado en la compañía para exponer a los prospectos para gerentes a ejercicios realistas a fin de desarrollar mayores habilidades gerenciales.”<sup>13</sup>

13. Gary Dessler. Administración de Personal. Pag. 318

## TÉCNICAS ESPECIALES DE DESARROLLO GERENCIAL

### *Capacitación para la educación del líder*

Esta dirigida a enseñar a los gerentes como adecuar su estilo de liderazgo a la situación y se basa en varias suposiciones . Este es un programa que identifica los tipos de líderes y les enseña como adecuar su estilo de liderazgo a su situación.

### *Capacitación de Vroom-Yetton para el liderazgo*

Es un programa de desarrollo para las personas en capacitación de administración que se centra en la toma de decisiones con diversos grados de insumos por parte de los subordinados.

Este método se centra en desarrollar la habilidad del gerente para determinar el grado en que se debe permitir a los subordinados que participen en la decisión. Afirma primero, que existen varios grados de participación, que van desde no participación hasta: participación mínima, mas participación, todavía mas participación y finalmente administración por consenso o participación total.

### *Desarrollo de gerentes O.K. Análisis transnacional.*

Es un método que ayuda a dos personas a comunicarse y comportarse en el trabajo como adultos al comprender los motivos de cada uno. El análisis transnacional esta dirigido a analizar las " transacciones " interpersonales o comunicaciones entre gerentes y subordinados. Ayuda a analizar mejor cualquier situación interpersonal en la que se encuentre el gerente al ayudar responder preguntas como: ¿Porqué digo esto al subordinado? Y ¿Porqué me responde de esta manera?.

Para la organización resulta una facilidad el contar con empleados o gerentes preparados para asumir sin problemas posiciones de nivel mas elevado. Esto lo puede lograr a través de programas internos como son los cursos, asesoramiento en el trabajo y rotación de asignaciones, que no es otra cosa que el desarrollo gerencial que pude conceptualizarse como:

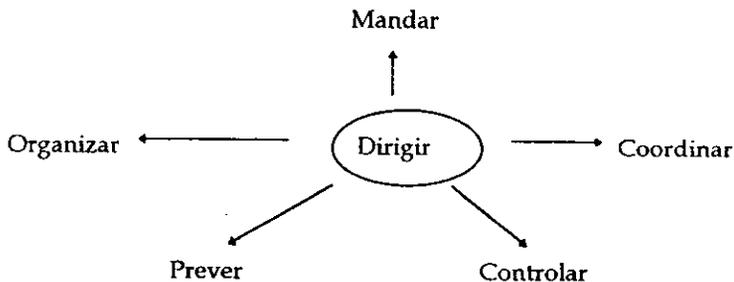
" Cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes y mejoramiento de habilidades "14

Aunque no existe un modelo único que resuma las capacidades que ha de poseer un buen gerente para prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, puesto que cada uno obra según su forma de ser y sus circunstancias, este puede desarrollarse en función de las necesidades de la empresa, de los requerimientos del entorno y sin perder de vista la relación interpersonal, transmisión de información y toma de decisiones.

“ Uno de los rasgos importantes que lo definen es su dimensión humana. Ha de ser comprensivo y a la vez exigente, justo pero benévolo, estricto y a la vez flexible ”<sup>15</sup>

El gerente no cumple su misión sin que realice una función peculiar y universal que se llama dirigir, para ello se necesitan conocimientos específicos, pero, además, nada de lo específico se produciría en el momento oportuno y en la medida adecuada si no se realiza también una función peculiar que se llama dirección.

H. Fayol descubrió que esta función específica, el llamo Administración. La cantidad de Administración que debe incorporares a cada tarea específica de la empresa depende del tamaño de esta y del nivel jerárquico de la persona que ha de realizarla. A mayor nivel jerárquico, mas cantidad de trabajo administrativo.



15. Barto Roin. La Empresa Direccion y Administración. Vol I pag.21

La figura resume la concepción de Fayol, sobre la función directiva a la que el califica como administración. La cantidad de esta que ha de incorporarse a cada tarea específica depende del tamaño de la empresa y del nivel jerárquico que ha de desempeñarla.

### Relación interpersonal

El gerente es la persona responsable de un área de la organización y por tanto tiene el deber de representar y conducir la organización que dirige . Esto lo compromete a ser enlace con lo que esta fuera de su organización.

### Transmisor de información

La relación con las personas coloca al directivo en la mejor posición para ser un transmisor de información. Sus contactos externos como cabeza visible le permiten captar información pertinente del entorno o de otras áreas y su papel de líder le convierte en foco de información para sus hombres.

### Centro de decisión

No es un simple transmisor, de modo que lo que sale sea idéntico a lo que entra. Además , el y sus subalternos no esta inactivos, sino que toman decisiones y hacen cosas. Aquí es donde se define específicamente su principal papel, que consiste en tener iniciativas y por tanto, en discurrir caminos de acción para si y para la organización.

## 2.6 Técnicas de Entrenamiento

Actualmente las organizaciones sufren cambios con rapidez y la necesidad de contar con gerentes y empleados que desarrollen sus conocimientos, aptitudes y habilidades que les permitan manejar tareas nuevas y mas exigentes cada vez es mas evidente, esta necesidad la podemos cubrir a través de un entrenamiento .

Para conocer lo que engloba este léxico citaremos algunas conceptualizaciones:

“ Es el acto por medio del cual se incrementan el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo en particular”<sup>16</sup>

“ Es prepararse para un esfuerzo físico y mental para poder desempeñar una labor que abarca otros términos que son :

**Adiestramiento:** Proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una practica mas o menos prolongada de trabajo, de carácter motriz.

**Capacitación:** Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter Técnico, científico y Administrativo”<sup>17</sup>

“Es un programa organizado dirigido por la gerencia con el propósito consiente de mejorar la organización haciendo mejor uso de su gente”<sup>18</sup>

### *Importancia del entrenamiento*

El entrenar a nuestro personal repercute directamente en nuestra organización y los beneficios son:

- Incremento en la productividad. Un incremento en las capacidades de nuestro personal da como resultado una mejora , tanto en la calidad como en la cantidad de la producción .

16.Edwin B. Flipppo. Principios de Administración de Personal. Pag. 179

17.Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pag. 72

18. Samuel B. Magil y John E. Monaghan . Pag. 134

Desarrolla una alta moral. Al poseer el individuo las capacidades necesarias para desempeñar su labor ayuda a que se encuentre con la satisfacción de las necesidades humanas de seguridad y autosatisfacción. Los programas elaborados para el personal y el mejoramiento de las relaciones humanas entre ellos , sirve como contribución hacia el aumento de la buena moral entre los empleados .

- Reduce la necesidad de supervisión. El empleado entrenado es una persona que puede desempeñar su trabajo con un mínimo de supervisión.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad. A pesar de la pérdida de personas clave de la organización, se puede desarrollar la estabilidad a través de la creación de una reserva de reemplazos entrenados. La flexibilidad, la habilidad para adaptarse a variaciones a corto plazo respecto a el volumen y complejidad del trabajo , requiere de personal altamente capacitado susceptible de ser transferido a otro cargo, cuando exista una demanda. No hay un mayor activo para la organización que un personal altamente entrenado y motivado.

Estas formas son razones por la cuales una organización debe entrenar, además esta debe pensar que en la actualidad debemos tomar en cuenta que la alta tecnología ha intensificado poco a poco la necesidad de entrenamiento para asegurar la supervivencia tanto de los empleados como de la organización.

El desarrollo de los recursos humanos a través de el entrenamiento, es de considerable valor para la sociedad en general. Una alta tasa de desempleo genera problemas sociales , los cuales pueden provenir principalmente mediante medidas gubernamentales con programas para desarrollar capacidades iniciales de contratar entre ellos jóvenes, y para el reentrenamiento del personal que haya sido desplazado, mediante la mecanización o automatización de los procesos productivos. En México actualmente contamos con gente dispuesta a trabajar , esto quiere decir , que existe gran cantidad de mano de obra pero lamentablemente esta no cuenta con la experiencia necesaria que en la mayoría de las ocasiones se requiere, esto quiere decir que se cuenta con mano de obra que no esta calificada.

Después de conocer las ventajas y beneficios que nos proporciona el entrenamiento y haber decidido que nuestra organización cuenta con la necesidad de entrenar a sus empleados, el siguiente paso es proceder para establecer el tipo de entrenamiento que su personal precisa, actualmente se cuenta con distintas técnicas de entrenamiento que de acuerdo a las características que muestran , se pueden resumir en cuatro:

### **Inducción**

Este adiestramiento consiste en acelerar el proceso de adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización, proporcionándole información de la organización , sus políticas obligaciones y sus beneficios al pertenecer a la organización.

### **TWI (training within industry) o ADE (Adiestramiento Dentro de la Empresa)**

Su objetivo primordial es mejorar la producción. Sus pasos son:

- a) Determinar un programa de producción
- b) Elaborar un plan específico
- c) Desarrollar el programa basándose en: adiestramiento de personas que han de enseñar a otros los que a su vez irán enseñando a repetidos grupos; desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en una operación.

### **Escuela vestibular**

Enseña rápidamente lo fundamental de la labor específica que va a desempeñar el trabajador; esta escuela puede localizarse dentro y fuera de la organización.

### **Escuela general de la organización**

Brinda adiestramiento técnico y cursos destinados para proporcionar al personal formación necesaria para asumir mayores responsabilidades.

Con todo lo anterior nosotros como empresa debemos entrenar a nuestros nuevos empleados por conveniencia ya que a través de el entrenamiento ellos logran que sus conocimientos , aptitudes y habilidades lleguen al nivel requerido, que trae como consecuencia la obtención de un desempeño satisfactorio , siendo nuestro personal mas efectivo en el trabajo y califica para puestos con un nivel superior .

De esta manera los programas de entrenamiento pueden abarcar una enorme gama de contenido reflejando las exigencias particulares del puesto, ofreciéndonos la posibilidad de entrenar para puestos específicos y ofrecer este entrenamiento mas allá de los requisitos inmediatos de puesto.

Debemos reflexionar también que si nuestra organización no cuenta con un sistema de entrenamiento: puede incurrir en altos costo de entrenamiento no solamente por la ampliación del periodo de aprendizaje si no también por la dificultad que el empleado enfrentara al no aprender los mejores métodos operativos.

**CAPITULO 3**  
**MODELO DE INFORMACIÓN INTEGRAL PARA EL**  
**ENTRENAMIENTO DE NIVEL GERENCIAL**  
**(CASO PRACTICO)**

### 3.1 Diseño Conceptual

El presente Modelo de Entrenamiento es una imagen teórica de un sistema de trabajo, que se propone para el logro de un óptimo funcionamiento de toda Tienda Comercial o de Servicios, también conocida como Tienda Departamental, el cual se elaboro y diseño, tomando en cuenta las necesidades que presentan dichas Tiendas.

La implantación de este, aportara un mejor aprovechamiento de los recursos, trayendo como consecuencia un desarrollo y crecimiento de la empresa; por ende se producirá un importante aumento en la calidad de servicio a nuestros clientes; tanto internos como externos.

La Constitución de este modelo es:

- A) Un Manual de Organización
- B) Un Manual de Procedimientos
- C) Un Manual de Políticas

A) Manual de Organización.

"Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de la organización "20

Se hace la mención de que se desarrollara únicamente la descripción de un puesto de el trainee de gerencia para fines de estudio.

B) Manual de Procedimientos

También llamados de instrucción de trabajo , de operación, de practicas, de rutinas de trabajo, de tramites y métodos de trabajo.

"El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito. Puede clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y de fabrica "21

20. Gómez Ceja Guillermo. Planeación Organización de Empresas. Pag. 381

21. Ídem. referencia N°20. Pag. 38

Se clasifican en :

**Manuales de Procedimientos generales:**

Contienen la información sobre procedimientos de toda la organización o en mas de un sector administrativo.

**Manuales de Procedimientos específico:**

Contienen la información sobre procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas de una unidad administrativa, con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos <sup>22</sup>

C) Manual de Políticas:

“ Pone por escrito las políticas de una empresa , es una guía básica para la acción; pone a conocer las políticas en una empresa proporcional al marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.”<sup>23</sup>

J.G.Hendrick Conceptualiza: Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección , establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la Gerencia general, según convenga a las condiciones locales.

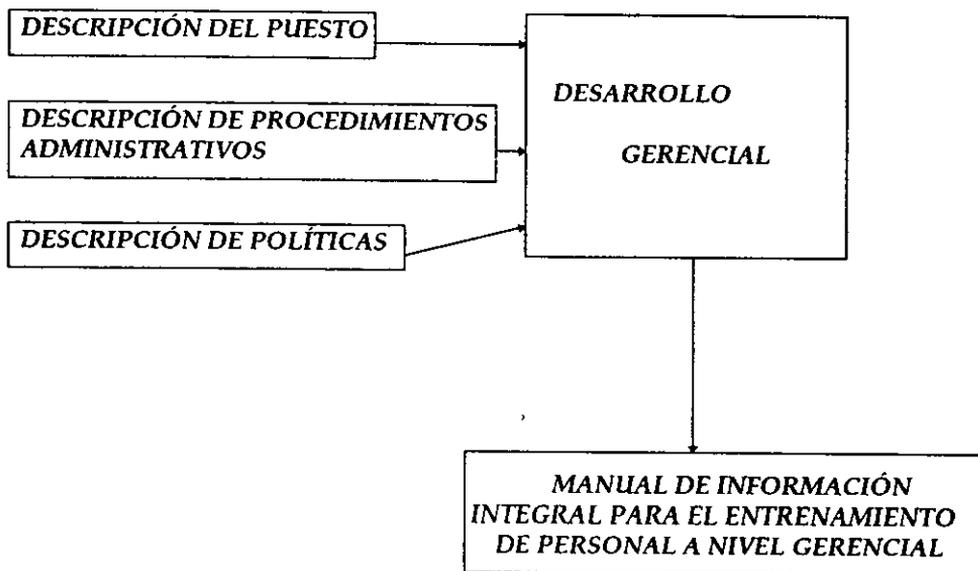
Los manuales de politicas se clasifican en :

**Manuales generales de políticas :** Son aquellos que abarcan todo el organismo social

**Manuales específicos de políticas :** Son aquellos que se ocupan de la función operacional, un departamento o sección en particular.

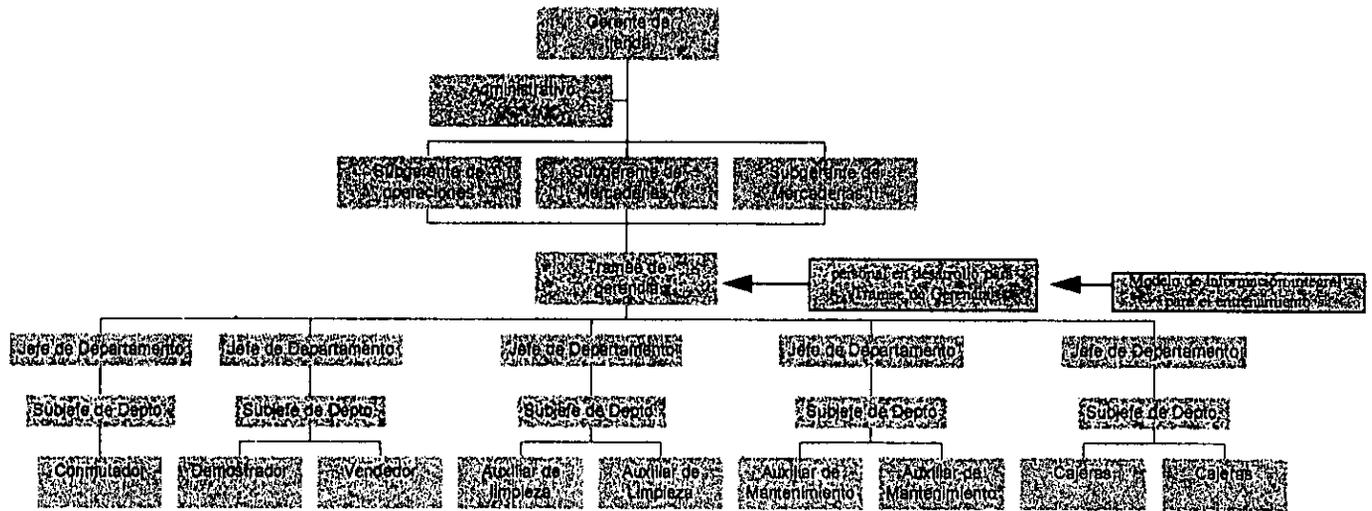
Para el presente trabajo realizaremos políticas mediante las cuales se regirá el Trainee de Gerencia.

### 3.2. DISEÑO ESTRUCTURAL



# Diseño estructural

ORGANIGRAMA



### **3.3. Diseño Funcional**

#### **Objetivos y alcance**

El modelo de entrenamiento esta enfocado no solamente a que el Trainee de Gerencia pueda realizar mejor su trabajo, sino también al Desarrollo Cultura y a la creación de su medio ambiente donde este se encuentra inmerso, es decir, un entrenamiento integral.

#### **Objetivo general**

Modificar la actitud y forma de pensar hacia el Trainee de Gerencia y el inicio de una cultura de cambio de todos nuestros Recursos Humanos.

#### **Objetivos particulares**

I. Proporcionar al Trainee de Gerencia una inducción sobre el conocimiento de su empresa, su identificación con esta y los fines establecidos.

II. Entrenamiento mediante la actualización que requiere el Trainee en las actividades que realiza.

III. Entrenamiento a el Trainee proporcionándole información y cursos que ayuden a su desarrollo como Gerente

IV. Apegarse a lo lineamientos establecidos por la Ley

V. Hacer efectivos los compromisos establecidos por la Empresa.

VI. Crear un cambio de actitud hacia el trabajo y la empresa para integrar a nuestro recursos humanos, disminuir errores en el proceso de entrenamiento, disminuir costos y encaminar hacia una nueva mentalidad.

#### **Alcances del modelo**

1. El modelo será capaz de proporcionar al Trainee desarrollarse plenamente en la organización.

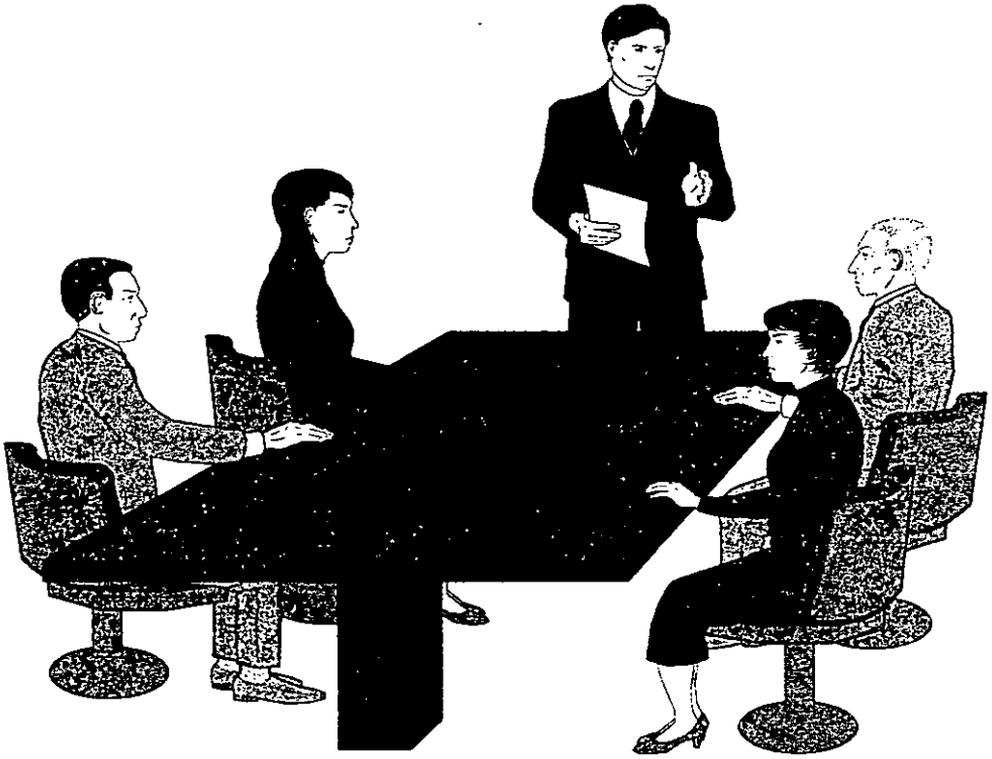
2. Influir en el Trainee y el la organización para provocar un cambio de actitud hacia el trabajo.

Ahora se describen a continuación las funciones genéricas de el área propuesta

### **Trainee de Gerencia**

- Proporcionar disponibilidad ante cualquier situación y ante el acrecentamiento de conocimientos.
- Llevar a cabo la comunicación lo más ligada con sus Subgerentes
- Afrontar los problemas con la mejor atención posible, buscando la solución más adecuada para ello
- Observar el Trabajo optimo de cada departamento y detectar fallas para su pronta solución
- Evaluar y consultar con las personas indicadas sobre las operaciones que realice la empresa
- Actuar con firmeza, optimismo, objetividad y seguridad en la toma de decisiones
- Elaborar reportes, sobre desempeño que ha tenido ante el gerente y ante la Gerencia de Recursos Humanos
- Marcar la prioridad sobre asuntos organizacionales y asuntos extra laborales
- Proporcionar todo el apoyo necesario, a sus subordinados, para el buen funcionamiento de la Tienda.

### **3.3.1 Manual de organización**



**MANUAL DE ORGANIZACION  
MODA Y CALIDAD, S.A**

**Fecha de elaboración : Febrero de 1998  
Elaboro: Gerencia de Recursos Humanos.**

## CONTENIDO

**I. Introducción**

**II. Propósito del Manual**

**III. Base Legal**

**IV. Estructura Organizacional**

**V. Descripción de el Puesto**

**a) Requerimiento de Puesto**

**b) Identificación de Puesto**

**c) Funciones de Puesto**

**d) Relaciones del Puesto**

**e) Condiciones de Trabajo**

## I. Introducción

A través de su gerencia de Recursos Humanos la empresa Moda y Calidad , S.A. (nombre ficticio), pone a disposición de todo el personal que conforma sus tiendas en toda la República el actual manual, con el propósito de que tenga un documento de consulta en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

El presente manual señala la Estructura Organizacional de la empresa, además de las descripciones de puestos que a su vez cuentan con :

Requerimientos, identificación , funciones, relaciones y condiciones.

Todo el personal que integre la Tienda tiene la obligación de mantener actualizado el presente manual. Por tal motivo cualquier recomendación, corrección o cambio , favor de hacerlo saber a su Gerente de Tienda, quien a su vez reportara a la Gerencia de Recursos Humanos.

El manual actual sufrirá revisión cada doce meses, por el Gerente de Recursos Humanos, con excepción de que se detecte cualquier anomalía, que justifique su inmediata revisión o corrección antes de el periodo que se ha establecido.

## II . Propósito de Manual

Informar las funciones, jerarquías, obligaciones y las relaciones que guardan entre si, cada uno de los puestos de la organización.

### III. Base Legal

En los artículos 24 y 25 de la Ley Federal del Trabajo dice:

Art. 24. Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedara uno en poder de cada parte.

Art. 25. 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 por obra o tiempo determinado;

III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible;

IV. El lugar a los lugares donde deba presentarse el trabajo.

V. La duración de la Jornada;

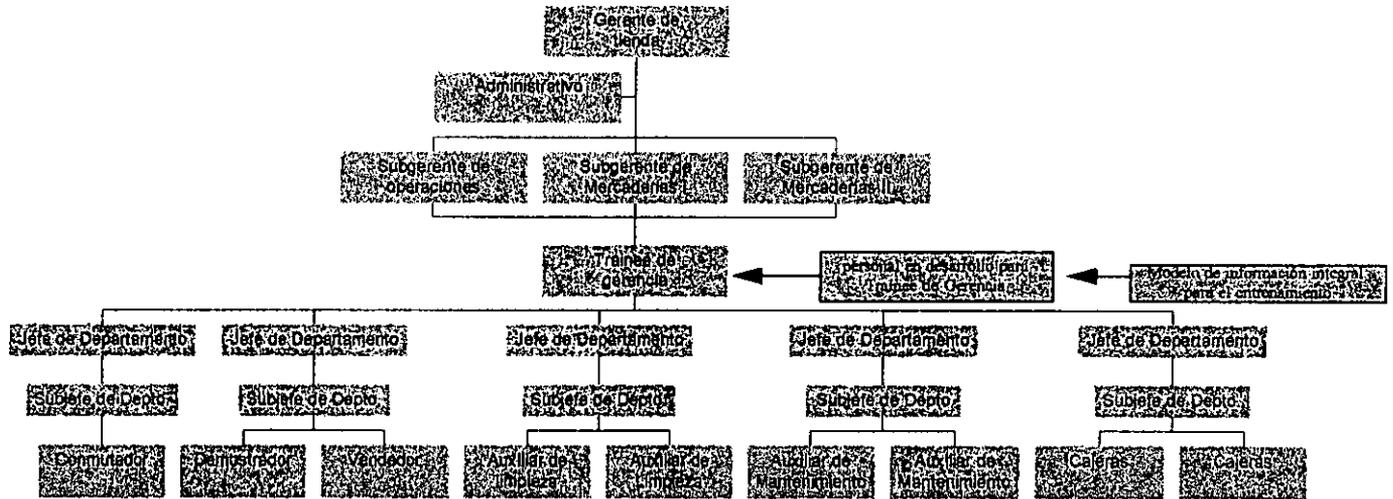
VI. La forma y el monto del salario;

VII. El día y el lugar del pago del Salario; y

VIII. Otras condiciones de Trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y además que convenga al trabajador y al patrón.

# IV Estructura Organizacional

ORGANIGRAMA



## V. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### A) Requerimientos para el Puesto

#### 1. Inherentes al puesto:

Escolaridad:	Licenciado en Administración ( Recién egresado)
Edad:	22 años
Sexo:	Indistinto
Experiencia:	No necesaria
Otros Estudios:	Conocimientos de Computación e Ingles
Estado Civil:	Soltero (preferentemente)
Domicilio:	Cerca de la Tienda preferentemente y con disponibilidad de viajar.

#### 2. Inherentes al prospecto:

Don de mando  
Excelente presentación  
Habilidad de negociación  
Creativo  
Con proyección a futuro  
Facilidad de Palabra  
Seguridad en si mismo.

B) Identificación de puesto

1. Título de puesto	Trainee de Gerencia
2. Propósito del puesto	Conocer y desarrollar todas las actividades que lleva a cabo un gerente de Tienda, así como los procesos de la Tienda
3. Otros títulos	Administrador General de Tienda
4. Numero de plazas	Una
5. Localización física	Nextengo N°75 Cd. Satélite Estado de Méx.
6. Subordinados	Jefes de Departamentos Subjefes de Departamentos Auxiliares de Departamento Vendedores Auxiliares (limpieza y mantenimiento)
7. Nivel Organizacional	Tercer nivel
8. Reporta a	Gerente de Tienda y Gerente de Rec. Hum.
9. Tipo de Puesto	Confianza
10. Calificación de Puesto	Administrativo 80% Operativo 20%
11. Material y Equipo	Escritorio, Radio Localizador, archivero, P.C.
12. Sueldo	\$4,000 en el mercado
13. Aspectos confidenciales	Situación financiera de la organización clave para autorizar facturas, convenios judiciales.
14. Periodos de Evaluación	Trimestral

### C) Funciones de puesto

Debido a la importancia en el entrenamiento de los departamentos de cajas, Clientes, Bodega, Crédito y Caja General se detallan más las funciones con el fin de que ninguna sea omitida.

#### a. Genéricas

Utilizar, la dirección, planeación, coordinación y control en las áreas que integran la empresa.

#### b. Específicas

##### 1. Conocer el departamento de Cajas

- 1.1. Acompañar al jefe de cajas a solicitar llave a Caja General
- 1.2. Acompañar al jefe de cajas a solicitar la hoja de asignación
- 1.3. Conocer la forma de asignación de cajeras
- 1.4. Aprender a checar tarjetas de asistencia de cajeras
- 1.5. Aprender a entrar al sistema en el departamento de cajas y crédito.
- 1.6. Conocer funciones y manejo de cajas
- 1.7. Aprender las funciones de el supervisor y desarrollarlas
- 1.8. Conocer las funciones del Jefe de departamento y desarrollarlo
- 1.9. Conocer el departamento de atención al cliente
- 1.10. Conocer y aprender las funciones del Gerente en este departamento.

##### 2. Conocer el departamento de bodega

- 2.1 Conocer el manejo de bodega
- 2.2. Conocer las funciones de administrativo de bodega
- 2.3. Conocer las funciones de recibo
- 2.4. Conocer las funciones de consumos internos
- 2.5. Conocer y aprender las funciones del gerente en el departamento

##### 3. Conocer el departamento de caja general

- 3.1. Aprender el manejo del efectivo de caja
- 3.2. Observar e instruirse en las funciones del gerente realiza en el departamento que son muy importantes.

##### 4. Conocer el departamento de Crédito

- 4.1. Observar y comprender el funcionamiento de Apartado
- 4.2. Aprender a conciliar los movimientos de tarjetas
- 4.3. Analizar estados de cuentas
- 4.4. Aprender a deducir la situación de las ventas dela tienda a través de el sistema de la tienda.
- 4.5. Conocer y comprender las funciones del gerente en este departamento.

B.R.N.C.

5. Conocer el departamento de Recursos Humanos
  - 5.1. Observar y aprender el manejo del Departamento
  - 5.2. Conocer las funciones del conmutador de la Tienda
  - 5.3. Conocer las funciones y relación con el gerente.
  
6. Conocer el departamento de Seguridad
  - 6.1. Observar y aprender los conocimientos y técnicas de seguridad en la tienda
  - 6.2. Poner en practica los conocimientos y técnicas
  - 6.3. Conocer las funciones de el Gerente ene este departamento.
  
7. Conocer el departamento de electrónica
  - 7.1. Observar las funciones de jefe de departamento y el manejo de pedidos.
  
8. Conocer el departamento de Zapatería
  - 8.1. Observar las funciones de jefe de departamento y el manejo de pedidos.
  
9. Conocer el departamento de caballeros
  - 9.1. Observar las funciones del jefe y el manejo de pedidos
  
10. Conocer el departamento de caballero Sport
  - 10.1. Observar las funciones del jefe y el manejo de pedidos
  
11. Conocer el departamento de niños
  - 11.1. Observar las funciones del jefe y manejo de pedidos
  
12. Conocer el departamento de niñas
  - 12.1. Observar las funciones del jefe y manejo de pedidos
  
13. Conocer el departamento de blancos
  - 13.1. Obsevar las funciones del jefe y manejo de pedidos
  
14. Conocer el departamento de perfumería
  - 14.1. Observar las funciones del jefe y manejo de pedidos
  
15. Conocer el departamento de Joyería
  - 15.1. Observar las funciones del jefe y manejo de pedidos
  
16. Conocer el departamento de metrópolis
  - 16.1. Observar las funciones del jefe y manejo de pedidos
  
17. Conocer el departamento de damas vestir
  - 17.1. Observar las funciones del jefe y manejo de pedidos

18. Conocer el departamento de damas

18.1. Observar las funciones del jefe y manejo de pedidos

19. Conocer el departamento de damas sport

19.1. Observar las funciones del jefe y manejo de pedidos

20. Conocer el departamento de Display

20.1. Observar y comprender las funciones de el departamento

20.2. Observar y aprender la relación de el gerente con este departamento

21. Conocer el departamento de administrativo de gerencia

21.1. Observar y comprender las funciones de le departamento

21.2. Observar y conocer la relación de el gerente con este departamento

22. Conocer el departamento de bebes

22.1. Observar las funciones del jefe y manejo de pedidos

23. Conocer el departamento de Mantenimiento

23.1. Conocer el funcionamiento de el departamento de mantenimiento

23.2. Conocer las funciones de el gerente y relaciones de el gerente con este departamento.

24. Conocer subgerencia de operaciones

24.1. Observar, conocer y comprender las funciones que desempeña el subgerente de operaciones

24.2. Ayudar con funciones de subgerente de operaciones

24.3. Asistir a las reuniones de le subgerente con otros Subgerentes

25. Conocer subgerencia de Mercaderías I y Mercaderías II

25.1. Observar, conocer y comprender las funciones que desempeña el subgerente de Mercaderías

25.2. Asistir a las reuniones de el Subgerente con otros Subgerentes.

25.3. Ayudar con funciones al Subgerente de Mercaderías.

26. Conocer gerencia

26.1. Observar conocer y comprender las funciones que desempeña el gerente

26.2. Asistir las reuniones de el gerente con otros gerentes

26.3. Iniciar con la practica de funciones que corresponden al Gerente de Tienda.

## D) Relaciones del Puesto

### 1. Internas

#### a) Permanentes

Gerente de Tienda  
Subgerente de Mercaderías I  
Subgerente de Mercaderías II  
Jefes de departamentos  
Subjefes de Departamento  
Vendedores  
Auxiliares de Departamento  
Auxiliares de Limpieza  
Auxiliares de mantenimientos

#### b) Periódicas

Con la Gerencia de Recursos H.  
Con otros trainees de Gerencia  
Con Gerentes de otras tiendas

#### c) Eventuales

Con directivos de la organización  
Con compradores  
Con accionistas

### 2. Externas

#### a) Permanentes

Con clientes de la tienda  
Supervisores de líneas de tienda

#### b) Periódicas

Con seguridad publica

#### c) Eventuales

Familiares de empleados

## E) Condiciones de Trabajo

### 1. Instalaciones

a) Color : claro y decoración sencilla

b) Ventilación Constante para crear un ambiente agradable.

B.R.N.C.

## 2. Riesgos

	Altos	Medios	Bajos
a) Personales			XX
b) Materiales		XX	
c) Económicos	XX		

### **3.3.2. Manual de Procedimiento**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE EL ENTRENAMIENTO DEL TRAINEE  
DE GERENCIA DE MODA Y CALIDAD S.A.**



**FECHA DE ELABORACIÓN: febrero 1998**  
**ELABORO: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**Contenido.**

**I. INTRODUCCIÓN**

**II. PROPÓSITO DEL MANUAL**

**III. PROCEDIMIENTO**

1. Título de Procedimiento
2. Propósito del procedimiento
3. Normas de Operación
4. Diagrama de Flujo

## I. Introducción

El actual manual nos muestra los procedimientos que debe seguir un trainee de gerencia dentro de la tienda, con el fin de eliminar operaciones y costos innecesarios para el cumplimiento de el entrenamiento.

Es obligación de el Trainee de Gerencia mantener actualizado este manual, por ende cualquier cambio, recomendación o corrección deberá hacérselo saber a la gerencia de Recursos Humanos de Moda y Calidad S.A.

Este manual será revisado de manera anual por el gerente de Recursos humanos y tomando en cuenta si en ese momento existen sugerencias a el manual, salvo que se detecte cualquier anomalía la cual, justifique su inmediata revisión y corrección antes de el periodo determinado.

## II. Propósito de el Manual

Establecer los pasos de entrenamiento de el Trainee de Gerencia con el fin de reducir costos, dar fluidez y eficacia a las actividades para llegar de una manera mas rápida a los objetivos fijados.

### III. Procedimiento

#### 1. Titulo de procedimiento

##### Entrenamiento de un Trainee de Gerencia

#### 2. Propósito del procedimiento

Dar a conocer los pasos que debe realizar un Trainee de Gerencia durante su entrenamiento en la Tienda comercial.

#### 3. Normas de Operación

- El Trainee de Gerencia podrá avanzar a el siguiente paso tan rápido como considere necesario, siempre y cuando notifique a el Jefe de el Departamento de Recursos Humanos, Al Gerente de Tienda Y al jefe de el Departamento en que se encuentre quien será de gran ayuda para confirmar los conocimientos de el Trainee.
- El Trainee se someterá a una evaluación por parte de el Jefe del departamento de Recursos Humanos en periodos de cada 3 meses; con el fin de observar su desarrollo; apoyándose de formatos que miden conocimientos y desempeño en la Tienda.
- Es obligación de el Trainee de gerencia , informar si existe alguna situación que lo perturbe en su entrenamiento, inmediatamente a la Gerencia de Recursos humanos.
- Es recomendable que el Trainee tome el horario de el Jefe de el departamento en que este se entrena.
- No se establece tiempo de entrenamiento, ya que este varia de acuerdo a la aptitudes y características de el Trainee.
- Se impartirán cursos de :
  - Liderazgo
  - Documentación
  - Toma de Decisiones
  - Idiomas
  - Computación

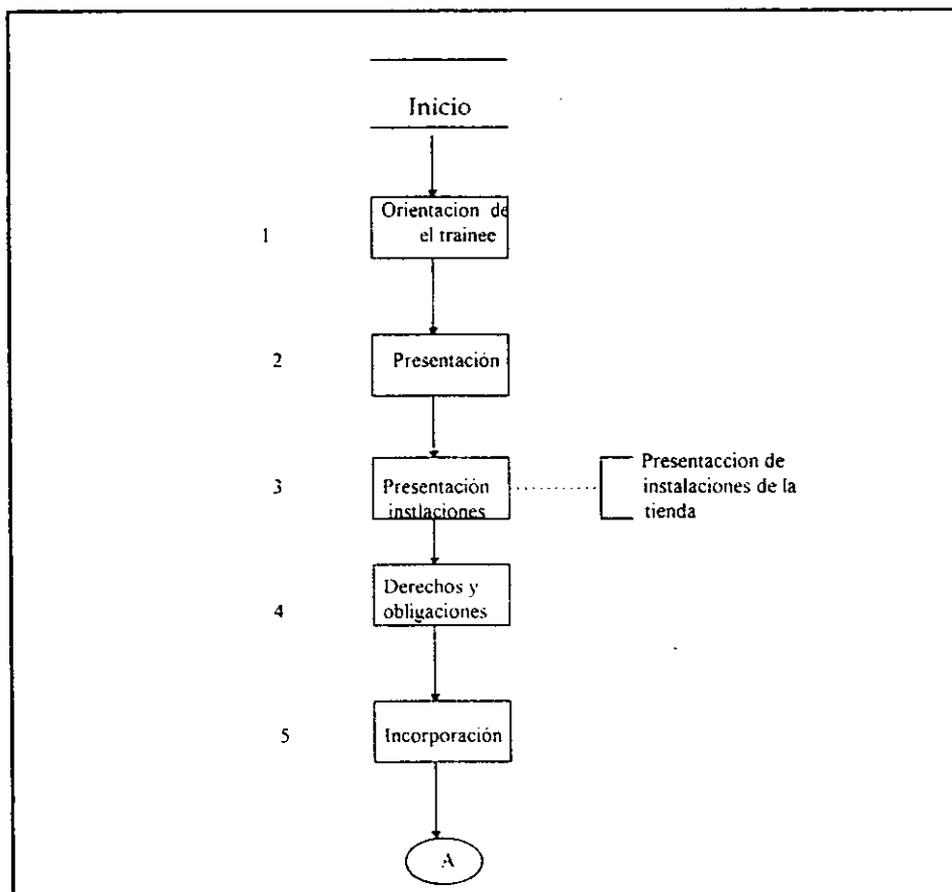
que ayudaran al mejor desempeño y formación de el trainee de gerencia que serán impartidos por Gerentes o Directivos de la organización, y algunos con el apoyo de nuestros proveedores.

- Estos cursos se impartirán en el momento en que Gerencia de Recursos Humanos considere pertinente; haciendo énfasis en que el Trainee se reincorporara inmediatamente después de haber recibido el curso a el lugar en donde se encontraba entrenándose, con el fin de no perder secuencia.
- El Trainee, no suspenderá su entrenamiento sin la previa autorización de Gerencia de la tienda o de Gerencia de Recursos Humanos , esto con el fin de no interrumpir innecesariamente el entrenamiento.
- El número de departamentos puede aumentar o disminuir debido a la estructura de la Tienda.

#### 4. DIAGRAMA DE FLUJO

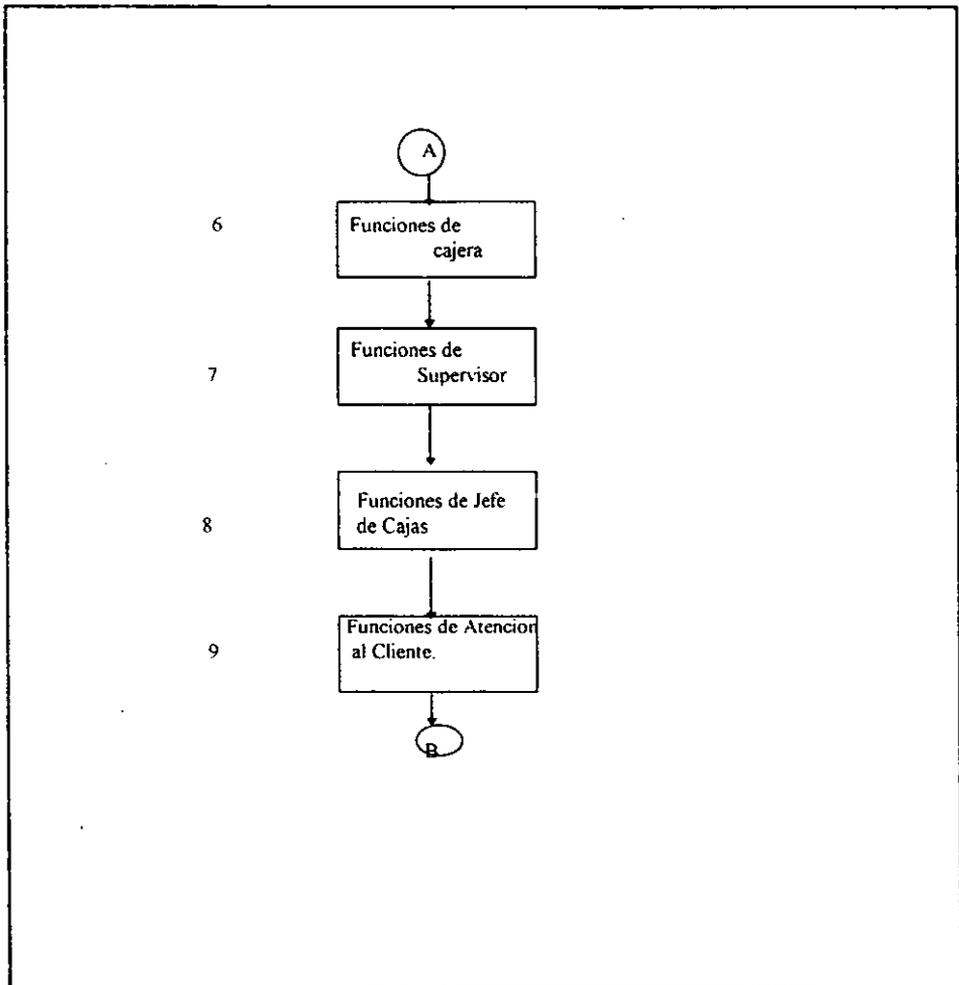
MODA Y CALIDAD
----------------

Procedimiento Número 1	Unidad Orgánica Departamento de Recursos Humanos	Página de 1/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999



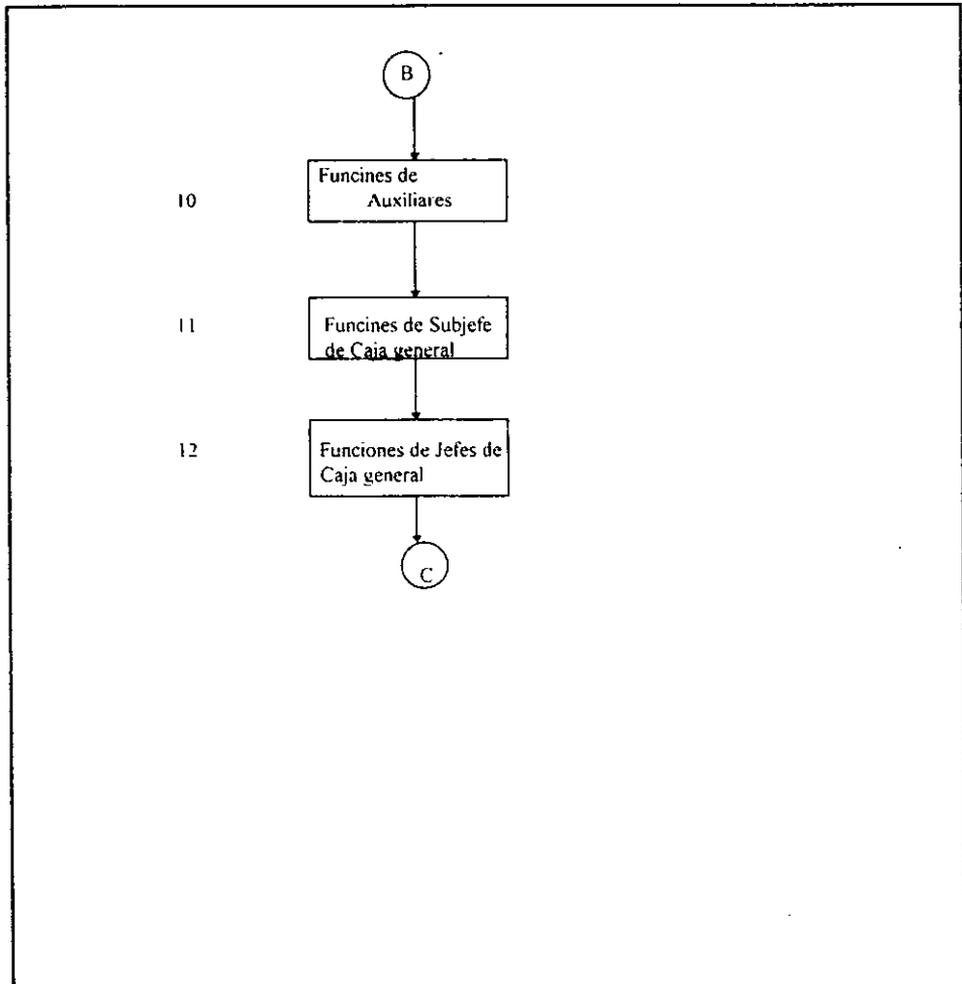
## MODA Y CALIDAD

Procedimiento Número 2	Unidad Orgánica Departamento de Cajas	Página de 2/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999



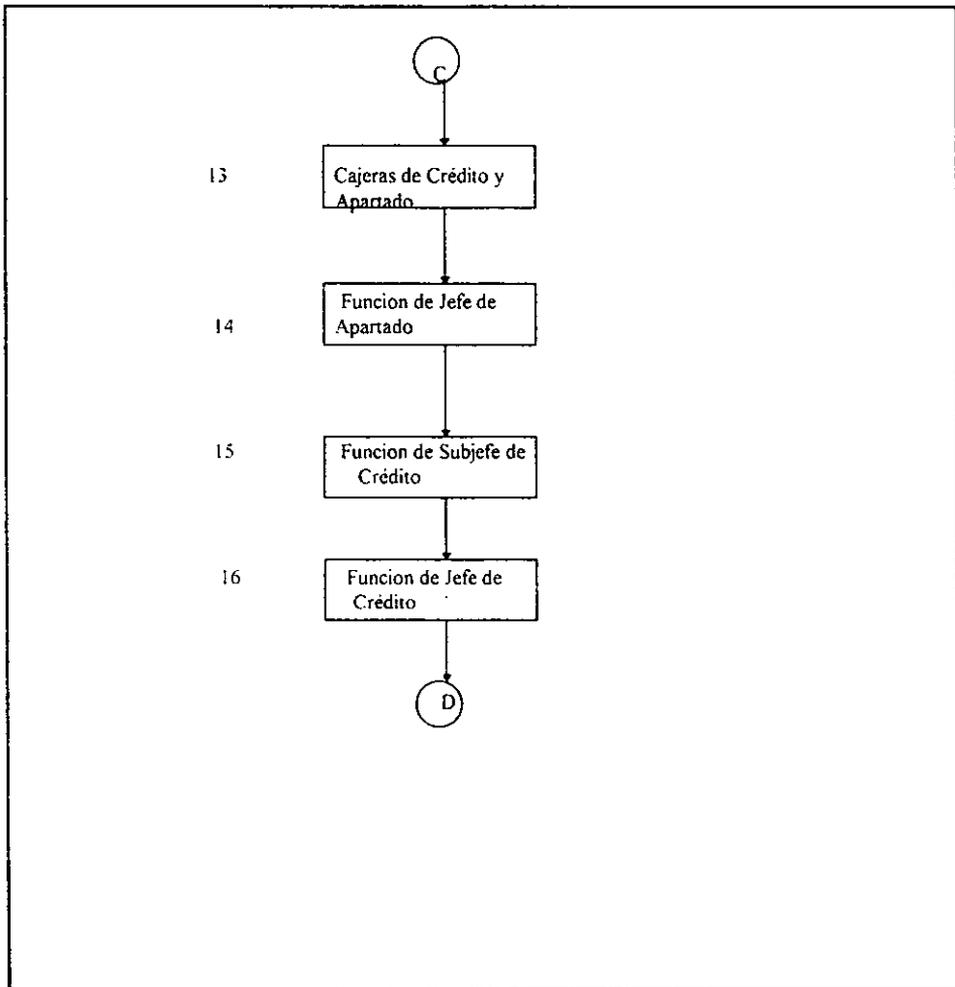
## MODA Y CALIDAD

Procedimiento Número 3	Unidad Orgánica Departamento de Caja General	Página de 3/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999



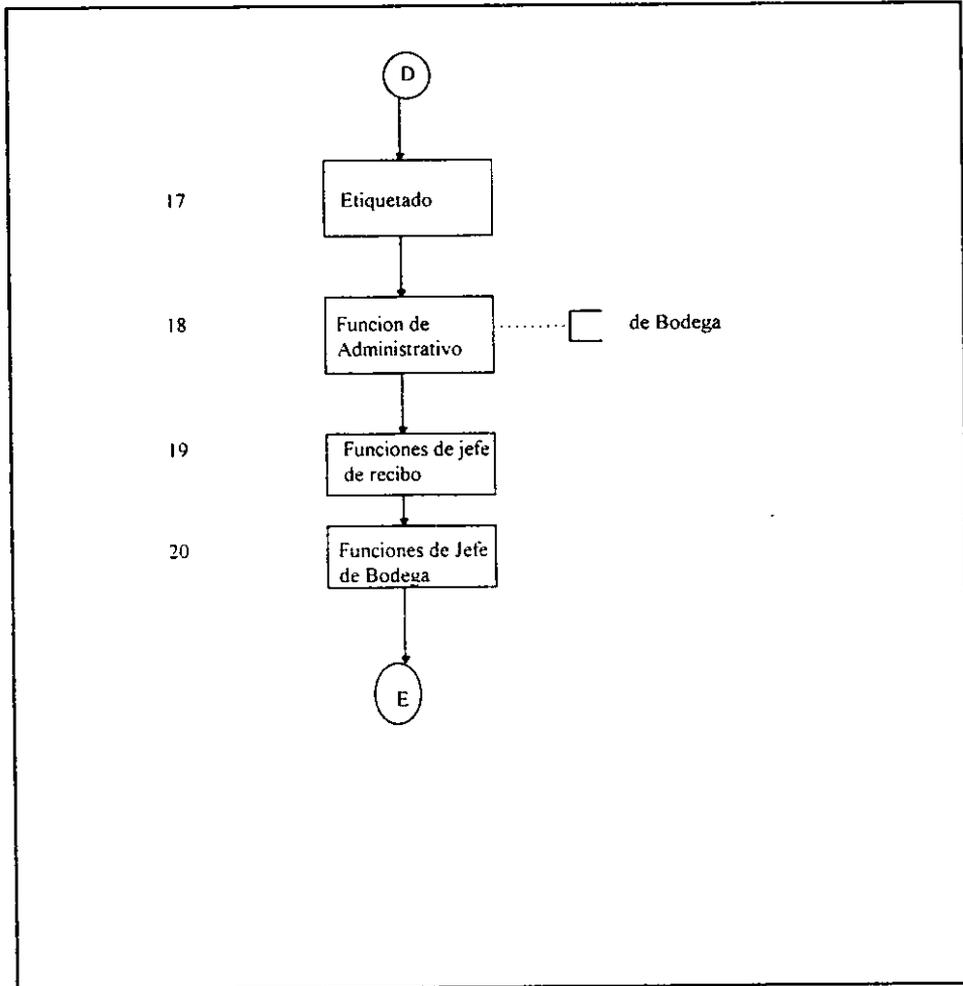
## MODA Y CALIDAD

Procedimiento Número 4	Unidad Orgánica Departamento de Crédito	Página de 4/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999



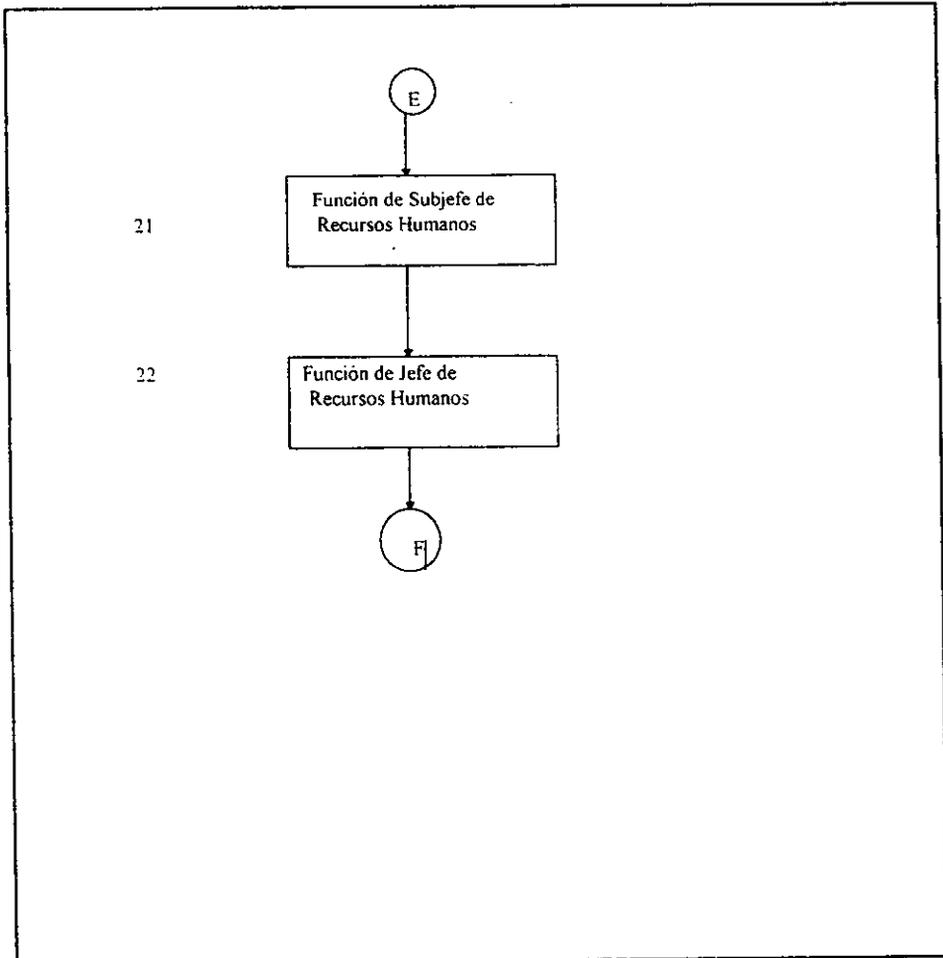
## MODA Y CALIDAD

Procedimiento Número 5	Unidad Orgánica Departamento de Bodega	Página de 5/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999



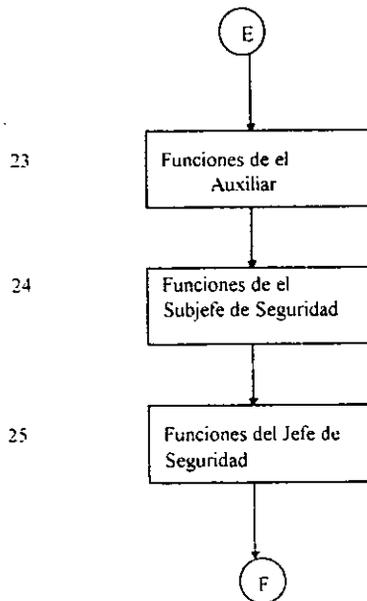
## MODA Y CALIDAD

Procedimiento Número 6	Unidad Orgánica Departamento de Recursos Humanos	Página de 6/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999



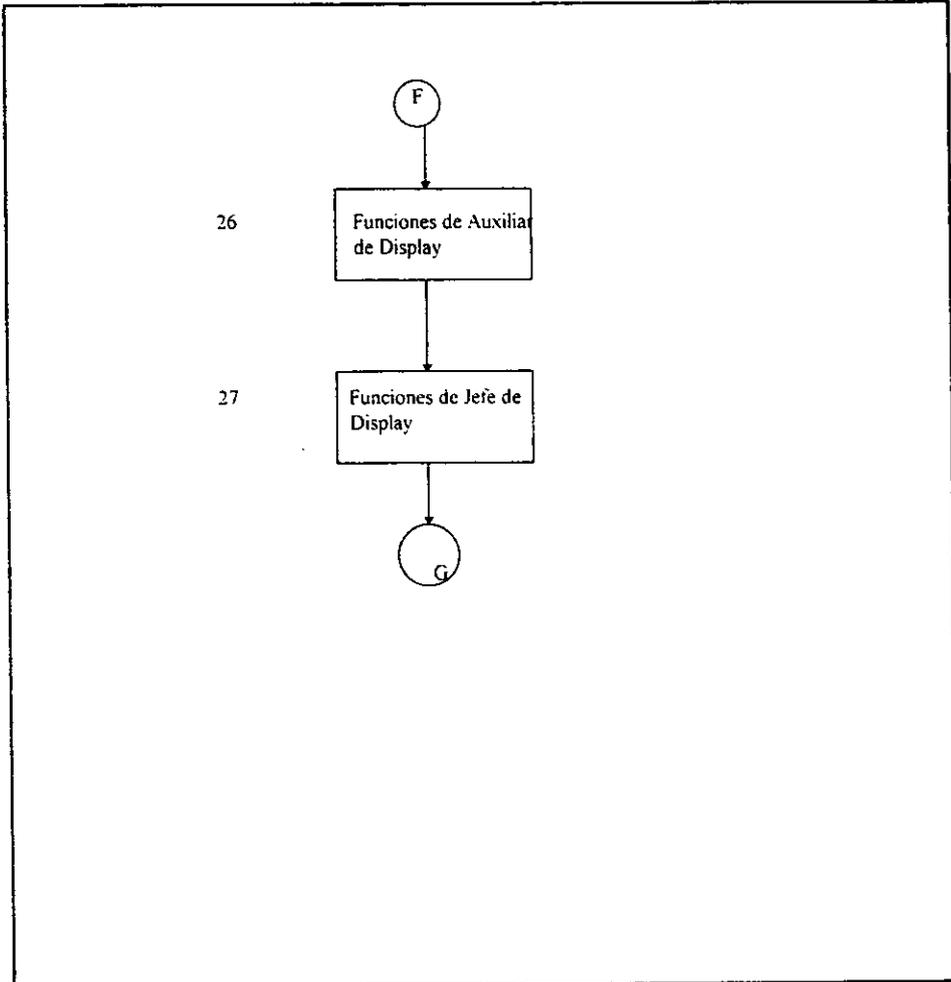
## MODA Y CALIDAD

Procedimiento Número 7	Unidad Orgánica Departamento de Seguridad	Página de 7/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999



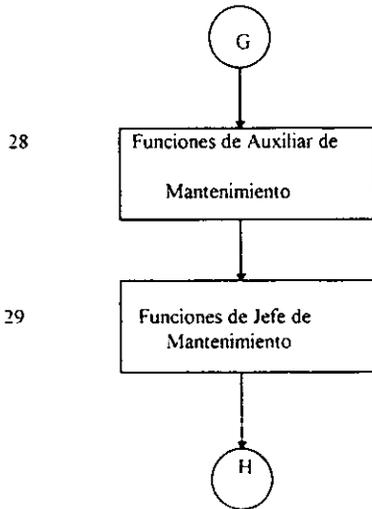
**MODA Y CALIDAD**

Procedimiento Número 8	Unidad Orgánica Departamento de Display	Página de 8/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999



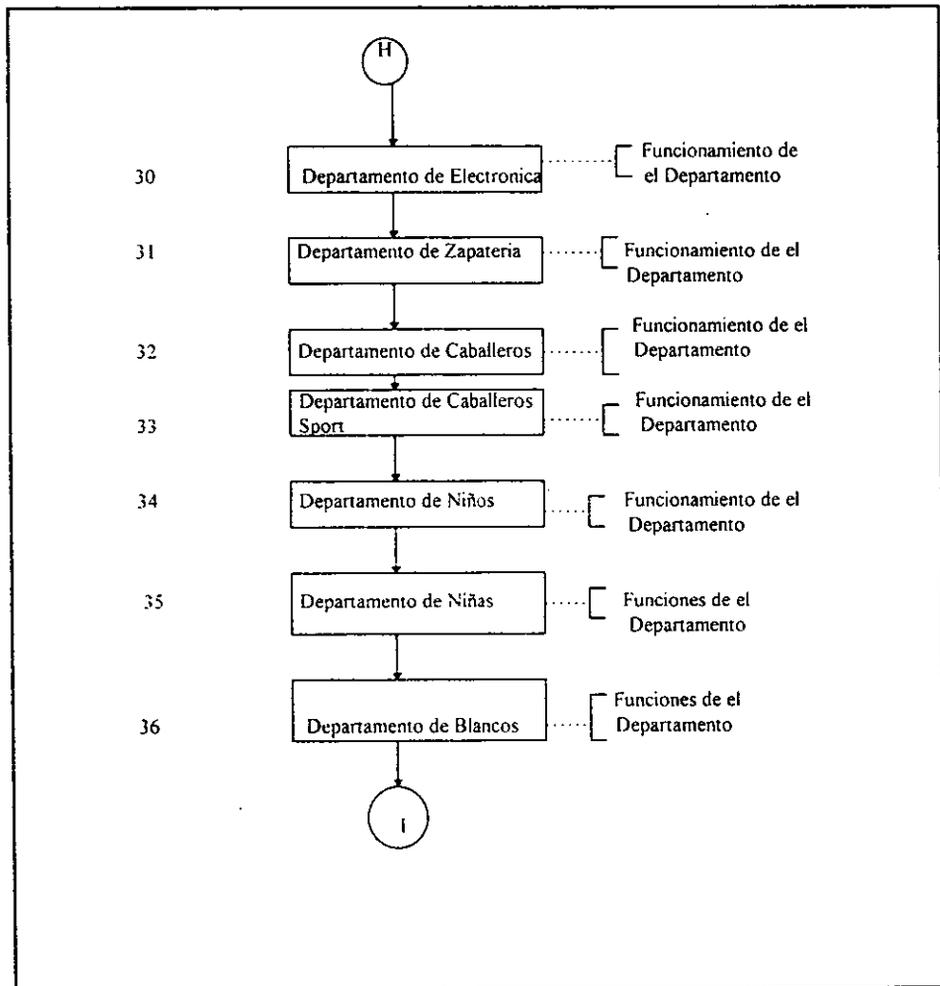
## MODA Y CALIDAD

Procedimiento Número 9	Unidad Orgánica Departamento de Mantenimiento	Página de 9/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999



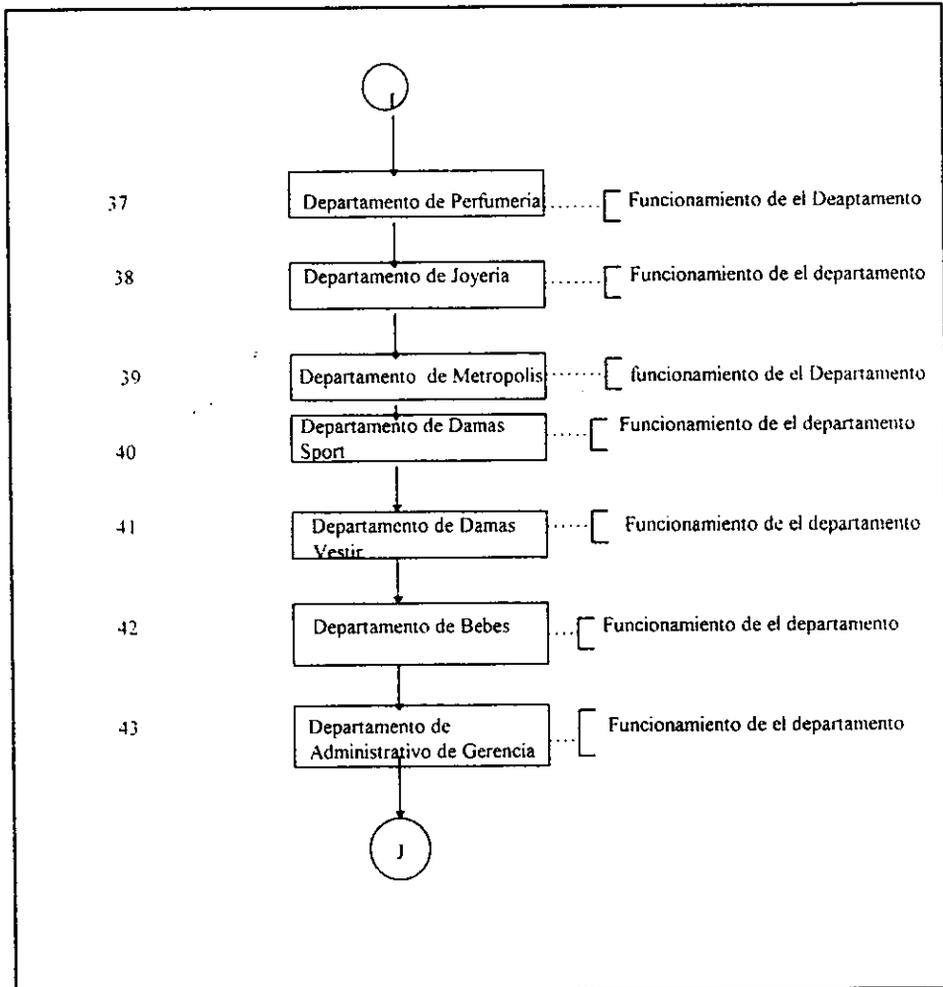
## MODA Y CALIDAD

Procedimiento Número 10	Unidad Orgánica Departamentos Varios	Página de 10/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999



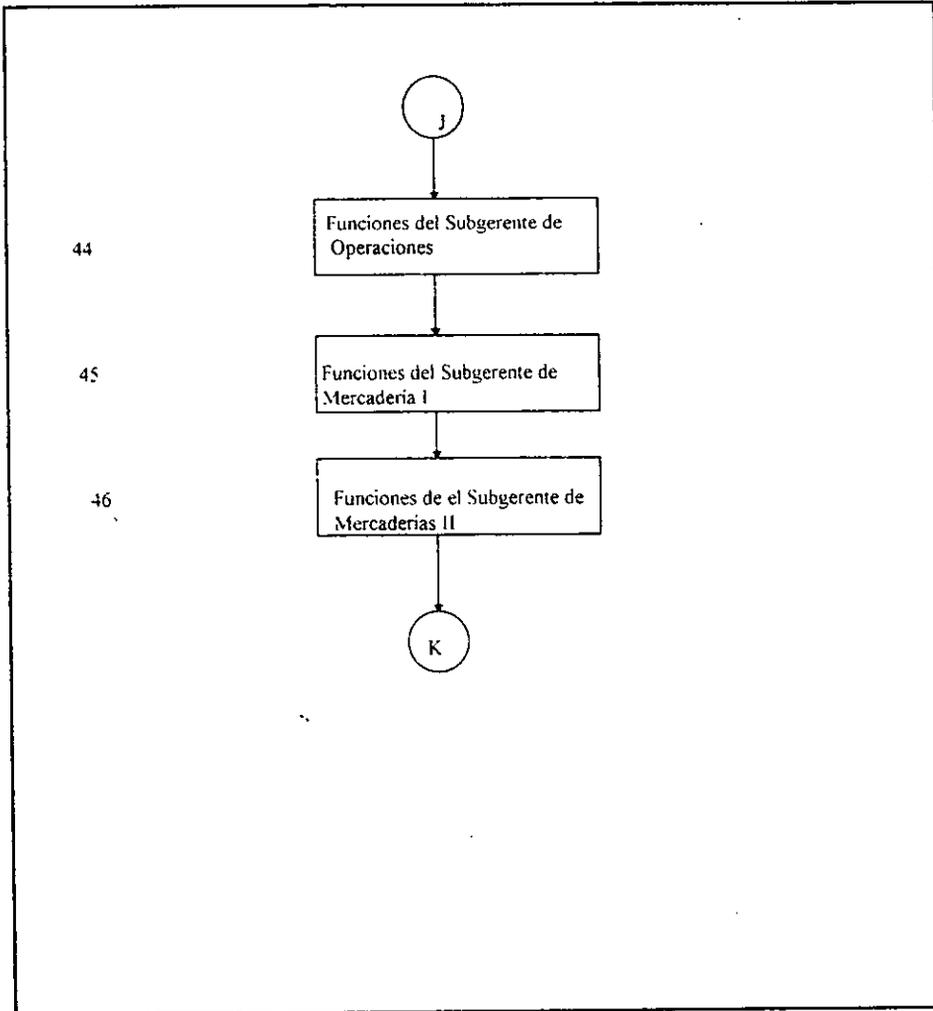
## MODA Y CALIDAD

Procedimiento Número 11	Unidad Orgánica Departamentos Varios	Página de 11/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999



**MODA Y CALIDAD**

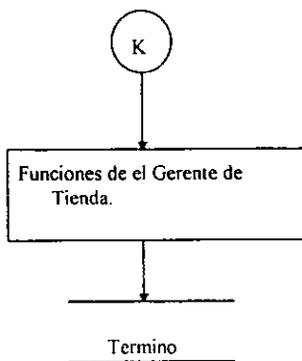
Procedimiento Número 12	Unidad Orgánica Subgerencias	Página de 12/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999



## MODA Y CALIDAD

Procedimiento Número 13	Unidad Orgánica Gerencia	Página de 13/13
Título del procedimiento, entrenamiento de un Trainee de gerencia	Fecha de elaboración 26 de Febrero de 1998	Fecha de vigencia 26 de Febrero de 1999

47



## 5 DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO

No. De Actividad	Responsable	Descripción
1	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Se dará una inducción al Trainee; se le hablara de su puesto, su jerarquía, su importancia, el desempeño que se espera de el, describir el trabajo a desempeñar, ganarse el interés del Trainee.
2	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	El Trainee será presentado con los Jefe y Supervisores de los departamentos. Se le explicará el fin de que conozca la presencia del Trainee.
3	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	El Jefe de Recursos Humanos mostrara las instalaciones con que cuenta la tienda y la localización de los distintos departamentos con el fin de que le Trainee conozca su lugar de trabajo.
4	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Se le informara en el reglamento interno y su trabajo en la tienda.
5	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Lo presentará con el Jefe de Departamento de Cajas en donde se sugiere la iniciación de su entrenamiento por la importancia de las operaciones de la tienda.
6	Trainee de Gerencia	El Trainee debe conocer las funciones de cada departamento y el fin de su existencia de ellos que le ayuden a entender los trabajos que se realizan y su importancia en el crecimiento en preparativos.
7	Trainee de Gerencia	El Trainee debe observar y aprender a practicar las funciones del Supervisor de Cajas.
8	Trainee de Gerencia	El Trainee debe observar y aprender a practicar las funciones de cada de Cajas.

9	Trainee de Gerencia	Conocer y observar el Departamento de atención al cliente y las funciones que realizan en este departamento
10	Trainee de Gerencia	Desarrollar las funciones de los auxiliares de Caja General para adentrarse en las funciones de Caja General.
11	Trainee de Gerencia	Observar, conocer y practicar las funciones que desarrolla un Subjefe de Caja General.
12	Trainee de Gerencia	Observar, aprender y practicar las funciones de el Jefe de Caja General.
13	Trainee de Gerencia	Observar, conocer las funciones de las cajeras de Apartado y de Crédito y el manejo de efectivo.
14	Trainee de Gerencia	Conocer las funciones que desarrolla el Jefe de Apartado.
15	Trainee de Gerencia	Conocer, aprender y practicar funciones de el Subjefe de Crédito.
16	Trainee de Gerencia	Aprender y practicar las funciones de el Jefe de Departamento de Crédito.
17	Trainee de Gerencia	Conocer y observar el procesos de etiquetado y los distintos tipos de etiquetas.
18	Trainee de Gerencia	Observar, conocer y practicar las funciones que realizan en el área de el Departamento Administrativo y Bodega.
19	Trainee de Gerencia	Observar, conocer y practicar la funciones que realiza el Jefe de Recibo.
20	Trainee de Gerencia	Observar, aprender y practicar las funciones de el Jefe de Bodega.
21	Trainee de Gerencia	Observar, conocer y practicar las funciones del Subjefe de Relaciones Humanas.
22	Trainee de Gerencia	Observar, conocer y practicar las funciones que desempeña el Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

23	Trainee de Gerencia	Observar y conocer las funciones de un auxiliar de Seguridad
24	Trainee de Gerencia	Observar y conocer las funciones que desarrolla el Subjefe de Seguridad de la Tienda.
25	Trainee de Gerencia	Observar, aprender y practicar las funciones que desempeñan el Jefe de Seguridad de la Tienda.
26	Trainee de Gerencia	Observar y conocer las funciones que realiza un Auxiliar de Display.
27	Trainee de Gerencia	Observar, aprender y practicar las funciones que realiza el Jefe de Display.
28	Trainee de Gerencia	Observar y conocer las funciones que desarrolla un auxiliar de Mantenimiento.
29	Trainee de Gerencia	Observar y aprender las funciones que desarrolla un auxiliar de Mantenimiento.
30	Trainee de Gerencia	Observar y conocer el manejo del Departamento de Electrónica.
31	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Zapatería.
32	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Caballeros.
33	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Caballeros Sport.
34	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Niños.
35	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Niñas.
36	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Blancos.
37	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Perfumería.
38	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Jóvenes.

39	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Metrópolis.
40	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Damas Sport.
41	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Damas Vestir.
42	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Bebés.
43	Trainee de Gerencia	Observar, conocer el manejo del Departamento de Administrativo de Gerencia.
44	Trainee de Gerencia	Observar, aprender y ayudar a desempeñar funciones al Subgerente de Operaciones.
45	Trainee de Gerencia	Observar y aprender y ayudar a desempeñar funciones a el Subgerente de Mercaderías I.
46	Trainee de Gerencia	Observar, aprender y ayudar a desempeñar funciones al Subgerente de Mercaderías II.
47	Trainee de Gerencia	Observar, comprender, aprender, desarrollar, aportar y ayudar con funciones que desarrolla el Gerente de Tienda.

Por la enorme importancia de orientar a los empleados recién ingresados a la organización y en este caso a el Trainee de gerencia y debido a la gran omisión que existe de este proceso se fue minucioso en este aspecto.

### **3.3.3. MANUAL DE POLÍTICAS**

**MANUAL DE POLÍTICAS QUE DEBEN REGIR AL PUESTO DE TRAINEE DE GERENCIA.  
MODA Y CALIDAD S.A.**



**FECHA DE ELABORACIÓN: Febrero 1998  
ELABORO: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

## CONTENIDO

### I. INTRODUCCIÓN

### II. PROPÓSITO DEL MANUAL

### III. CATALOGO DE POLÍTICAS

### IV. POLÍTICAS

## INTRODUCCIÓN

El manual actual nos muestra las guías o acciones a seguir por los Trainees de Gerencia en la Tienda Comercial; este orienta la toma de decisiones, para lograr el óptimo cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Cabe mencionar que todos lo Trainees de Gerencia tienen la obligación de mantener actualizado este manual por tanto es importante que cualquier cambio, corrección o sugerencia sea expresado de manera pronta ante la Gerencia de Recursos Humanos.

Este manual sufrirá revisión de manera anual, por parte de el Gerente de Recursos Humanos ; a excepción de que se detecte alguna anomalía la cual justifique su inmediata revisión y corrección, antes del periodo establecido.

## II . PROPÓSITO DEL MANUAL

Dar a conocer las guías para la acción adecuada, la toma de decisiones y a su vez contribuir a los logros de los objetivos del departamento.

### III. CATALOGO DE POLÍTICAS

Políticas de Entrenamiento de el Trainee de Gerencia.

Numero	Código	Titulo
1/1	GRH 1/1	La información de la Tienda
2/1	GRH 2/1	Entrega de reporte
3/1	GRH 3/1	Autorización de Descuentos a Clientes
4/1	GRH 4/1	Manejo de Ropa con defecto

#### IV. POLÍTICAS

##### Desarrollo de Políticas

-- GRH 1/1 --

INFORMACIÓN DE SITUACIÓN FINANCIERA DE LA TIENDA. Enero 30 1998.  
Toda información acerca de la situación financiera de la tienda y de otras tiendas ya sea obtenida al tener acceso a el sistema de la organización o por otro medio, deberá mantenerse de manera confidencial.

Lic. María Eugenia González Vargas- Gerente de Recursos Humanos

-- GRH 2/1 --

EL REPORTE DE ACTIVIDADES. Enero 30 de 1998.

El trainee entregara un reporte actividades y observaciones de manera mensual a el gerente de Recursos Humanos con copia para el Gerente de la Tienda.

Lic. María Eugenia González Vargas- Gerente de Recursos Humanos

-- GRH 3/1 --

AUTORIZACIÓN DE DESCUENTO A CLIENTES. Enero 30 de 1998.

Todo descuento autorizado a clientes por parte de el Trainee; deberá ser notificado de la manera pronta a el Gerente de Tienda, para no incurrir en una falta de probidad.

Lic. María Eugenia González Vargas - Gerente de Recursos Humanos

-- GRH 4/1 --

DESTINO DE ROPA DEFECTUOSA. Enero 30 de 1998.

La decisión que tome el Trainee acerca de el destino de la ropa defectuosa o devuelta por algún cliente; será notificada a el Gerente de la Tienda, con el fin de no ser observado este acto como falta de probidad.

## CONCLUSIONES

El Entrenamiento de los Recursos Humanos en la Organización es fundamental para las empresas hoy en día, esto se hizo notar en el presente Trabajo.

De acuerdo a la investigación y análisis que se realizó, concluimos que:

- La Administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.

-Ninguna empresa puede lograr su éxito sin tener una buena Administración; ya que el éxito de un organismo social, depende directa e indirectamente de una buena Administración.

-La eficiencia es un resultado del orden, no de la casualidad ni de la improvisación.

-La productividad y eficiencia de cualquier organismo esta en relación directa con la aplicación de una adecuada Administración de parte de la persona que dirige.

-El Gerente de una organización debe utilizar los elementos de la Administración y desarrollarlos de acuerdo a las necesidades de la organización.

Al implantar el Modelo de entrenamiento repercutirá el trabajador y por consecuencia en la sociedad ya que:

a) El trabajador al desarrollar sus actividades, se identificara como parte importante en la organización; de tal manera su entusiasmo al conocer sus funciones, estará ligado directamente con el buen desempeño de las mismas.

b) La organización al contar con el personal especializado, podrá ofrecer a sus trabajadores mayores salarios y mejores prestaciones; como consecuencia, el trabajador estará emocionalmente tranquilo y con deseos de aumentar su ritmo de trabajo, trayendo como resultado un incremento de productividad.

c) Con el equilibrio y la estabilidad emocional del trabajador dentro de la organización, este estará en posibilidades de brindar a su familia un mayor nivel de vida; el cual se reflejara en el desarrollo y evolución de la sociedad.

Además de lo anterior la empresa obtendrá mayores utilidades y reducirá sus costos de entrenamiento, una vez que el personal se especialice en el trabajo que desarrolle por las siguientes razones:

B.R.N.C.

PRIMERA. La empresa al poder obtener mayores utilidades y reducir sus gastos por contar con un sistema de entrenamiento adecuado tendrá mejores perspectivas de optimizar continuamente sus Recursos Humanos.

SEGUNDA. Al tener mayores y mejores posibilidades de invertir en el Recurso Humano la organización, tendrá la posibilidad de aumentar sus ingresos, adquirir nuevos activos y traerá como consecuencia, el desarrollo y la expansión de la empresa.

Por lo tanto las Tiendas Comerciales se encontraran participando en el crecimiento y desarrollo de el País.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Alejandro Moalla, Salvador Miguel.  
Introducción al Marketing  
Editorial Mc Graw Hill  
1994  
México
  
- 2.- Arias Galicia, Fernando.  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas  
1994  
México
  
- 3.- Dessler, Gary.  
Administración de Personal  
Editorial Prentice Hall  
1991  
México
  
- 4.- Flippo, Edwin B.  
Principios de Administración de Personal  
Editorial Mc Graw Hill  
1990  
México
  
- 5.- Gómez Ceja, Guillermo.  
Planeación y Organización de Empresas  
Editorial Mc Graw Hill  
1994  
México
  
- 6.- Grima, Barto, Lacueva, Veciana, Anzizu.  
La Empresa Dirección y Administración  
Editorial Plaza & Janes Editores S.A.  
1992  
España

7.- Hernández Sampiere, Roberto  
Metodología de la Administración  
Editorial Mc Graw Hill  
1995  
México

8.- Kotler, Philip.  
Dirección de Mercadotecnia  
Editorial Prentice Hall  
1993  
México

9.- Rachman, David J.  
Introducción a los Negocios Enfoque Mexicano  
Editorial Mc Graw Hill  
1996  
México

10.- Reyes Ponce, Agustín.  
Administración de Empresas  
Editorial Limusa  
1995  
México

11.- Rodríguez Valencia, Joaquín.  
Como elaborar y usar manuales administrativos  
Editorial Ecasa  
1990  
México

12.- Sherman, Arthur W.  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Grupo Editorial Iberoamericana S.A.  
1994  
México

13.- Werther, William B.

Administración de Personal y Recursos Humanos

Editorial Prentice Hall

1991

México

14.- Velázquez de la Cadena, Mariano.

Gran Diccionario Bilingüe

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana

1994

México

15.- Diccionario Enciclopédico Bruguera

Editorial Bruguera Mexicana

1992

México

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

Base legal.

16.- Breña Garduño, Francisco

Nueva Ley Federal del Trabajo

Editada por Confederación Patronal de la República Mexicana

Tomo I

1997

México