

300602
11
zej.



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**ORGANIZACION DE LA FUNCION DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA EMPRESA MEDIANA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

ANA CLAUDIA GRAUE LOZANO

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1988



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.

I N D I C E

INTRODUCCION	Página
CAPITULO I. ADMINISTRACION	
1.1 Antecedentes de la Administración	1
1.1.1 Escuelas de la Administración	2
1.2 Definición de Administración	8
1.3 Proceso Administrativo	10
1.3.1 Planeación	10
1.3.2 Organización	13
1.3.3 Integración	18
1.3.4 Dirección	19
1.4 Función de Recursos Humanos	23
1.4.1 Antecedentes	23
1.4.2 La función Staff de Recursos Humanos	24
1.4.3 Organización de la Función de Recursos Humanos	25
1.4.4 Planeación de Recursos Humanos	25
1.4.5 Reclutamiento y Selección de Personal	26
1.4.6 Capacitación de Personal	38
1.4.7 Administración de Remuneraciones	44
1.4.7.1 Prestaciones	49
1.4.7.2 Servicios Administrativos de Personal	52
1.4.7.3 Actividades Culturales y Deportivas	53
1.4.7.4 Comunicación Interna	53
1.4.7.5 Relaciones Laborales	55

CAPITULO II. LA EMPRESA	Página
2.1 Entorno de la Compañía	58
2.2 Marco conceptual de la Empresa	60
2.3 Estructura de la Organización de la Empresa	66
2.3.1 Estructura de Organización de Byte División Máquinas	66
2.3.2 Estructura de Organización de By-E4	67
2.3.3 Estructura de Organización de M.I.B.	67
2.4 La función de Recursos Humanos en la Empresa	69
2.4.1 Planeación de Recursos Humanos en la Empresa	69
2.4.2 Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa	69
2.4.3 Capacitación de Personal en la Empresa	70
2.4.4 Administración de Remuneraciones en la Empresa	71
2.4.5 Administración de Personal en la Empresa	72
2.4.6 Estructura Administrativa del Departamento de Recursos Humanos	73
2.4.7 Cifras relevantes de la función de Recursos Humanos	74

	Página
CAPITULO III. PROPUESTA DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS	
3.1 Planteamiento	84
3.2 Consideraciones	84
3.3 Reclutamiento y Selección de Personal	85
3.3.1 Justificación	87
3.3.2 Diagrama de Actividades de Reclutamiento y Selección	89
3.4 Capacitación	90
3.4.1 Justificación	91
3.4.2 Diagrama de Actividades del Proceso de Capacitación	92
3.5 Administración de Sueldos	93
3.5.1 Justificación	95
3.5.2 Diagrama de Actividades de Administración de Sueldos	96
3.6 Administración de Personal	98
3.6.1 Justificación	100
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFIA	102

I N T R O D U C C I O N

El Campo de la Administración y su aplicación es muy amplio y complejo. Esta complejidad de su aplicación requiere de personas que se preparen cada vez más para desarrollar las funciones administrativas.

No importa que tipo o tamaño de empresa sea, lo que sí importa es que todas ellas cuenten con una Administración - adecuada, que optimice el uso de los recursos con que cuenta - una empresa, dichos recursos se clasifican como humanos, materiales y técnicos.

A lo anterior se debe que la intervención del Licenciado en Administración sea urgente ante la problemática nacional en que nos encontramos, que día a día se hace más crítica. Es el momento de tomar una decisión para adoptar nuevos métodos o sistemas administrativos que sean adecuados a la época actual para que todo organismo social resista la crisis que vivimos - hoy en día. También es el momento de actualizar sistemas que impulsen el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas para reforzar la economía nacional.

Las empresas pequeñas en su crecimiento, se ven afectadas por la creación de nuevas funciones, dando ésto como consecuencia un aumento en el número de empleados, creando así uno de los problemas más importantes y menos atendidos dentro de - las pequeñas y medianas empresas, dicho problema es la falta de atención a la función de Recursos Humanos.

II.

Siendo los recursos humanos parte medular de una empresa, es necesario crear conciencia en los directivos sobre el desarrollo de un departamento bien organizado de recursos humanos, el cual deberá aplicar las siguientes funciones: Reclutamiento y Selección de personal; Capacitación y Desarrollo; Administración de sueldos; Servicios y Prestaciones al personal. - Todo esto con el fin de contar con los elementos humanos necesarios y adecuados, para ayudar al buen funcionamiento y desarrollo de las actividades que se siguen en una empresa,

Asimismo, se deben crear los sistemas administrativos adecuados para integrar las funciones de este departamento con el resto de las actividades que se realizan dentro de una empresa.

Considerando que es un departamento de tipo Staff, - es decir, que se considera como un departamento de apoyo y asesoría en la administración del personal de una empresa.

Sin embargo, hay quien no le da la importancia que ésta tiene, siendo que el buen funcionamiento de un organismo social depende en alta proporción de un adecuado manejo de personal, ya que éste es el recurso que le da vida a los demás - elementos que conforman a éste.

Por lo anteriormente descrito considero que es de vital importancia para cualquier organismo social, implantar - una adecuada organización de la función de recursos humanos, - para lograr un desarrollo y sano crecimiento del mismo.

Para llevar a cabo este estudio, la investigación - se dividió en tres capítulos, los cuales fueron estructurados

III.

de la siguiente forma:

Capítulo Primero.- Trata a la teoría de la Administración en sus conceptos básicos en una forma general, haciendo especial referencia al proceso administrativo desglosando cada una de las partes que lo componen.

La parte medular de este capítulo, es en sí, la función de Recursos Humanos, puntualizando cada parte que la integra, ya que dicha función es tema base de esta investigación.

Capítulo Segundo.- En esta parte de la investigación se presenta una radiografía actual de la empresa sujeta a estudio, enfatizando principalmente la situación y funciones de la Administración de Recursos Humanos.

Capítulo Tercero.- En este último capítulo, se presenta en sí la aplicación de los conceptos del primer capítulo y la información del segundo capítulo para formular una propuesta, que presenta la estructuración y organización de las funciones de recursos humanos para esta empresa.

CAPITULO I ADMINISTRACION

1.1 Antecedentes de la Administración

El origen de la Administración es una consecuencia de la sociedad industrial, donde empiezan a existir las primeras empresas en las que se conjugan los Recursos Humanos, materiales y técnicos que requieren una guía para lograr los objetivos fijados en cada organización.

Anterior a la Revolución Industrial, la fuerza productiva era llevada a cabo a través de gremios o empresas familiares, las cuales no contaban con una gran producción de bienes, sino más bien servían para satisfacer las necesidades de ese grupo o sociedad. En esa época el ejército, el gobierno y la Iglesia eran los únicos que contaban con algunos avances en el campo de la Administración, sobre todo en lo referente a Organización.

Los primeros esfuerzos formales en la materia, fueron - llevados a cabo por Ingenieros industriales como Henri Fayol y Federico Taylor y debido a su enfoque, se centraron en estudios de tiempos y movimientos e incrementos de producción principalmente.

A partir de sus estudios, la Administración ha tenido un avance vertiginoso, donde se han desarrollado teorías y principios que han permitido manejar eficientemente las complejas organizaciones con las que contamos en la actualidad.

2.

1.1.1 Escuelas de la Administración

El Cientificismo

Cuando mencionamos los orígenes de la Administración, nos enfocamos a los trabajos realizados por Federico Taylor y Henry Fayol. Estos estudios se enfocan al trabajo humano como extensión de la maquinaria, como consecuencia del fenómeno de la Revolución Industrial.

- a) Federico Taylor.- Sus estudios se iniciaron al percatarse de que para realizar alguna tarea podían existir dos o más formas para ejecutarlas y se debía de estudiar la forma más eficiente a fin de lograr beneficios para la compañía. Sus estudios se enfocaron a aumentos de la productividad; sus trabajos más importantes fueron el estudio de tiempos y movimientos en el que dice que para todo trabajo debe haber una estandarización del tiempo necesarios para su realización.

No tan solo se basó en el estudio de tiempos y movimientos, sino que también en la selección de los trabajadores para que realizaran mejor sus tareas y en los salarios incentivos; todo con el fin de aumentar la productividad.

- b) Henry Fayol.- Fayol se percató que en las organizaciones se podrían tecnificar más las funciones y crear principios para hacerlas más eficientes y menos empíricas.

También divide a las organizaciones en áreas funcio

3.

nales a fin de eficientarlas ya que su interrelación hace un mejor funcionamiento de la empresa.

Estas áreas son: (1)

1. Operaciones Técnicas
2. Operaciones Comerciales
3. Operaciones Financieras
4. Operaciones de Seguridad
5. Operaciones de Contabilidad
6. Operaciones Administrativas

(1) Ríos Szalay Adalberto, "Orígenes y perspectivas de la Administración 1977, Ed. Trillas p.c. 91

Escuela Humano Relacionista

El Humano Relacionismo pretende lograr una armonía de clases dentro de las empresas, esto es, lograr una integración de los empleados de la organización, mediante un mejoramiento del clima de trabajo, una comunicación abierta, una mejor relación obrero-patrón, todo con el fin de aumentar la productividad de la empresa.

El principal representante de esta escuela es el sociólogo Elton Mayo.

- a) Elton Mayo.- Realizó algunos trabajos en las empresas para conocer los factores que son necesarios para lograr un mejor aprovechamiento de los empleados con referencia a sus funciones, estos fueron: las condiciones físicas (iluminosidad, ventilación, temperatura), comunicación, el ambiente de trabajo e incentivos económicos.

Al factor que le da más importancia Mayo, es la comunicación, porque para él habiendo una verdadera comunicación, ya sea mediante tableros de avisos, circulares, etc., se tendrá contacto por parte de la Dirección con los empleados y existiendo una verdadera comunicación no tienen razón de ser los paros, huelgas y descontentos por parte del personal. Sin embargo, la comunicación que él plantea es unilateral.

Escuela Estructuralista

Esta escuela analiza las relaciones de la unidad productiva o empresa con el sistema social que la rodea, su característica principal es el estudio de los elementos formales e informales de la organización, ya sea mediante la relación entre ellos y su extensión fuera del ambiente de trabajo.

- a) Renate Mayntz.- Mayntz parte de la determinación de la estructura social de la organización como un reflejo de la sociedad imperante. Para él, la organización es el centro de la producción capitalista y la división de clases. Asimismo, investiga la pertenencia del individuo a diversas organizaciones, las formas sociales de la organización y la relación que tiene el individuo con la sociedad o el Estado.
- b) Amital Etzioni.- El parte de la idea de que las personas toda su vida participan en diversas organizaciones, a pesar de esta participación, muchas veces no se recibe lo que desean y se sienten frustrados y por tal motivo el desempeño no es eficiente.

Por otra parte, para definir una organización, Etzioni plantea tres elementos:

1. La División del Trabajo.
2. La presencia de uno o más centros de poder que controlen los esfuerzos.
3. La satisfacción personal.

- c) Ralph Dahrendorf.- Se basa principalmente en la organización productiva y comercial, relaciona a la empresa y a la industria en un contexto social, por tal motivo analiza a la organización formal - así como a la organización informal.

El Neohumano Relacionismo

Esta corriente es paralela a la corriente estructuralista. Considera aspectos de las relaciones humanas vistas por Elton Mayo.

Su objetivo principal es la actualización de las teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria. Pretende el desarrollo de técnicas para el control de las relaciones humanas. Esta corriente busca que se logre dentro de las organizaciones el autocontrol y no un control autoritario, es decir, que se de la participación de los empleados en la fijación de objetivos, así como la toma de decisiones en la organización. El principal representante es Douglas Mc Gregor.

- a) Douglas Mc Gregor.- Douglas Mc Gregor parte de la idea de que una de las principales tareas del Administrador es organizar el esfuerzo humano, - de este punto se derivan sus estudios principales: la Teoría "X" describe el punto de vista tradicional sobre la Dirección y Control, en el que parte de los siguientes principios:

- El ser humano repudia el trabajo y lo evitará cuando pueda.
- Las personas tienen que ser obligadas a trabajar.
- El ser humano prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y más que nada desea su seguridad.

Por tal motivo, si el hombre quiere seguridad hay que estimularlo tanto material como socialmente.

En su teoría "Y" contempla los intereses individuales con los objetivos de la organización, en sí propone - la Integración de los miembros de la organización.

Los elementos básicos de esta teoría son:

- El esfuerzo físico y mental en el trabajo es natural, el trabajo constituye una gran satisfacción.
- El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo.
- Utilizan su ingenio para resolver problemas.
- El ser humano busca nuevas responsabilidades.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por la compensación asociada con su logro.
- El ser humano no utiliza el 100% de su potencial - intelectual.

1.2 Definición de Administración

La definición etimológica de Administración, proviene del prefijo "ad" que significa hacia y de "ministrarlo", del cual se deriva "minister" que significa subordinación. Lo cual nos indica que es hacer a través de otros.

La Administración se basa en el Proceso Administrativo - como guía de acción para cumplir su objetivo. Para llevar a cabo el Proceso Administrativo, existen varias teorías sobre las fases o etapas de este Proceso, sin embargo todas ellas nos llevan al mismo objetivo: "La Administración estudia y considera la Dirección Social, pero - procurando siempre, invariablemente, que sea una Dirección eficaz en el más alto grado posible" (2).

Este objetivo rompe con el concepto tradicional de la Administración que es el de maximizar utilidades, ya que éste último lo podemos señalar como miope ya que ve un solo aspecto, el financiero, sin embargo, la Administración debe tener una visión integral y buscar la permanencia de las organizaciones.

(2) Guzmán Valdivia Isaac, "La Ciencia de la Administración", 1982, Ed. Limusa pc. 12.

9.

Para efectos de esta investigación, el Proceso Administrativo que utilizaré será el del Maestro Isaac Guzmán Valdivia, que contempla las siguientes fases:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección

1.3 Proceso Administrativo

1.3.1 Planeación

En el mundo en que vivimos se presentan cambios - sumamente dinámicos en los aspectos sociales, económicos y políticos que nos rodean, para poder - hacer frente a ellos requerimos contar con una vi sión que nos permita conocer en lo posible estos cambios.

La forma a través de la cual los podemos conocer es en la planeación.

Según Philip Kotler, planeación es: "Decir hoy - lo que vamos a hacer en el futuro. Comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas - necesarias para realizarlo. Es el proceso en vi tud del cual las empresas armonizan sus recursos con sus objetivos y oportunidades" (3)

El proceso de planeación se inicia con la definición de la misión o razón de ser de la empresa, - es decir, debemos conocer el por qué existe la -

(3) Kotler Philip, "Dirección de Mercadotecnia", 1979, Ed. Diana pc. 459

empresa para poder fijar nuestros objetivos.

Objetivos

Los objetivos son: "Reglas de decisión dictadas por la gerencia para guiar y controlar el desarrollo de la empresa para el cumplimiento de su misión" (4).

La empresa tiene dos tipos de objetivos: objetivos económicos y objetivos sociales o no económicos.

Los objetivos económicos se fijan para optimizar la eficiencia total de los recursos en el largo plazo; los objetivos sociales son el resultado de la integración de los objetivos individuales de los miembros de la empresa.

Para la definición de los objetivos se deben considerar los siguientes criterios: (5)

- 1o. Deben apoyar a la misión de la empresa.
- 2o. Deben enunciarse explícita y claramente.
- 3o. Deben considerarse como capaces de ser cumplidos por la persona responsable.

(4) Ansoff Igor H., "Estrategia Corporativa", Ed. John Wiley and Son, 1980, pc 45

(5) Terry George, "Principios de la Administración", 1976, Ed. C.E.C.S.A., pc. 50

12.

40. Deben tomar en cuenta los factores ajenos - al control de la persona responsable.
50. Deben ser en número limitado para cada miembro de la organización.
60. Deben clasificarse según su importancia relativa.
70. Deben estar sujetos a una revisión periódica.

Para que los objetivos de la organización sean - llevados a cabo de la mejor forma, deben diseñarse políticas, procedimientos, programas y presupuestos que los respalden.

Políticas, Procedimientos, Programas y Presupuestos

Las políticas son guías de acción generales que fijan la Dirección y es el marco en el cual se desarrollan las acciones administrativas.

Los procedimientos: "Es la secuencia de las operaciones y los métodos que siguen una serie de pasos o actividades ordenados para que se obtengan los - resultados esperados" (6).

Los Programas son las actividades a realizar, así como, el tiempo en que se efectuarán éstas.

(6) Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas" 1980, Ed. Limusa, pc. 172

Los Presupuestos son la cuantificación de los programas.

Estos cuatro conceptos tienen una jerarquía, es decir, la parte más amplia son las políticas y la más concreta son los procedimientos, sin embargo, los cuatro deben mantener consistencia y no anteponerse unos a otros.

Es importante destacar que cada organización es única, lo cual trae como consecuencia que su proceso de planeación sea original, sin embargo, de alguna forma debe contemplar todos los conceptos que en esta investigación se enuncian.

Las organizaciones no existen aisladas, pertenecen a un entorno el cual tiene que considerarse en este proceso de planeación, ya que la supervivencia a largo plazo depende de la interrelación con el medio ambiente.

1.3.2 Organización

Es la función del Proceso Administrativo donde se determinan las actividades a desarrollar así como los insumos requeridos para cumplir los objetivos establecidos en cada organismo.

La definición formal de Organización según Russel Robb es: "La función necesaria para separar grupos de trabajadores, para dividir responsabilidades, obligaciones y procesos, de suerte que los

asuntos puedan mantenerse dentro del alcance y capacidad de aquellos que dirigen las empresas" (7).

Debido a la gran importancia que tiene la Organización para el logro de los objetivos, este elemento del Proceso Administrativo ha sido uno de los más estudiados, y desde antes de la primera guerra mundial se empezaron a presentar estudios en esta materia.

Teorías de Organización

La primera Teoría de Organización es la denominada Teoría Clásica, donde las funciones o departamentos se derivan de la división del trabajo, siendo esta división del trabajo lineal o funcional, la primera se refiere a la cadena vertical de mando desde la parte superior a la parte inferior de la organización.

Sin embargo, esta teoría ha sufrido muchas críticas porque su enfoque es muy mecánico; "no puede considerarse a las personas como unidades inanimadas, para colocarlas en las secciones de la organización; se pasa por alto la importancia de la gente y de su comportamiento en las situaciones de grupo" (8).

- (7) Robb Russel, "Conferencia sobre Organización", 1975
Harvard Bussiness School, pc. 135
- (8) Terry, Ibidem pc. 331

La siguiente teoría es la neoclásica, la cual trata de corregir las desventajas de la teoría clásica, mediante la consideración del impacto en las relaciones humanas.

De estas dos teorías se han derivado un sinnúmero de estudios, los cuales han dado valiosas aportaciones en el campo de la organización, sin embargo, la más importante después de éstas ha sido la teoría de los sistemas, la cual considera a la organización como un sistema de variables dependientes entre sí, siendo sus elementos básicos los individuos, la organización formal, la organización informal, los modelos de conducta y el ambiente físico, lo cual intenta correlacionarse una perspectiva total de la organización.

Elementos de la Organización

Para llevar a cabo la fase de organización se deben considerar los siguientes elementos definidos por Douglas Mc Gregor:

El primer elemento se denomina Subsistema, en el cual cada unidad de la organización es "un equipo interdependiente con un cometido principal". (9) es decir, la empresa se subdivide en varios organismos, los cuales tienen un objetivo principal,

(9) Douglas Mc Gregor, "El Administrador Profesional", 1970 Ed. Diana, p.c. 113

el cual es llevado a cabo mediante la realización de funciones y actividades específicas pero desde el punto de vista de equipo, no funciones individuales.

El segundo es el autocontrol, donde se establece que cada subsistema se regula a sí mismo en alto grado, dando este gran peso a la relación informal.

El tercer elemento es la Supervisión y Estrategia Administrativa que tiende a reducir los controles burocráticos, al dejar solamente en los niveles superiores los lineamientos generales y estratégicos.

El último elemento es la motivación; el cual es - el motor para que el equipo de trabajo no muestre posturas de protección y defensa sino que realice sus objetivos profesionales orientados hacia los fines de la empresa.

Este concepto rompe con la Teoría Clásica de organización que define a los elementos de la organización en Jerarquías, funciones y obligaciones, - mencionadas por el Maestro Reyes Ponce, los cuales presentan un enfoque únicamente funcional.

Formas de Organización de la Empresa

Para definir su organización, todas las organiza-

ciones tienen que someterse a tres dimensiones - básicas: funciones, productos y mercados.

Es decir, cada compañía debe combinar estas tres dimensiones de acuerdo a una serie de factores - únicos que se le presentan, como son según los - define Philip Kotler: Los objetivos de la compañía, su teoría de Administración, los tipos y número de productos, la competencia y el mercado al que sirve.

Sin embargo se ha encontrado que existen seis formas básicas de organización: (10)

- Funcional
- Por producto
- Por territorio
- Por clientes
- Por procesos
- Por mano de obra

1.3.3 Integración

La integración es "El proceso por virtud del cual se reúnen las partes para dar existencia al todo" (11). La integración que se da dentro de la empresa, es diferente para los recursos humanos, financieros y técnicos.

Integración de Recursos Humanos

La integración humana es la contratación, incorporación y desarrollo del personal de cualquier nivel jerárquico o funcional, de acuerdo a los trabajos que la empresa realiza.

Este concepto parece muy sencillo, sin embargo, para muchos autores contemporáneos éste se vuelve el problema básico de las industrias actuales.

Se habla también que el hombre debe adaptarse a las funciones y no éstas a los hombres, sin embargo, esto puede variar en algunas organizaciones, debido a sus características por lo cual es importante más que buscar hombres adecuados para el puesto adecuado, buscar al personal con características afines al perfil requerido en la empresa.

(11) Guzmán Valdivia, Ibidem pc 183

Integración Técnica y Financiera

Esta integración es llamada también integración de las cosas y estudia todo lo referente a producción, ventas, finanzas, compras, etc., y debe buscar siempre su coordinación con las personas. Así mismo, se requiere que todos, los elementos materiales, se dispongan en el momento oportuno de acuerdo a los programas y procedimientos previamente establecidos y que se encuentran en óptimas condiciones y en el lugar necesario.

1.3.4 Dirección

La Dirección es la parte fundamental de la Administración, ya que como señala el Maestro Guzmán Valdía: "Las otras funciones tienen valor administrativo, solo en tanto que sirven a la Dirección" (12).

De aquí podemos tomar la definición de Koontz y O'donell, Dirección es: "la función ejecutiva de regular y vigilar a los subordinados" (13).

Para que la Dirección sea llevada en forma eficiente, debe cumplir las siguientes fases o etapas.

(12) Ob. cit. pc. 213

(13) Koontz y O'donell, "Curso de Administración Moderna", 1977, Ed. Mc Graw Hill pc. 332

Etapas de la Dirección

La primera etapa de la Dirección es la delegación de autoridad en los supervisores para el cumplimiento de los objetivos.

La segunda etapa es el ejercicio de la delegación - de esta autoridad, es decir, la forma en la cual el supervisor la lleva a cabo.

La tercera etapa, es, a mi juicio la más importante, que es la de establecer los canales de comunicación adecuados para la empresa, a fin de conocer y dar a conocer la razón de ser de la empresa.

Por último, la coordinación de la forma en que se - ha llevado a cabo la delegación de autoridades, es la cuarta fase del proceso de Dirección.

Comunicación

Dentro de las fases de la Dirección guarda un papel preponderante la comunicación, ya que al ser cualquier organismo de naturaleza social, las personas que en ella interactúan, deben mantener una relación estrecha para poder lograr los objetivos fijados y - la mejor forma de llevar a cabo esto es a través de la comunicación.

Existen dos tipos de comunicación dentro de cualquier organismo, la comunicación formal y la comunicación informal.

- La comunicación formal: es toda aquella que debe ser conocida por los integrantes de la organización, la cual se puede presentar a través de informes, juntas, políticas, procedimientos, revistas internas, tableros de avisos, etc.
- La comunicación informal: es la relación que guardan entre sí los miembros de la organización, sin mediar para ello una relación formal de trabajo.

La Dirección es la parte medular de la Administración porque es aquí donde se conjugan todas las fases del Proceso Administrativo y la Dirección puede ver si se está cumpliendo con lo planeado, si la forma de organización responde a los objetivos y por último si la integración de todos los elementos se dan de acuerdo a los requerimientos.

La Dirección es la razón de ser del Administrador ya que al delegar coordina un sinnúmero de habilidades, experiencias, recursos que la empresa requiere y los cuales él no podría realizarlos individualmente.

La Dirección cuando es bien llevada detecta las posibles fallas o desajustes en los procesos anteriores y su solución es encontrada fácilmente, de aquí se desprende la importancia de la toma de decisiones que se presenta en la Dirección la cual debe seguir un proceso lógico y sistematizado.

La Toma de Decisiones

El proceso de Toma de Decisiones consiste en las siguientes etapas:

- Identificación del Problema
- Recopilar Información
- Definir alternativas de acción
- Evaluar alternativas
- Decisión del camino a seguir
- Implantación de solución

Este proceso no asegura que la decisión tomada sea la correcta, sin embargo, si se sigue paso a paso y consideran todas las variables es más fácil lograr el resultado esperado.

La mayor parte del tiempo de la Dirección General es el análisis del Proceso Administrativo del organismo, así como la Toma de Decisiones al respecto.

1.4 La Función de Recursos Humanos

Como se comentó en los puntos anteriores, la Administración de Recursos Humanos es básica para el logro de los objetivos de la Organización, esta función se encuentra en las organizaciones bajo diferentes denominaciones, tales como: - Departamento de Personal, Relaciones laborales, Relaciones Industriales, Relaciones Internas, Personal, etc.

Para llegar al establecimiento de la función de Recursos Humanos como parte formal de la organización, existieron varios aspectos que a continuación se mencionarán.

1.4.1 Antecedentes

El Departamento de personal hizo su primera aparición como el Departamento en el que llevaban los registros, tales como, fecha de contratación, antecedentes laborales presentados, sueldo devengado, sanciones, registros de producción y los tipos de pago correspondientes. Estas funciones correspondían muchas de ellas a los jefes de línea, sin embargo, para ellos era simple papeleo. Esta función se empezó a llevar a cabo en la época de la Revolución Industrial, por motivo del incremento de la capacidad productiva de las empresas.

Con la aparición de los primeros estudios sobre Relaciones Humanas realizados principalmente por Elton Mayo y los intentos iniciales de sindicalización de los empleados, le dieron mayor fuerza al Departamento de Personal, donde se decidían los salarios a pagar, la contratación y despido de personal y las relaciones con el sindicato. Esto trajo consigo, Departamentos de Personal que manejaban todas aquellas fun

ciones que no se les encuentra ubicación, creando - así estructuras amplias y desarticuladas. Estas decisiones en materia de Recursos Humanos hicieron que la posición del supervisor como jefe, fuera declinando, con lo cual se empezó a ver la necesidad de que este departamento tuviera funciones Staff.

1.4.2 La Función Staff de Recursos Humanos

Los Departamentos Staff son: "Unidades auxiliares - que llevan a cabo algún servicio especializado, que ayuda a que los departamentos de línea, cumplan con su misión" (14).

De acuerdo a esta definición, la función Staff de - Recursos Humanos es para apoyar y asesorar a la línea mediante la definición de políticas, sistemas y procedimientos en la Administración de Personal.

Esta definición de guías de acción debe ser acorde a los objetivos de la compañía.

Es importante que la función de Recursos Humanos sea de tipo Staff, porque son los jefes quienes realmente conocen a sus subordinados y por lo tanto ellos tomar las decisiones y contar solamente con el apoyo y asesoría del Departamento de Recursos Humanos.

(14) Straus George y Syles Leonard, "Los Problemas Humanos de la Dirección", Ed. Herrero, 1979 pc 449

1.4.3 Organización de la Función de Recursos Humanos

A continuación presentaré las funciones que debe contemplar un Departamento de Personal para poder cumplir con su objetivo, estas funciones pueden estar tan especializadas como el tamaño y características que la organización lo requiera, sin embargo, es necesario que todas sean llevadas a cabo.

El inicio del proceso de la función de Recursos Humanos empieza por la planeación de Recursos Humanos.

1.4.4 Planeación de Recursos Humanos

"Es el proceso mediante el cual una empresa se asegura de tener el número correcto de personas y la clase correcta de personas, en los lugares correctos, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles" (15).

La planeación de Recursos Humanos es un proceso más amplio que el hacer proyecciones, pero también incluye esta actividad, para que sea significativa la planeación de Recursos Humanos, debe contemplar todos los demás elementos de la Administración de Recursos Humanos.

(15) French Wendell "Administración de Personal" Ed. Limusa
1983 pc. 231

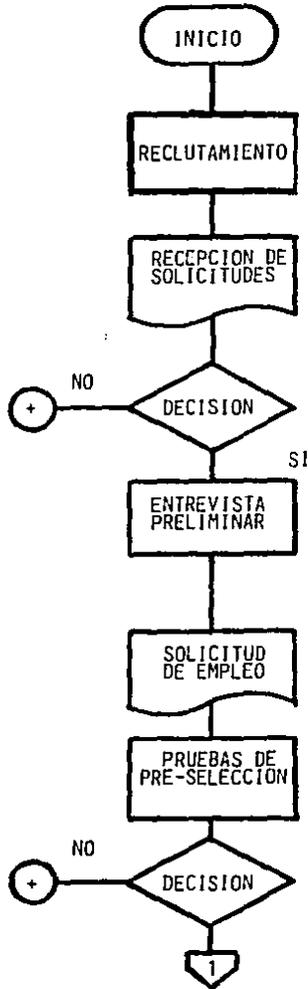
1.4.5 Reclutamiento y Selección de Personal

El Reclutamiento y Selección de Personal se define - como: "El proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato dentro del total de aspirantes, que más se acerca a los requisitos demandados por el puesto a cubrir" (16).

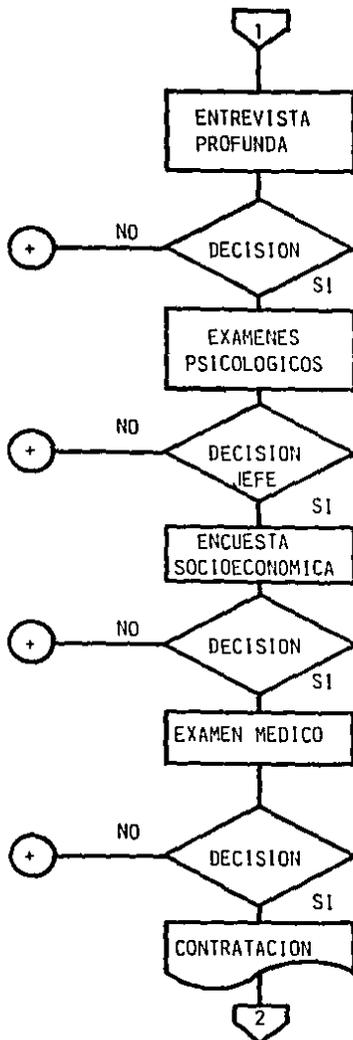
Al hablar de que la selección de personal es un proceso, implica la realización de una serie de pasos - ordenados cronológicamente, los cuales son excluyentes entre sí, es decir, que cuando un empleado no - cumpla satisfactoriamente alguna de las fases, será rechazado, sin importar la parte del proceso que se esté llevando a cabo.

(16) Orozco Jorge Enrique "Reclutamiento y Selección" Coparmex Fondo Editorial, 1980, pc. 25

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

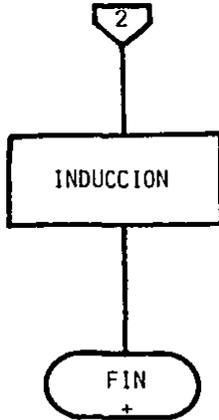


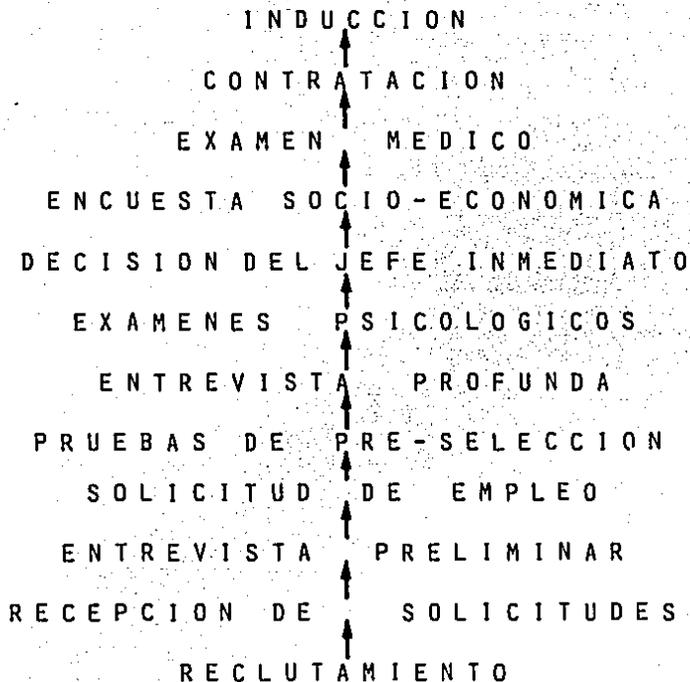
28.
PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL (CONTINUACION)



29.

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL (CONTINUACION)





Las fases de este proceso cumplen con una función específica que a continuación se señala:

- A) Reclutamiento: Es el atraer candidatos calificados para cubrir vacantes que se presenten en la Organización.

El Reclutamiento se puede realizar mediante dos tipos de fuentes: primarias como la propia empresa, intercambio con otras empresas, escuelas y universidades, es decir, el contacto directo - entre empresa y mercado; las fuentes secundarias son el medio indirecto que tiene la empresa con el mercado, como son: Agencias de Reclutamiento, Sindicatos, etc.

- B) Recepción de Solicitudes: Es una fase muy importante del proceso de Selección, ya que es el primer contacto que se tiene con el candidato, así podemos conocer datos generales de la persona.

No tan solo es necesario conocer los datos generales del candidato, sino que él perciba un ambiente grato, a fin de darle confianza y que tenga buena impresión de la empresa. El tiempo de espera para ser recibido el solicitante, debe ser lo más corto posible, sea cual fuere el nivel del puesto a cubrir.

- C) Entrevista Preliminar: Es la fase en la que se conocen las inquietudes, objetivos, intereses de los posibles candidatos, a fin de conocer si la persona satisface los requerimientos del puesto a cubrir, y a la vez realizar una plática sencilla

lla para informarle de las características principales de la empresa (giro, horario, prestaciones, ingresos). Existiendo interés por ambas partes, se continuará con el siguiente paso del Proceso de Selección.

- D) Solicitud de Empleo: Es la forma impresa que - debe llenar el candidato, en la cual aparecen datos de particular interés para la empresa, así - se puede conocer al mismo en forma concreta.

Esta solicitud contiene por lo general los siguientes datos:

- Espacio para una fotografía
- Sueldo deseado
- Nombre del solicitante
- Dirección
- Teléfono
- Estado civil
- Nacionalidad
- Fecha de nacimiento
- Datos legales (número del IMSS, número del Registro Federal de Contribuyentes, número de Cartilla, número de Licencia, número de Pasaporte, etc.)
- Escolaridad
- Experiencia laboral
- Referencias personales
- Idiomas que habla
- Máquinas que sabe utilizar

Así como aquella información adicional que sea vital para la empresa.

- E) Pruebas de Pre-Selección: Este tipo de pruebas, se aplican a los candidatos para comprobar si es te tiene los conocimientos y experiencia que se requieren para un puesto determinado. Estas - pruebas por lo general se aplican a candidatos - para puestos no de muy alto nivel, es decir para auxiliares de contabilidad, secretarias, operarios, almacenistas, etc., o bien para puestos - técnicos y consisten en aspectos concretos sobre el puesto a desarrollar como es: mecanografía, elaboración de asientos contables, etc.

- F) Entrevista Profunda: Es la que se realiza entre Jefe y candidato, de esta forma el jefe puede co nocer aspectos generales del futuro empleado, di cha entrevista es una plática formal, en donde - resaltan aspectos como experiencia en el trayecto profesional, cualidades, etc.

- G) Exámenes Psicológicos: Son las pruebas a que se so meten los candidatos para conocer rasgos generales de su personalidad, como habilidades, aptitudes, - etc. con el fin de obtener datos que ayuden a una

mejor selección y adecuación de la persona hacia el puesto.

Estos exámenes se llevan a cabo a través de Tests, los cuales se clasifican de la siguiente manera, - de acuerdo a la opinión del Lic. Alfonso Siliceo:

- | | |
|-------|----------------------------|
| I. | De nivel mental |
| II. | De conocimientos |
| III. | De rendimiento |
| IV. | De aptitud |
| V. | De interés |
| VI. | De personalidad |
| VII. | De realización o habilidad |
| VIII. | De inteligencia |

Entre los tipos de tests mas conocidos se tienen:

- + El test de Raven que mide la capacidad de las personas para establecer relaciones entre su - experiencia pasada y las nuevas exigencias.
- + El Test de Wais, se divide en 11 subtests para medir varios aspectos de la personalidad de los adultos (comprensión, aritmética, semejanza, memoria de dígitos, vocabulario, etc.)
- + El Test de Domino, sirve para medir la inteligencia de las personas.
- + El Test de Machover consiste en dibujar en una hoja de papel una figura humana en la cual se representan rasgos de la personalidad de la - persona examinada.

- + El Test de Roschach son láminas que presentan manchas, las cuales el examinado debe interpretar y así se conoce su criterio.

H) Decisión del Jefe Inmediato: Es la disyuntiva entre aceptación y rechazo del candidato para el puesto vacante, dicha decisión se basa en la información obtenida en las etapas anteriores de este proceso de selección.

I) Encuesta Socio-Económica: El fin de la Encuesta Socio-Económica es el de comprobar los datos proporcionados por el candidato en el proceso de selección.

Esta encuesta es realizada por el personal de la propia empresa (trabajadora social), o bien por medio de Agencias especializadas.

Las trabajadoras sociales realizan una visita al domicilio del candidato, en la cual verifican datos como:

- nivel socio-económico
- ingresos que se perciben
- referencias personales
- trabajos que ha desempeñado
- estado de salud
- sueldos percibidos
- motivo de separación en las empresas anteriores
- costumbres, etc.

Esto es con el fin de conocer el medio en que se

desenvuelve el trabajador.

- J) Exámen Médico: El exámen médico nos permite conocer, si se va a emplear a una persona en buenas - condiciones de salud, a fin de evitar posibles - contagios con los demás miembros de la organización o bien, para evitar futuros problemas al con- tratar a una persona enferma.

Este exámen consiste en un exámen de laboratorio, radiografías, electrocardiogramas, etc.; así como la elaboración de una historia clínica, los cuales son autorizados por la Secretaría de Salud y por las autoridades correspondientes, según sea el caso. Es recomendable la aplicación de exáme- nes médicos periódicos para establecer un régi- men de medicina preventiva.

- K) Contratación: Es la forma legal en la que el em- pleado y la empresa, se comprometen a cumplir de terminadas disposiciones. En los contratos se - señalan:

- Nombre y domicilio, tanto del empleado como del patrón.
- Estado civil del empleado
- Nacionalidad del empleado
- Sexo del empleado
- Edad del empleado
- Puesto que desempeñará
- Retribución económica por la realiza- ción de las funciones
- Jornada de trabajo
- Horario
- Disposiciones específicas de la empresa.

- Al calce del contrato se presentan - las firmas del patrón (representante), del empleado y de dos testigos.

Existen varios tipos de contratos de trabajo:

- Contrato Individual. Este contrato obliga a - una persona a prestar su trabajo a otro de una manera personal subordinada, mediante un pago.
- Contrato Colectivo de Trabajo. Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, con el objeto de establecer las condiciones, según las cuales deba presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos (17).
- Contrato Ley. El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales deba presentarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarando obligatorio en - una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional (18).

Además, es necesario contar con el expediente de

(17) Trueba Urbina, "Nueva Ley Federal del Trabajo", Ed. Porrúa, art. 386

(18) Idem. art. 404

cada empleado el cual está integrado por:

- La solicitud de empleo
- Resultado de los diversos exámenes que se le aplicaron
- Acta de nacimiento (original o copia)
- Comprobante de estudios
- Fotografías
- Incorporación al Seguro Social
- Copia del Registro Federal de Contribuyentes
- Copia de la Cartilla liberada (para los hombres)

1.4.6 Capacitación de Personal

Una vez que el personal ha sido contratado, se inicia su proceso de inducción a la Organización, es decir, "el entrenamiento básico y socialización del individuo con respecto a las normas y valores principales de la Organización" (19), desde este proceso de inducción empieza a funcionar la tarea de capacitación y desarrollo de personal.

Es muy importante la función de Capacitación ya que después de concluidos los estudios formales, la mayoría de la gente madura se educa únicamente con los medios que le proporciona la empresa.

Dado esto, las compañías buscan que su personal sea capacitado como un beneficio mutuo.

(19) Schein Edgar "Dinámica de la carrera empresarial" Fondo Educativo Interamericano, 1982 pc. 97

De aquí se desprende la definición de Capacitación como: "Una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del co-laborador" (20).

El Proceso de Capacitación

El Proceso de la función de Capacitación consta de seis fases:

- (21) 1. "Investigación de las necesidades reales a corto, mediano y largo plazo.
2. Fijar objetivos a cubrir.
3. Definir el contenido educativo por el curso a impartir.
4. Definir el medio de instrucción adecuado para realizar el curso.
5. Evaluación del contenido y forma del curso.
6. El seguimiento de la Capacitación".

Investigaciones de las necesidades a corto, mediano y largo plazo

Ante todo la empresa debe satisfacer necesidades presentes y necesidades futuras.

Si no realizáramos una investigación previa de necesidades, no se podría programar ningún curso.

(20) Siliceo Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal", Ed. Limusa, 1976, pc. 20

(21) Idem Siliceo Alfonso pc. 28

En la práctica es difícil poder descubrir con la mayor objetividad posible cuáles son aquellas necesidades que hay que satisfacer en el presente, así como aquellas que se deben planear para satisfacer en el futuro dentro de la empresa.

La detección de necesidades a largo plazo en materia de capacitación va muy ligada a la planeación que se tiene de la propia empresa, es decir, la capacitación debe ser acorde a los objetivos de la empresa.

Se considera desde el punto de vista lógico a esta - fase como la inicial de la función de capacitación, ya que sin la detección de necesidades, nunca se podrá pensar en programar algún curso.

En la detección de necesidades según Alfonso Siliceo se encuentran varios tipos de entrenamiento que se - pueden requerir, estos son:

- (22) 1. "Los que tiene un individuo.
 2. Los que tiene un grupo.
 3. Los que requieren solución inmediata.
 4. Los que demandan solución futura.
 5. Los que piden actividades informales de en-
 trenamiento.
 6. Los que requieren actividades formales de
 entrenamiento.
 7. Los que exigen instrucción sobre la marcha.
 8. Los que precisan instrucción fuera del tra-
 bajo.
 9. Los que la compañía puede resolver por sí
 misma.
 10. Aquéllos en que la compañía necesita recu-
 rrir a fuentes de capacitación externas".

11. Los que un individuo puede resolver en grupo.
12. Los que un individuo necesita resolver por sí solo.

Aunque estas se pueden considerar como las necesidades que generalmente se presentan en una empresa, es importante comentar que deben ser derivadas de la involucración de los principales ejecutivos de la misma, después de que hayan analizado en una forma exhaustiva las necesidades de la empresa y de sus empleados.

Fijar Objetivos a cubrir

Conociendo las necesidades de capacitación, se procede al señalamiento de objetivos, se deben considerar tanto el comportamiento individual como el desarrollo de una integración de equipo. La participación de los jefes de línea al respecto es básica, ya que ellos son los responsables de diferentes unidades dentro de una organización, por lo cual el apoyo de ellos es importante.

Definir el Contenido Educativo por el curso a impartir

Es necesario determinar el contenido del curso para proporcionar en la mejor manera posible a los colaboradores una instrucción tanto técnica como cultural que les permita mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes, logrando así beneficios para ellos y para la organización.

El contenido se puede clasificar en cuatro categorías principales:

1. Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una adecuada inducción.
2. Conocimientos y habilidades básicos para el puesto que se desempeña.
3. Conocimientos complementarios de tipo profesional para el mejor desempeño del puesto.
4. Cultura Universal como orientación en las actitudes de las personas.

Definir el medio de instrucción adecuado para realizar el curso

Se tiene que definir el medio de instrucción sin perder de vista el contenido y fin del curso. En muchas ocasiones se le da mucha importancia a los aspectos formales e instrumentales.

Los medios de instrucción pueden ser; Audiovisuales, Informativos, participación de grupo, labor individual, auto-educación, conferencias, cursos, becas, - etc.

Generalmente los cursos se imparten bajo estos conceptos, sin embargo, los avances en Pedagogía han demostrado que estos métodos que podemos considerar como tradicionales no son lo más efectivos, ya que su atención está centrada en el instructor y no en los participantes, lo cual debe ser al revés. Esto no quiere decir que en muchos casos el éxito del curso no radique solamente en la labor del instructor.

Así mismo, debido a sus objetivos, número de participantes y del tiempo de que se dispone, cada curso

es diferente y puede contar con una variada metodología de enseñanza.

Evaluación del contenido y forma del curso

El objetivo de la evaluación del contenido y forma del curso, es el de medir el éxito y grado de asimilación del alumno. Esto nos sirve para mejorar el contenido de futuros cursos a impartir.

La evaluación de capacitación debe mostrar cuatro aspectos básicos:

- a) La reacción del grupo y del alumno
- b) El conocimiento adquirido
- c) Los cambios de conducta
- d) Resultados obtenidos

Asimismo, se pueden evaluar aspectos sobre el medio utilizado, es decir, si el curso estuvo bien impartido, si el lugar físico era adecuado, el impacto del método de enseñanza, el instructor, etc.

Esta evaluación es llevada a cabo generalmente a través de cuestionarios con los participantes.

Seguimiento de la Capacitación

El objetivo del seguimiento de la capacitación, es que el curso impartido haya cumplido con los objetivos establecidos, que éste haya sido favorable para el empleado.

1.4.7 Administración de Remuneraciones

"Es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, eficiencia personal, a sus necesidades y las posibilidades de la empresa" (23).

No se está considerando dentro de esta definición la importancia que reviste las condiciones de oferta y demanda del mercado externo de trabajo. sin embargo, para efectos de esta investigación, la consideraremos, ya que abarca la remuneración global del trabajador.

Al hablar de pagos en efectivo y en especie nos referimos al sueldo y a las prestaciones.

Sueldos

Para determinar los sueldos, se deben considerar los siguientes factores:

- El puesto: De acuerdo a nuestra legislación, a trabajo igual le corresponde salario igual, con lo cual debemos establecer diferentes sueldos a los puestos de acuerdo a su responsabilidad y funciones.

(23) Reyes Ponce Agustín "Administración de Personal" Ed. Limusa, 1976 pc.

- Eficiencia: Los puestos son unidades de trabajo específicas e impersonales, sin embargo, las personas que lo ocupan se desempeñan en diferentes niveles de eficiencia, por lo cual éstas diferencias deben ser consideradas, nuestra legislación también considera estas diferencias.
- Posibilidades de la empresa: De acuerdo a la situación económica de la empresa, debe remunerar al empleado sin poner en riesgo su estabilidad económica pero tratando de que sus empleados satisfagan sus necesidades.
- Mercado de trabajo: Las prácticas de pago se llevan a cabo en la empresa del mismo giro y del mercado en general, deben considerarse por la organización.

Sistema de Administración de Sueldos

Para poder lograr lo anterior se debe contar con un sistema de Administración de Sueldos, el cual debe contar con los siguientes elementos:

- Análisis y valuación de Puestos: Análisis y valuación de puestos es, "Un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización" (24).

Es decir, jerarquizar los niveles de sueldo de los puestos en relación a los demás puestos de la organización.

- Encuesta de salarios: Es la investigación técnica de los sueldos pagados por el mercado de trabajo a los puestos similares de la organización, lo cual nos lleva a conocer la realidad del medio ambiente en esta materia.
- Calificación de Méritos: Es la herramienta con la cual se califica a los ocupantes de los puestos en el desempeño de los mismos, a fin de llevar a cabo las acciones necesarias, las cuales pueden ser promociones, cambios de puestos, capacitación, etc.

Sistema de Valuación de Puestos

Existen cinco métodos básicos para llevar a cabo la valuación de puestos:

- a) Método de Alineamiento: Es el método más simple, el cual es empleado generalmente en empresas pequeñas, su procedimiento es de fácil aplicación y no se necesita ninguna experiencia previa:
 - Se seleccionan los puestos tipo o representativos de la empresa.
 - Se integra un comité de valuación con directivos de las diferentes áreas de la empresa.
 - Cada miembro del comité ordena de mayor a menor los puestos a estudiar para llegar a un consenso general.

- Se intercalan los demás puestos de la organización.

Como se puede observar, si una empresa cuenta con muchos puestos, es más subjetivo valuar los puestos por este sistema:

b) Método de Escalas o Gradación Previa: Este método requiere de más trabajo para su elaboración - que el presentado en el punto anterior y consiste en:

- Elaborar diferentes grados de ocupación.
- Elaborar una definición para cada grado partiendo de la equivalente mas pequeñas para el puesto menos importante de la empresa hasta el mas grande para los puestos directivos de la empresa.
- Crear un comité de valuación.
- Clasificar y agrupar los puestos dentro de la definición de grado correspondiente.

c) Método de Comparación de factores: Este método es un poco más técnico que los dos anteriores y su procedimiento es como sigue:

- Establecer un comité de valuación.
- Definición de los factores a utilizar.
- Clasificar los puestos en relación a cada factor.
- Prorrateso del sueldo de cada puesto entre los factores de acuerdo a su importancia.
- Fijación de la escala de valuación.

d) **Método de Valuación de Puntos:** Es el método de valuación mas utilizado por las empresas medianas en México y algunas grandes y su procedimiento es relativamente complejo y requiere de varios pasos para su establecimiento:

- Fijación de factores.
- Fijación de subfactores.
- Ponderación.
- Establecer grados en cada subfactor.
- Asignación de puntos a cada grado.
- Fijación o valuación del puesto en puntos.
- Traducción del valor en puntos a pesos.

e) **Método de Perfiles y Escalas.** Este método fue desarrollado por un despacho de asesoría en sueldos y valúa tres factores que ellos consideran que se encuentran en todos los puestos:

- El saber.
- El pensar.
- El actuar.

Cada uno de estos factores tiene un peso relativo que se combina entre subfactores los cuales son:

- El saber compuesto por conocimientos técnicos, habilidades gerenciales y relaciones interpersonales.
- El pensar, que está compuesto por el marco de referencia y el proceso de pensamiento.
- El actuar, por el monto o impacto en resultados, el tipo de resultados, del puesto y la -

libertad para actuar.

Este sistema se encuentra muy difundido entre las em presas mexicanas más grandes, las cuales manejan una gran variedad de puestos.

1.4.7.1 Prestaciones

"Son aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal recibe el trabajador en metálico - o en especie y que van a representar un ingreso, - o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido que realizar" (25).

Tradicionalmente las empresas otorgan las prestaciones establecidas como mínimos en las diferentes legislaciones que en materia laboral existen, como son la Ley Federal del Trabajo, la Ley del IMSS, - etc. las cuales son obligaciones para todos los - patrones. Sin embargo, las prácticas del mercado laboral y los beneficios fiscales tanto para el em pleado como para el patrón en lo referente a pres taciones, cada día incrementan las prestaciones, - llegando a ser en algunas ocasiones tan importan tes como el sueldo.

A continuación se presentan las prestaciones más - importantes que otorga la Ley Federal del Trabajo:

(25) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humano- Ed. Trillas, 1977, pc. 374.

- Descanso de media hora durante la Jornada de trabajo. (art. 74)
- Un día de descanso a la semana. (art. 69)
- Ocho días de descanso obligatorio al año. (art. 74)
- Vacaciones. (art. 76 al 81)
- Aguinaldo. (art. 87)
- Participación de Utilidades. (art. 117 al 131)
- Becas (art. 132)
- Capacitación (art. 132)
- Actividades Culturales y Deportivas (art. 132)
- Habitación (art. 136 a 153)
- Pago de Renta (art. 150 a 151)
- Servicio Médico (art. 504)

A partir de estas prestaciones, las que más se otorgan dentro del mercado de trabajo son, según Arias Galicia:

- (26) - "Fondo de ahorro
 - Ayuda para transporte
 - Seguros de Automóviles
 - Tiendas para Empleados
 - Servicio de Comedor
 - Automóvil
 - Venta de acciones de la Compañía
 - Préstamos
 - Seguros de Vida
 - Gastos Médicos Mayores
 - Despensa

(26) Idem, Arias Galicia pc.

- Pago completo de las cuotas del IMSS
- Etc."

Así mismo, cabe aclarar que la Ley Federal del Trabajo señala quince días como concepto de Aguinaldo, lo cual en las empresas en algunos casos se otorga en mayor cantidad, así mismo en las demás prestaciones.

Algunas de las características de las prestaciones son las siguientes:

- 1) Para que cumplan su función social deben ser otorgadas con carácter general, es decir, a todos los trabajadores de la empresa, salvo aquellas que se otorguen a puestos específicos, como automóvil, etc.
- 2) Son beneficios marginales que complementan el salario nominal.
- 3) Están apoyadas o financiadas en parte o totalmente por el patrón.
- 4) Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí.
- 5) Debe ser optativa para el trabajador tanto en la teoría como en la práctica, ya que todo beneficio para hacerlo verdaderamente, supone - que sea aceptado libremente por el que lo recibe.

Las prestaciones no deben caer en el concepto de paternalismo por parte de la empresa o de los trabajadores, por lo que deben de buscar que satisfagan verdaderas necesidades y contribuyan a elevar

el nivel socio-cultural y económico del elemento humano de la empresa. Esta etiqueta de paternalismo sucede por la forma y actitud con que se otorgan las prestaciones, así como de las presiones que se puedan dar hacia los trabajadores para el uso de determinada prestación.

1.4.7.2 Servicios Administrativos de Personal

Es la función donde se lleva a cabo el pago de la nómina de los empleados, el otorgamiento de prestaciones, etc.; es decir, toda la función administrativa y de operación emanadas de la función de personal. En esta función, convergen las actividades administrativas de las demás funciones de personal, por ejemplo: el pago de instructores externos de capacitación, los exámenes médicos aplicados a los candidatos, etc.

Así mismo, también se manejan todos los aspectos fiscales de la Administración de Personal, como son retención del ISPT (impuesto sobre producto del trabajo), pago de cuotas al IMSS, Infonavit, etc.

Otra función relevante es el manejo de las bajas por renuncia, liquidación o fallecimiento del personal, efectuándose aquí los cálculos y trámites necesarios.

Aunque dentro de la empresa se cuente con un área dedicada a la comunicación interna, en este departamento se tiene una gran comunicación con los em

pleados y trabajadores de la organización, aquí el trato es constante ya que como señalamos anteriormente es el lugar donde se efectúan los pagos de - nómina, horas extras y prestaciones, por lo cual - de la atención que este departamento brinde al personal de la compañía, se reflejará en la opinión - que se tenga sobre toda el área de personal y del interés que transmite la empresa en el trato con sus empleados.

Esto se debe a que si el empleado no recibe su - sueldo o prestaciones con oportunidad y buena atención, los demás servicios como capacitación, no serán valorados en su justo valor.

1.4.7.3 Actividades Culturales y Deportivas

Esta actividad consiste en la elaboración de planes de difusión de actividades culturales y deportivas a los empleados de la organización, con el fin de beneficiar a estos en el mejoramiento de su nivel cultural, ya sea dentro de la empresa como en la sociedad misma.

Estos planes contemplan actividades como: Torneos Deportivos, organización de grupos de lectura, cine, etc., en fin, actividades en las que tanto empleados como su familia, pueden convivir con los demás miembros de la organización.

1.4.7.4 Comunicación Interna

La comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, Chruden la define como: "La cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización" (27).

Esto se debe a que la efectividad del trabajador, sin tomar en cuenta su rango, esta determinada en cierto grado por su habilidad para comunicarse con su supervisor y sus demás compañeros de la organización.

El Proceso de Comunicación

El Proceso de Comunicación se inicia con la idea, es decir, al contenido de lo que se quiere decir en el mensaje, el siguiente paso se lleva a cabo - con la codificación que es el simbolizar la idea - para comunicarla al receptor deseado, el tercer pa - so es la transmisión del mensaje codificado de - acuerdo al canal escogido. A partir del siguiente paso interviene el receptor quien se prepara a recibir el mensaje.

El primer paso del receptor es de codificar, es de - cir, cambiar las palabras por ideas y el último - punto es la reacción o acción que efectúa el recep - tor de acuerdo al mensaje recibido.

Comunicación formal

La comunicación formal es el sistema nervioso de la organización que proporciona los canales mediante los cuales se transmiten los procedimientos, - prácticas, instrucciones de trabajo y la retroalimentación de los subordinados, es decir, en esta - se anima a los trabajadores a expresar sus ideas, - actitudes y sentimientos respecto a ellos mismos, - las políticas y demás asuntos organizacionales que le afecta.

Tipos de Comunicación Formal

Existen dos tipos de comunicación formal de la empresa:

- a) Comunicación escrita: Es la que se lleva a - través de manuales de organización, descripciones de puesto, periódicos y revistas internas, tableros de avisos y buzón de quejas y sugerencias.
- b) Comunicación oral: Es la comunicación jefe-subordinado, juntas de trabajo, comités, discursos, etc.

1.4.7.5 Relaciones Laborales

Cuando la empresa cuenta con un sindicato, Relaciones Laborales es la función que se encarga de mantener las relaciones con éste, es decir, quien negocia el contrato colectivo de la empresa, los recursos contractuales, establece el escalafón y

participa en todas aquellas comisiones mixtas que se establezcan en la empresa.

Por último, son los encargados de atender cualquier petición o comentario presentado por el sindicato.

En caso de algún problema laboral que trascienda a las autoridades en materia laboral, en esta función se funge como representante legal de la empresa.

Sindicato

Dentro de la Ley Federal del Trabajo se contempla la existencia de los sindicatos desde el artículo 356 al 401.

El sindicato es una asociación de trabajadores o patrones que busca el mejoramiento y defensa de sus intereses tanto de los empleados como de los patrones, los cuales deberán constituirse con 20 trabajadores en servicio activo o 3 patrones según sea el caso.

Como ya mencionamos anteriormente, el contrato colectivo es el convenio que rige las relaciones entre el sindicato y la empresa. Al igual que un contrato individual de trabajo, el contrato colectivo deberá cumplir ciertos requisitos:

- a) Nombre y domicilio de los contratantes
- b) Empresas y lugares de trabajo que abarque
- c) su duración
- d) La Jornada de trabajo

- e) Días de descanso y vacaciones
- f) El monto de los salarios
- g) Demás estipulaciones que convengan las partes

Reglamento Interior de trabajo

Por último, relaciones laborales también se encarga de vigilar el cumplimiento del reglamento interior de trabajo, el cual es una herramienta de tipo legal establecido en la Ley Federal del Trabajo, el cual es el conjunto de disposiciones obligatorias para el trabajador y la empresa en el desarrollo de las funciones de la misma.

La normatividad de este reglamento se encuentra señalada en los Artículos 422, 423, 424, 425 de esta Ley.

LA EMPRESA

CAPITULO II LA EMPRESA

2.1 Entorno de la Compañía

La Compañía a estudiar se llama "Byte", se encuentra dentro del mercado de los sistemas de información, a últimas fechas, éste se ha vuelto un mercado muy competido debido al auge que en nuestro país están teniendo estos sistemas, los cuales van desde las empresas multinacionales que se dedican a esta rama de los servicios, hasta estudiantes - que en sus tiempos libres realizan paquetes específicos para algunas empresas.

Las empresas multinacionales son líderes en este campo, - sin embargo, la compañía poco a poco ha logrado obtener - una buena reputación en el ramo.

La tecnología viene del exterior, especialmente en el diseño y construcción de las máquinas, por lo cual las empresas cien por ciento mexicanas también se encuentran - en desventaja debido a que no pueden satisfacer las necesidades de sus consumidores en forma integral.

Otra característica de este mercado es la falta de Recursos Humanos calificados y con los que se cuenta, se encuentran en sueldos muy altos, con lo cual las empresas medianas y pequeñas tienen poco acceso a ellos.

La entrada al Gatt puede facilitar la resolución de muchos de los problemas y forzaría a las empresas a ser -

más competitivas.

Byte, fue seleccionada como empresa a estudio, con motivo de estar trabajando en ella como responsable de la Administración de los Recursos Humanos y facilitar ésta la recopilación de la información necesaria para llevar a cabo este estudio.

2.2 Marco Conceptual de la Empresa

El grupo "Byte", fue creado para satisfacer las necesidades en el mercado de la informática en Junio de 1974. A través de la labor de consultoría a las empresas mexicanas, el Grupo Byte detectó que una gran mayoría de usuarios en el área de computación, coincidían en opinar que las computadoras instaladas en México no habían dado los resultados que de ellos se esperaban.

Entre las causas más comunes de insatisfacción se encontraron las siguientes:

- Equipo de cómputo inadecuado para las necesidades de la empresa (demasiado grande y poderoso o demasiado pequeño y poco flexible)
- Falta de personal capacitado en su operación y programación.
- Falta de soporte de las firmas vendedoras, tanto en el mantenimiento del equipo como de los sistemas.
- Falta de conocimiento del usuario que le permitiera determinar si en realidad requiere de un computador y de qué características.
- Falta de calidad en los sistemas diseñados para resolver la problemática particular de cada empresa.

Ante esta situación, el Grupo Byte se abocó a una solu-

ción que permitiera obtener resultados satisfactorios, - aprovechando las experiencias tenidas en el análisis, diseño e implementación de sistemas computacionales, en auditoría de eficiencia en centros de cómputo, y en la capacitación del personal especializado en informática; dando por resultado el nacimiento de Byte División Máquinas (B. D.M.), en Septiembre de 1979.

B.D.M., observó que para resolver integralmente cualquier problema de informática, hacía falta además de los sistemas y la capacitación, un equipo de cómputo adecuado a - nuestro medio que cumpliera con los siguientes requisitos:

- Confiable (que su construcción estuviera basada en un concepto de modularidad, lo cual permitiera detectar y corregir fallas en un lapso de tiempo mínimo).
- Económico (que su relación beneficio-costo fuera de las más - atractivas en el mercado).
- Multiusos (que tuviera capacidad de - multiprogramación, así como la utilización simultánea de varios sistemas).
- Expandible (que permitiera crecer tan - to en memoria principal, - memoria secundaria, perifé

ricos, partiendo de una configuración básica).

- Fácil de Operar (que para su manejo se requiera de personal especializado, que fuese suficiente un entrenamiento sencillo).
- Fácil de Instalar (que no necesitara de ninguna instalación especial).

Se realizó una investigación exhaustiva de los diversos proveedores de minicomputadoras, tanto nacionales como extranjeros y como resultado de la misma, B.D.M. seleccionó a Electronic Data System (EDS) localizada en Dallas, Texas, firma líder en el mercado mundial de desarrollo de sistemas y que a través de una de sus empresas, Centurion Computer Corporation, fabricantes de equipos de cómputo marca Centurion, han instalado más de 3,000 equipos en Estados Unidos, teniendo más de una década de permanencia en el mercado y subsidiarias en México y Canadá.

Desde su inicio de operaciones, B.D.M. ha sido representante exclusivo de los equipos Centurion en México.

B.D.M. empezó en 1979 a implementar con éxito su solución integral (By-E4) para resolver los problemas de informática. El By-E4 conjuga los cuatro elementos esenciales para el éxito de todo sistema de información.

- + Equipo de cómputo (confiable y expandible)
- + Sistemas (desarrollo e implementación)
- + Personal (capacitación y adiestramiento)

+ Servicios (mantenimiento y respaldo)

B.D.M. cuenta con la familia de minicomputadoras de la marca Centurion, además de las computadoras personales PC, - destacándose en el mercado por su alta confiabilidad, expandibilidad y bajo costo, que los hacen ser los de mayor relación beneficio-costos, como lo confirman los equipos - instalados en México en los últimos 5 años.

Además cuenta con microcomputadoras de la marca Commodore, los cuales son equipos personales, con gran versatilidad - en el manejo de información de pequeños negocios o bien para el manejo de la información gerencial.

El concepto de servicio de B.D.M. no se limita al mantenimiento preventivo y correctivo del equipo, sino que además de éste se da mantenimiento a los sistemas desarrollados - para cada empresa y se ofrece respaldo con equipo de la - propia empresa en el centro de cómputo de B.D.M.

En el centro de capacitación, se proporciona entrenamiento en el uso del equipo al personal de los clientes; a lo largo del año se programan cursos de actualización en programación, diseño de sistemas y nuevas aplicaciones.

Actualmente el grupo Byte abarca las siguientes áreas:

- Análisis, diseño e implementación de sistemas computacionales.
- Comercialización de equipo de cómputo

- Ingeniería Industrial
- Investigación de Operaciones
- Aplicaciones financieras
- Service Bureau
- Capacitación y adiestramiento
- Cursos y Seminarios

El grupo Byte tiene oficinas centrales en la ciudad de México, D.F., Sucursales en las ciudades de Guadalajara, San Luis Potosí, Tampico y Monterrey, además de distribuidores en más de una docena de ciudades en todo el país.

El grupo Byte tiene clientes aproximadamente en 27 ciudades del país, distribuidos en diversos sectores: tales como:

- Secretarías de Estado
- Organismos Descentralizados
- Consultores y Servicios
- Educacional
- Banca y Seguros
- Manufactura

65.

- Construcción
- Transformación

A partir de 1984, el grupo Byte cuenta con una planta para fabricación de partes y equipo de cómputo en Reynosa, Tamaulipas, cumpliendo con sus planes de integración vertical y de este modo asegurar sin duda alguna su permanencia en el mercado nacional.

En la planta se cuenta con cuatro líneas de producción: Terminales 2 900 Eds, Sistemas Centurion, Modelo Microplus, Pc y microcomputadoras Commodore.

En la actualidad el mercado de las microcomputadoras ha crecido considerablemente debido a la venta de este producto en una cadena de autoservicio, dando mayor conocimiento de nuestra empresa al público en general.

El tiempo de respuesta de la compra será de 4 a 6 semanas, contadas a partir de la firma del contrato correspondiente.

La garantía del equipo es de 90 días contados a partir de la entrega del mismo, esta garantía incluye los mantenimientos preventivos, correctivos, refacciones, mano de obra e incluso el reemplazo total en caso de que se requiera.

2.3 Estructura de la Organización de la Empresa

La empresa está dividida en tres compañías:

- Byte División Máquinas
 - By-E4
 - Manufacturas Industriales Byte
- (organigrama # 1)

La división funcional de cada una de las compañías es la siguiente:

2.3.1 Estructura de Organización de Byte División Máquinas. (Organigrama # 2)

Está dividida en seis funciones principales:

- Gerencia de Ventas.- Es la función encargada de promover las diferentes máquinas con que cuenta la compañía.
- Jefatura Administrativa de Ventas.- Elabora las diferentes nóminas de las empresas del Grupo, Balances, Pronósticos de Ventas.
- Gerencia de Tienda.- Es la responsable de promover los diversos productos dentro de la tienda de la compañía.
- Gerencia de Contabilidad.- Registra los aspectos contables derivados de la Jefatura Adminis-

trativa de Ventas, así como los productos vendidos por la compañía.

- Servicios Generales.- Es la que se encarga de proporcionar los servicios Administrativos de la compañía B.D.M.

2.3.2 Estructura de Organización de By-E4 (Organigrama # 3)

- Líder de Proyectos.- Diseñar los sistemas de cómputo que se adapten a las necesidades de los clientes que tienen equipo de cómputo vendido por la compañía.
- Director de Ingeniería.- Reparar los diferentes equipos de cómputo, así como brindar mantenimiento a los clientes.
- Contabilidad.- Registrar contablemente los servicios que presta la compañía, así como registrar los aspectos administrativos de esta empresa.

2.3.3 Estructura de Organización de MIB (Organigrama # 4)

- Gerencia de Promoción.- Promover los productos de la compañía en las cadenas de autoservicio que venden nuestros productos.

- Gerencia de Contabilidad.- Contabilizar los aspectos Administrativos del personal, así como registrar las ventas de los equipos de cómputo.
- Gerente de Ventas.- Atender a los clientes ya establecidos de la compañía.
- Jefatura de Personal.- Coordina todo lo referente al Recurso Humano dentro de la empresa; Selección de Personal, Contratación, Pagos Diversos, Comunicación Interna, etc.

2.4 La Función de Recursos Humanos en la Empresa.

Debido al gran crecimiento que ha tenido la empresa, sobre todo en el renglón de ventas, la Dirección ha enfocado su atención primordialmente a esta función y a conseguir técnicos y profesionistas capacitados del área de sistemas, - sin embargo, las funciones administrativas se han dejado a un lado y en este momento al contar ya con doscientos empleados, empiezan a darse cuenta de la complejidad de su manejo y ha realizado algunos esfuerzos aislados para corregir esta situación, a continuación presentaré la forma en que se lleva la función de Recursos Humanos de acuerdo a los puntos señalados en el capítulo anterior.

2.4.1 Planeación de Recursos Humanos en la Empresa.

Esta función no se da en la empresa, ya que no - existe ninguna política o procedimiento que cumplan con este objetivo, esto se debe a que el personal con que cuenta responde a las necesidades actuales, sin embargo, no existe la certeza de su - aprovechamiento en el mediano y largo plazo.

2.4.2 Reclutamiento y Selección en la Empresa.

El reclutamiento es llevado a través de anuncios - en el periódico, cuando el Jefe que tiene la vacante lo solicita al Director General y él mismo define el contenido del anuncio y únicamente solicita al Departamento de Personal que lo tramite.

En raras ocasiones se promueve al personal interno a estos puestos vacantes, lo cual ocasiona que la gente cuando domina su puesto, se cambia de empresa al saber que no tiene proyección.

Con los candidatos que se presentan por los anuncios en el periódico, el Departamento de Personal escoge a los más idóneos y les aplica exámenes de habilidad matemática exclusivamente, sin importar la función a realizar y únicamente a las secretarías se les aplican pruebas relacionadas con su trabajo.

Los candidatos que salen bien calificados en estos exámenes, son enviados al Jefe que presentó la solicitud y él elige a la persona a cubrirlo. El mismo Jefe negocia con el candidato el sueldo a pagar informando esto al Director General, quien lo autoriza.

La contratación de personal se lleva a través de contratos con duración de 1 a 3 meses, dependiendo el nivel, lo cual impide tener completos y actualizados los expedientes del personal.

No se lleva a cabo la verificación de las referencias que presenta el candidato en su solicitud.

2.4.3 Capacitación de Personal en la Empresa.

A pesar de que la empresa capacita al personal de los clientes en la utilización de las computadoras y paquetes vendidos por esta y esto se considere -

como uno de los puntos fuertes de la empresa, a sus empleados no les otorga ningún tipo de capacitación, por lo que los empleados aprenden primeramente su trabajo por miembros más experimentados - de su departamento, situación que yo considero crítica ya que el estar la compañía en el mercado de los sistemas de información, es más importante que sus técnicos conozcan las innovaciones en esta materia.

Otro punto crítico referente a la capacitación es - el no capacitar a la gente en el idioma inglés, debido a que los manuales, instructivos y paquetes - son en este idioma y esta falta del conocimiento - del inglés ha ocasionado malas traducciones e interpretaciones que son perjudiciales para la compañía.

2.4.4 Administración de Remuneraciones en la Empresa.

Dentro de la empresa no existe una Administración de sueldos formal, ya que no cuenta con ninguna política en esta materia, la forma que se sigue para administrar sueldos es la siguiente:

Cada seis meses, con la modificación de salarios - mínimos se otorgan aumentos de sueldo a las personas de acuerdo a una Junta que realiza la Dirección con los Jefes de las diversas áreas y de acuerdo a esta negociación, la práctica nos ha mostrado que no todos los Jefes defienden de igual manera los intereses de sus empleados, por lo que la equidad interna no existe, así como tampoco existe

72.

alguna referencia formal de lo que está pagando la empresa.

Por lo que se refiere a prestaciones, la situación es menos conflictiva, ya que aparte de las prestaciones de Ley se otorgan otras prestaciones como son:

ayuda de comedor
ayuda de despensa
fondo de ahorro
gastos de previsión social

Cabe aclarar que estas prestaciones son relativamente nuevas y su otorgamiento no se dió en base a una planeación, sino a la promoción que llevó a cabo un despacho actuarial al que se le da servicio.

Los aumentos por promoción o méritos se dan a solicitud de los Jefes inmediatos cuando existe la posible salida de alguno de sus empleados, cuando éste sea considerado buen elemento y si no se presenta esta situación, no existe.

2.4.5 Administración de Personal en la Empresa.

La función administrativa de personal se lleva de la siguiente manera:

En lo referente a la elaboración de la nómina, el encargado de personal elabora una lista en la que

se anotan las personas que faltaron en la quincena, las personas que pidieron préstamo para la compra de equipo de cómputo o bien las altas, bajas y modificaciones de personal; ésta lista se turna al Departamento Administrativo de Ventas que es el encargado de procesarla automáticamente, una vez lista la nómina, pasan ésta al Director para su autorización.

La cuestión del pago de cuotas del IMSS, declaraciones del I.S.P.T., son realizadas por el Departamento Contable de cada empresa.

Estas con todas las funciones que sobre Recursos Humanos se presentan en la Compañía.

2.4.6 Estructura Administrativa del Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos depende organizacionalmente del Director de M.I.B. (Manufacturas Industriales Byte) y está integrado por tres personas:

- Jefe de Personal
- Auxiliar Administrativo
- Secretaría

Las funciones que se llevan a cabo en este Departamento, son las explicadas en el punto 2.4.5 de esta investigación.

Asimismo, en los Departamentos de Contabilidad de cada empresa, se elaboran las diferentes nóminas,

que a su vez son turnadas al departamento Administrativo de Ventas para que sean procesadas.

Como se mencionó con anterioridad, todos los Departamentos Intervienen en la Selección de Personal, - ya que al presentarse una vacante, recurren a diversos medios para cubrir el puesto.

Estas son otras funciones que se realizan por otros departamentos, relacionadas con Recursos Humanos.

2.4.7 Cifras Relevantes de la Función de Recursos Humanos.

Para comprender y conocer mejor a la compañía, a - continuación presento en forma cuantitativa los aspectos más importantes en materia de Recursos Humanos en la empresa.

Número de personal al 31 de diciembre de 1987, 189 empleados, este número está compuesto por:

- 1 Director General
- 4 Directores
- 6 Jefes de Departamento o líder de proyecto.
- 11 Supervisores o Coordinadores
- 36 Puestos técnicos
- 101 Auxiliares
- 20 Secretarías
- 10 Vendedores

Así mismo durante los últimos cinco años, el número de personal ha sido el siguiente:

Años:	1983	1984	1985	1986	1987
Número de Personal:	89	99	103	108	189

El crecimiento en este último año se debe a la creación de la empresa denominada M.I.B. (Manufacturas Industriales Byte), que cuenta actualmente con 81 personas, su creación se debió al empezar a vender el producto en tiendas de autoservicio como ya se había mencionado anteriormente.

Durante 1987 se contrataron 92 empleados, sin embargo en años anteriores el número de contrataciones fue muy inferior.

Años:	1983	1984	1985	1986	1987
Contratación:	10	16	13	14	92

El índice de rotación de la empresa por años, es el siguiente:

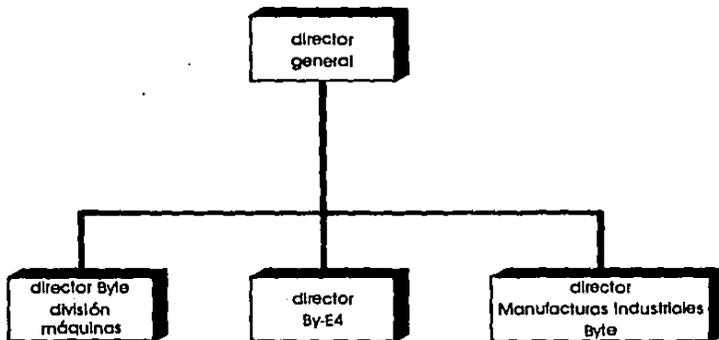
Años:	1983	1984	1985	1986	1987
Índice de Rotación:	4.49	6.06	10.67	8.33	6.87

Cabe aclarar que durante el año de 1987 el índice de rotación fue mayor en el caso de las secretarías, presentándose 5 renunciaciones durante el año.

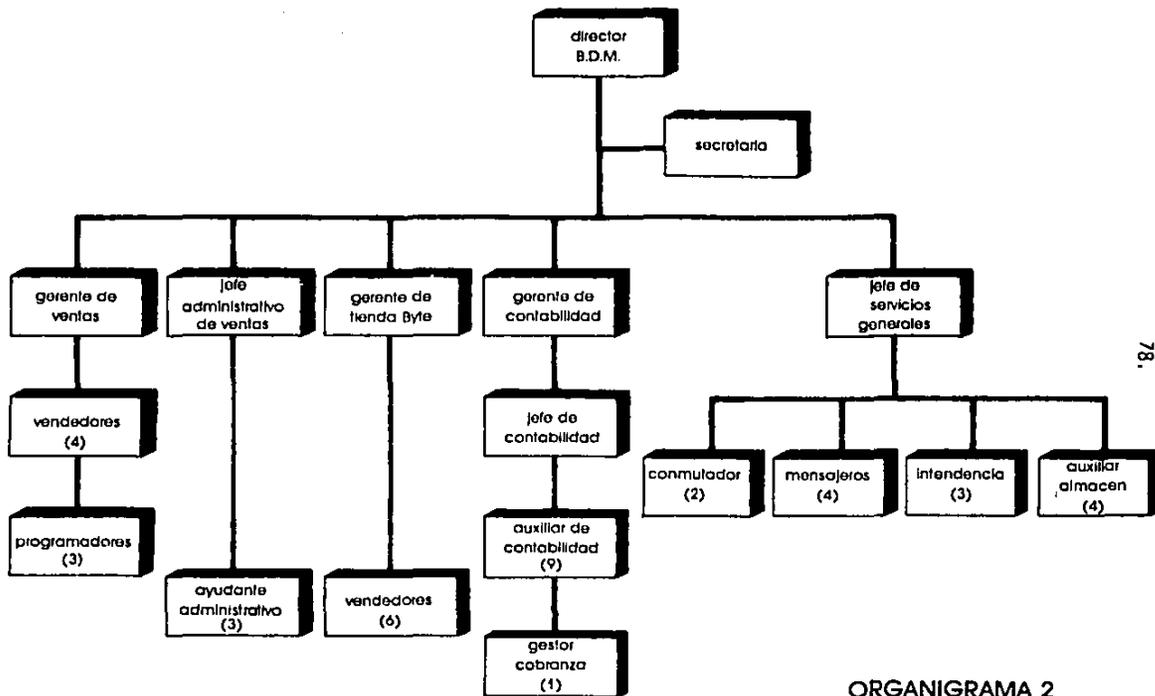
Debido a la creación de M.I.B., en 1987 se presentaron varios cambios internos, siendo todos ellos de Departamento o funciones completas, sin embar-

go, para efectos de esta investigación, no considere relevante el presentar los datos.

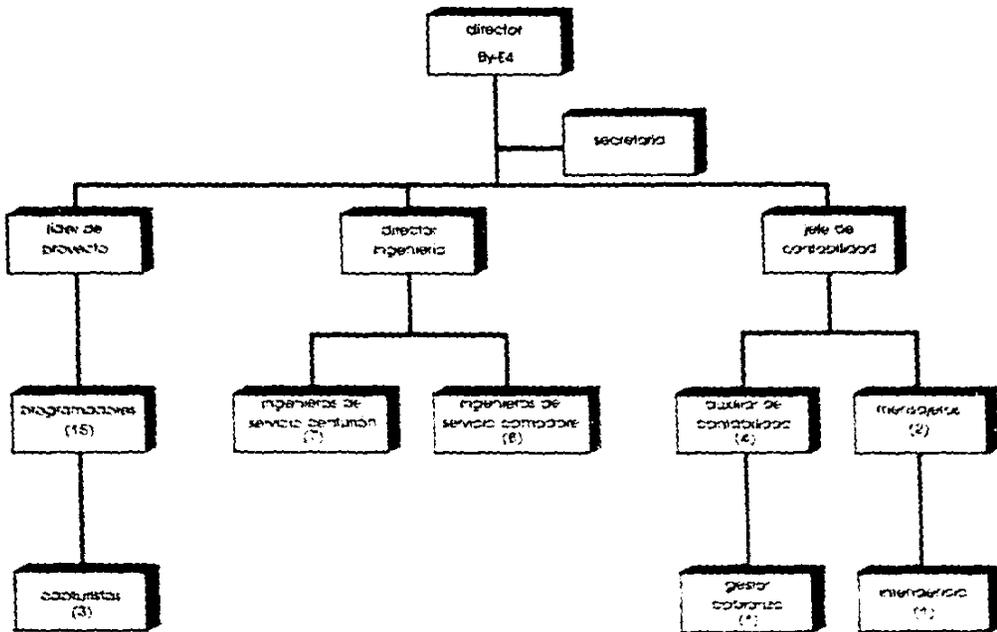
En lo que se refiere a promociones, no se cuenta con información, ya que los aumentos de sueldo por este concepto se dan dentro del mismo puesto debido esto al tamaño de la compañía.



ORGANIGRAMA 1
Grupo Byte
Organigrama General

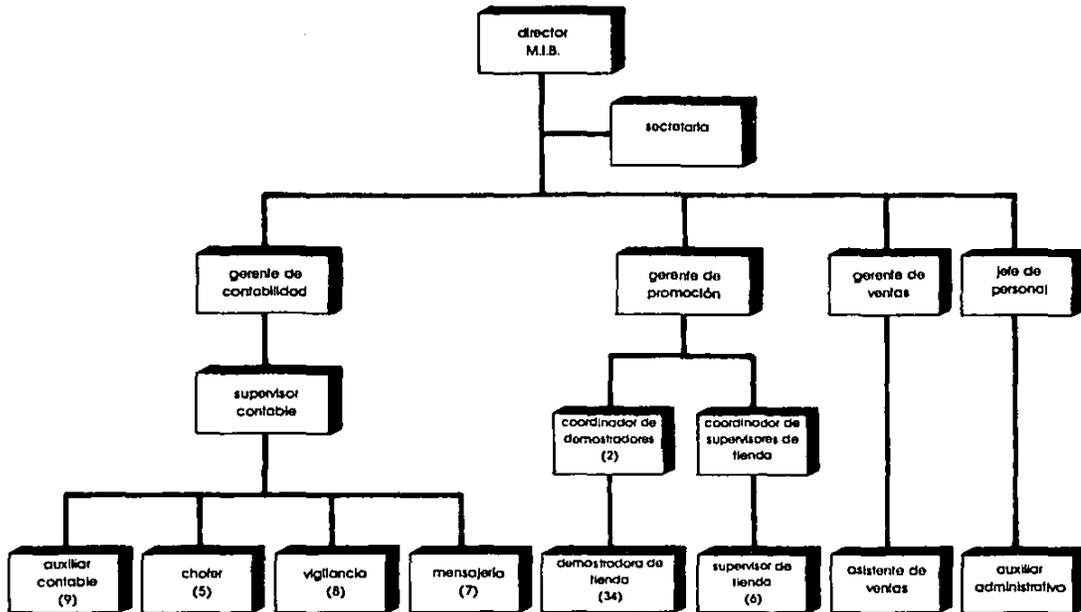


ORGANIGRAMA 2
Byte División Máquinas

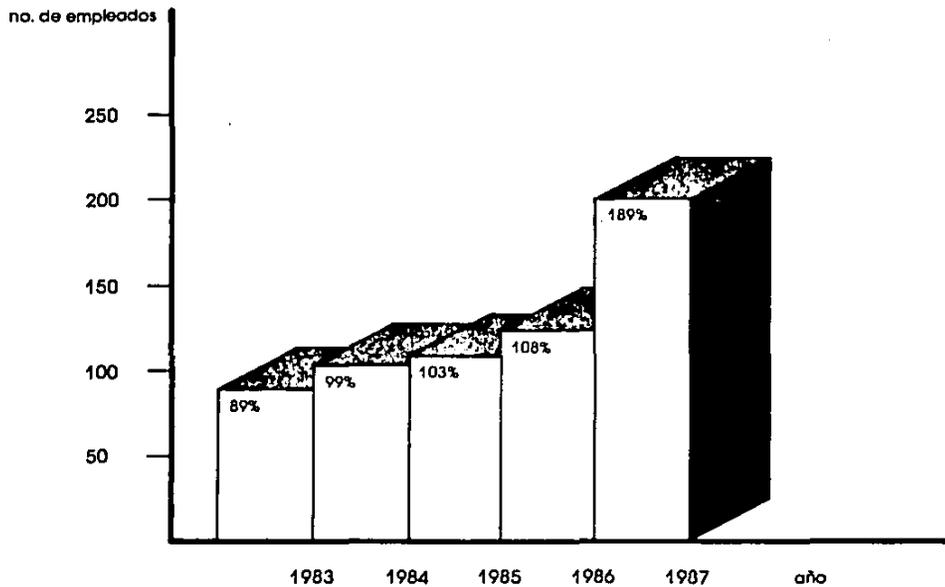


ORGANIGRAMA 3
By-E4

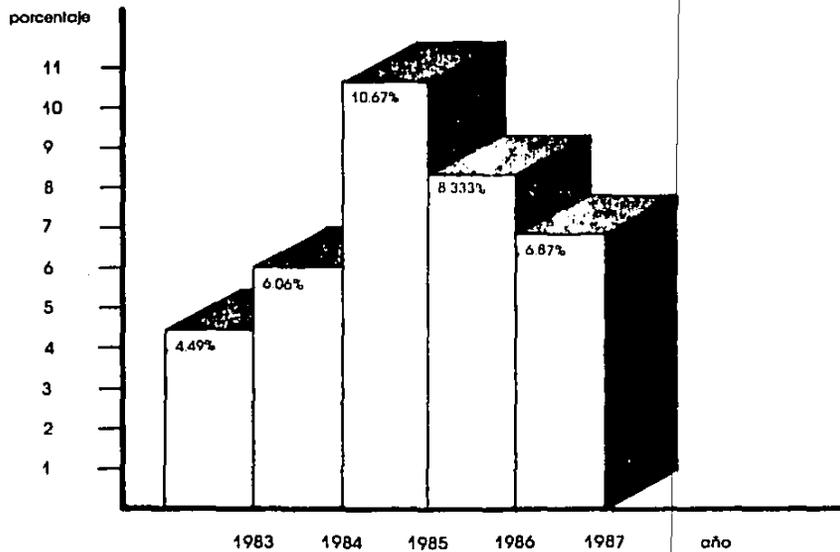
79.
ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA



ORGANIGRAMA 4
 Manufacturas Industriales Byte



GRAFICA DE PERSONAL



GRAFICA DE INDICE DE ROTACION DE PERSONAL

PROPUESTA DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

CAPITULO III PROPUESTA DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Planteamiento

En base a la forma en que se lleva a cabo la función de - Recursos Humanos dentro de la empresa y a la forma en que considero se debe llevar de acuerdo a las características de la empresa como son: número de gente, departamentos - con que cuenta, etc. A continuación presento mi propuesta.

3.2 Consideraciones

Para que pueda ser llevada a cabo la propuesta que presento, es de vital importancia que el director de la empresa esté convencido en la sistematización de la función de Recursos Humanos, para que así él lo transmita a los niveles inferiores y se comprometan todos los integrantes a - participar.

Este punto es importante ya que si el Director General no compra la idea y se compromete a seguirlo no funcionará, debido a esto una vez elaborada la propuesta se le presentará a él con las ventajas que de esta sistematización se derivan.

3.3 Reclutamiento y Selección de Personal

La función de selección más apropiada para la empresa considero, debe ser de dos formas:

Primero: Para personal que se consiga a través de candidatos que se presenten a la propia empresa o de personas conocidas de miembros de la organización se deberán canalizar a algún despacho especializado en esta materia para que les apliquen las baterías de exámenes adecuadas al puesto a ocupar bajo la coordinación del Departamento de Personal, el cual una vez evaluados los candidatos, coordinará las diferentes entrevistas para que se elija al candidato más idóneo.

Será responsabilidad del Departamento de Personal de ser el enlace con estos despachos tanto para solicitar los candidatos como de saber en que fase del proceso se encuentra.

Segundo: Cuando la empresa no cuente con ningún candidato para cubrir los puestos vacantes, el Departamento de Personal solicitará a estos despachos que realicen todo el proceso. Es recomendable que se cuente con uno o varios despachos que - lleven a cabo esta función y que su proceso - contemple lo siguiente:

- Exámenes psicométricos
- Examen de conocimientos

- Encuesta socio-económica
- Examen médico

También es importante aclarar que el Departamento de Personal sea el único contacto para que exista uniformidad de criterios en esta materia.

Por lo que se refiere a la posibilidad de que estas vacantes sean cubiertas por personal de la propia empresa, será responsabilidad del Departamento de Personal de que al momento de recibir una solicitud para cubrir un puesto, - busque los candidatos viables de entre los empleados de la empresa antes de solicitar el apoyo de los despachos - externos.

Para facilitar esta función al Departamento de Personal, - se deberá contar con un expediente por cada empleado el - cual tendrá que contener:

- Solicitud de empleo
- Resultado de exámenes
- Documentos personales
- Contrato de trabajo
- Comprobantes escolares

En el caso de empleados que ya se encuentran trabajando - en la empresa, se les podría enviar a que realicen sus - exámenes o abrir su expediente con la documentación con que se cuenta.

Este archivo o Inventario de Recursos Humanos, podría, - debido a las características de la empresa, meterse en -

una computadora, lo cual facilitaría su consulta y actualización.

3.3.1 Justificación

Propongo este modelo para la función de Reclutamiento y Selección, ya que la creación de un Departamento especializado sería costoso para la empresa, pues se necesitaría el apoyo de personal calificado para la aplicación de exámenes psicométricos, exámenes de conocimientos y para la realización de una encuesta socio-económica, además de que se tendría que tener contrato con un laboratorio médico para la realización del examen médico.

Siendo esta la forma más sencilla, además de que por el volumen de empleados no se presenta en forma constante la función de Reclutamiento y Selección y hay poca rotación de personal.

Asimismo, se tendría mayor certeza en que el personal contratado es el adecuado para cubrir el puesto.

Existen mayores posibilidades de considerar personal interno para cubrir vacantes de puestos de mayor responsabilidad.

La segunda fase sería mediante cuestionarios y entrevistas únicamente con los responsables de la función.

Una vez que se cuente con toda la información relacionada con ésta detección, se procederá a analizarla y buscar - aquellos aspectos que sean necesarios de desarrollar entre los empleados, ya sea por tipo de función o de carácter departamental o funcional.

Ya que se cuenta con el diagnóstico de Capacitación y Desarrollo de la Empresa, se presentará a la Dirección General para su validación.

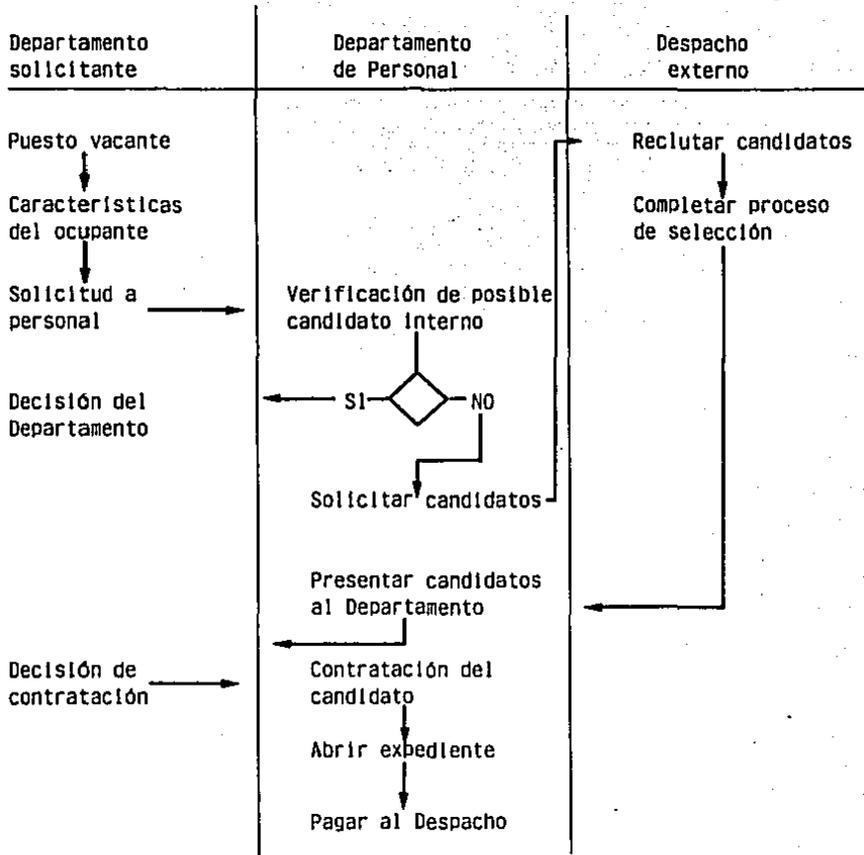
Una vez validadas las necesidades del personal en materia de capacitación, se determinarán los objetivos a cubrir - en cada una de ellas y se procederá a elaborar los cursos o programas y el medio por el cual se llevará a cabo, para ésto se puede aprovechar la experiencia de la gente de la compañía que capacita a los clientes o a la gente del Departamento de Personal, las cuales pueden diseñar algunos cursos sencillos y fungir como instructores, en caso de - que internamente no se pueda hacer frente a algunas de - estas necesidades, el Departamento de Personal conseguirá asesores o despachos que lo puedan llevar a cabo.

Después de diseñados e impartidos los cursos, se platicará con las personas capacitadas y sus Jefes inmediatos sobre los beneficios inmediatos obtenidos en el curso, así como de su aplicación en el mediano y largo plazo.

Para dar seguimiento a la Capacitación se deberá llevar a cabo detecciones de necesidades una vez al año por lo menos.

3.3.2 Diagrama de Actividades de Reclutamiento y Selección

* Simbología



* Simbología

- = Seguimiento de la actividad
- ◇ = Decisión

3.4 Capacitación

Para poder llevar a cabo la función de Capacitación en la Empresa se requiere efectuar una detección de necesidades la cual deberá constar de dos etapas:

La primera, hablar con la Dirección General y los directivos más importantes de la compañía para exponerles en qué consiste la detección de necesidades y ellos a su vez nos platicuen qué características y habilidades personales se quieren que desarrollen en los empleados para cumplir mejor los objetivos de la empresa, poniendo énfasis en que no solo se requieren cubrir los objetivos de la compañía a corto plazo, si no también los del mediano y largo plazo.

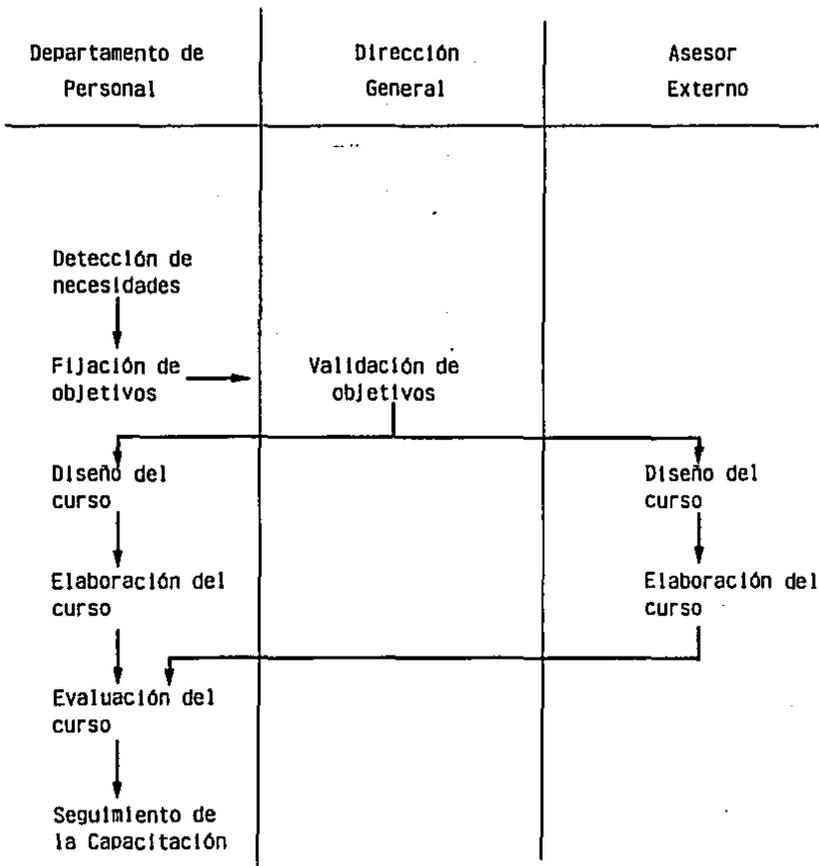
Una vez terminada esta fase se proseguirá con la detección de necesidades directamente con los empleados y los responsables directos de esta función, en la cual se verán los puntos débiles del personal con respecto del puesto que desarrolla y el Departamento en el que trabajan, lo cual será validado con el responsable de la función para que haga sus comentarios, así mismo se considera necesario que ésta detección de necesidades incluya aquéllos aspectos no solo relacionados directamente con el puesto, sino también aquéllos que puedan ser de interés del empleado para su desarrollo personal.

La primera fase de esta detección de necesidades sería a través de juntas y/o entrevistas con los directivos más importantes de la organización.

3.4.1 Justificación

La implantación de este sistema de capacitación va a permitir a los empleados de la empresa a desarrollarse y a su vez contribuir al logro de los objetivos institucionales, así mismo las personas de la empresa que participen como instructores se sentirán más involucrados en el desarrollo de sus compañeros, así como en el enriquecimiento de sus puestos.

Este sistema contempla todas las fases que se requieren en la función de capacitación.

3.4.2 Diagrama de Actividades del Proceso de Capacitación

3.5 Administración de Sueldos

La función de sueldos en la empresa deberá contar con varias etapas que permitirán su adecuado funcionamiento, debido a que es una función muy especializada que requiere un profundo conocimiento de ella misma, sobre todo en la implantación de cualquier sistema administrativo de sueldos, se deberá optar por contratar un despacho o asesor externo que se adecúe más a las necesidades de la empresa, para lo cual el Departamento de Personal deberá:

- Presentar a uno o varios despachos especializados, una solicitud de presupuesto y programa de trabajo a realizar para contar con un buen sistema administrativo de sueldos.
- Involucrar a la Dirección General en los beneficios y ventajas que obtendrá la empresa al contar con este sistema.
- Determinar conjuntamente con la Dirección General, aquél sistema que se adecúe más a la situación de la empresa.

Este programa deberá contener lo siguiente:

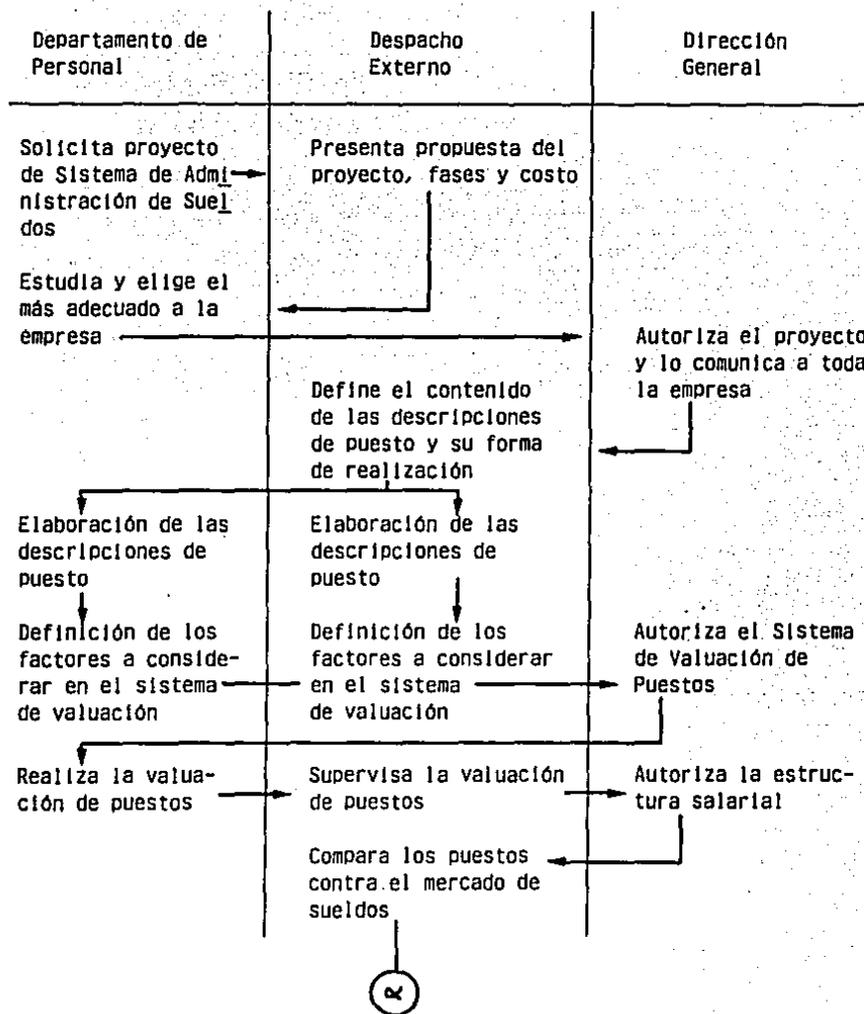
- a) Un sistema para la elaboración de descripciones de puestos de todos los puestos de la compañía, así como la capacitación de las personas que las vayan a llevar a cabo.

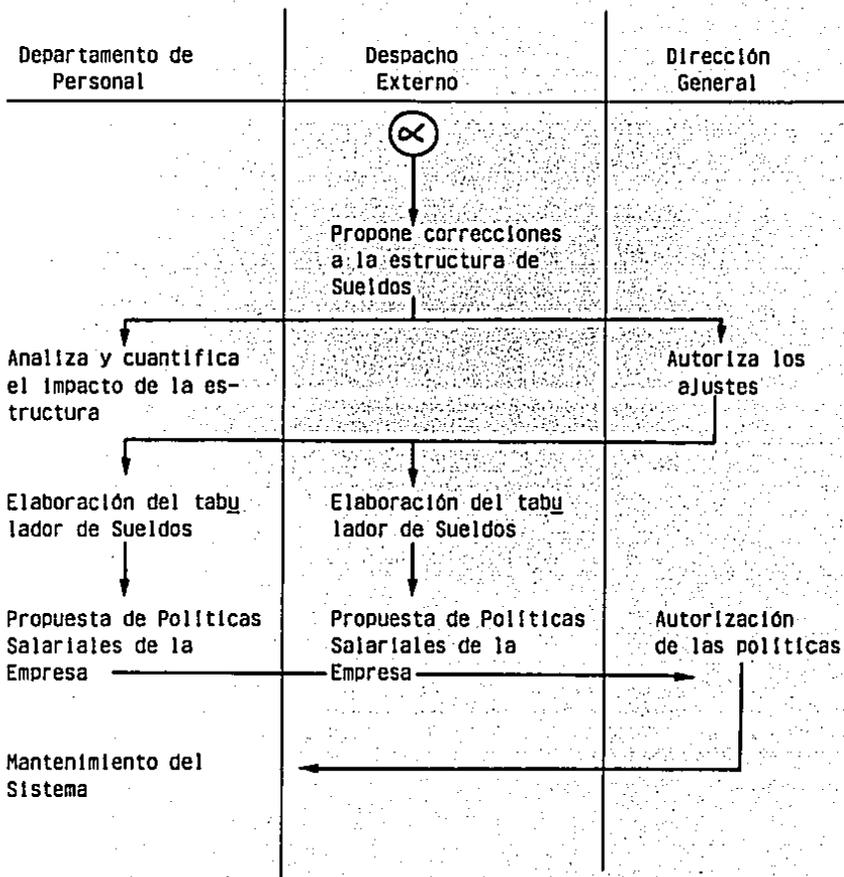
- b) Un manual de valuación de puestos que considere los factores más importantes a valorar de acuerdo a las características de la compañía, y la preparación de la gente que funja como Comité de Valuación; debido al tamaño y al número de puestos con que cuenta la empresa es recomendable que se elija un sistema de Alineamiento o de Puntos.
- c) De acuerdo al valor de los puestos y como resulten valuados por la empresa, deberá presentar el despacho una comparación de estos contra los que pagan empresas del mismo giro para que con estos dos factores se pueda elaborar un tabulador de sueldos y las políticas requeridas para su administración, como pueden ser sueldos a personal de nuevo ingreso, calificación de méritos, etc.
- d) En esta comparación de sueldos, se deberá incluir también el aspecto de prestaciones, para ver en forma completa la retribución de los empleados y de acuerdo a las posibilidades de la empresa, contemplar la viabilidad de implantar nuevas prestaciones.
- e) Una vez que éste programa empezara a funcionar, el Departamento de Personal sería el encargado de darle seguimiento a través de la elaboración de descripciones de puestos, de los puestos nuevos, vigilar los movimientos que tenga el mercado de sueldos, valorar y/o coordinar la valuación de estos puestos nuevos, etc.

3.5.1 Justificación

Aunque se tenga la necesidad de recurrir a un despacho externo para la elaboración de este sistema, el cual puede representar un costo importante para la empresa, los beneficios son bastantes, ya que sería en un tiempo razonablemente corto, el Departamento de Personal estaría involucrado desde el principio en su diseño y estaría muy comprometido en él, lo cual facilitaría su seguimiento y actualización; y siendo sobre todo un sistema confiable ya que se encuentra validado en empresas similares en tamaño y número de gente.

Con un sistema técnico de análisis y valuación de puesto se tendrían sueldos de acuerdo a la responsabilidad de cada puesto en relación a los demás puestos de la empresa, lo cual asegura equidad en terna.

3.5.2 Diagrama de Actividades Administración de Sueldos



Simbología:

⊗ = Continuación

3.6 Administración de Personal

En este departamento, que es donde se tiene el trato directo con el personal, se deberán contemplar los siguientes aspectos:

- Administrar el paquete de prestaciones, derivado del nuevo sistema de sueldos.
- Llevar el control del personal en lo referente a faltas, incapacidades y retardos.
- Negociar con las empresas a las que se les da servicio - en sistemas, descuentos o beneficios para el personal - del Grupo Byte.
- Negociar con el Infonavit, el otorgamiento de los beneficios que brinde el Instituto.
- Preparar los finiquitos del Personal que se separe de la compañía.
- Ser el contacto oficial con las oficinas gubernamentales: IMSS, INFONAVIT, etc., de los aspectos derivados de la función de personal.
- Efectuar entrevistas de salida al personal que se separa de la empresa.
- Establecer un sistema de quejas y sugerencias para conocer las inquietudes y dudas del personal.
- Supervisar las solicitudes de aumento de sueldo que turne cada Departamento a fin de verificar su apego a las políticas de sueldos.

Aunque Byte no cuenta con un Sindicato, es necesario cumplir con disposiciones legales que serian responsabilidad

de este Departamento:

- Revisar y en su caso, modificar los contratos individuales de trabajo, conjuntamente con el asesor jurídico externo.
- Realizar el proyecto de Reglamento Interior de Trabajo, así como de su actualización.
- Establecer las diferentes comisiones mixtas que se requieran dentro de la empresa (de reparto de utilidades, Seguridad e Higiene, etc.)
- Ser el representante legal de la empresa en demandas y visitas ante las autoridades del Trabajo.

Muchas de estas funciones ya se realizan en el Departamento, sin embargo, el señalarlas aquí es para que se lleven sistemáticamente y se establezcan los procedimientos necesarios en cada función.

Estos procedimientos se irán estableciendo cuando esté definido el sistema de sueldos por un lado, por otro, en los aspectos legales de acuerdo a lo que establece la Ley Federal del Trabajo y demás leyes en la materia.

Para llevar a cabo estas funciones se requiere de la contratación de dos auxiliares de personal que desempeñarían las nuevas funciones aquí plasmadas que son:

- Elaboración de descripciones de puesto.
- Entrevistas de salida de personal.
- Atender el sistema de quejas.
- Buscar candidatos internos para cubrir vacantes.
- Coordinar los eventos culturales y deportivos que se realicen.

- Preparar el material que se requiera para los cursos de - capacitación.

3.6.1 Justificación

- Se requiere llevar en forma sistemática la Función Administrativa de Recursos Humanos, para tener un control e Información del personal de la compañía.
- Cumplir con las disposiciones legales que en materia de Recursos Humanos existe.
- La implantación de nuevos sistemas de Selección, - Capacitación y Sueldos requiere de un área responsable de su Administración.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- La utilización de técnicas en Administración de Recursos Humanos, optimiza la forma de trabajar, ya que se sigue un procedimiento lógico en las funciones de este Departamento y de esta forma se obtienen mayores beneficios para la empresa y sus trabajadores.
- La involucración de la Dirección General de la Empresa, así como de todo el personal de la misma es de vital importancia para la implantación de esta propuesta, ya que si no están convencidos de los beneficios que esta conlleva, no se tendrán los resultados aquí señalados.
- La implantación de esta propuesta puede ser la primera etapa de la organización de las demás actividades de la empresa, ya que al verse los resultados que se obtengan, se verá la necesidad de llevar a cabo en todas las funciones de la empresa.
- Las empresas pequeñas y medianas que implantan tecnologías que les permitan organizar sus funciones, pueden tener mayor probabilidad de permanencia y éxito en el mercado.
- La organización de la función de Recursos Humanos y en general de todas las funciones, no es privativa de las empresas grandes, si no es extensiva a las empresas pequeñas y medianas.
- La posición de la empresa podrá ser más agresiva en relación a las empresas de su mismo giro y tamaño, ya que contará seguramente con personal más calificado y satisfecho.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Ansoff Igor
"Estrategia Corporativa"
Ed. Jhon Wiley and Son
1980

Arias Galicia Fernando
"Administración de Recursos Humanos"
Ed. Trillas
1977

Chruden y Sherman
"Administración de Personal"
Ed. C.E.C.S.A.
1982

French Wendell
"Administración de Personal"
Ed. Limusa
1983

Guzmán Valdivia Isaac
"La Ciencia de la Administración"
Ed. Limusa
1982

Kotler Phillip
"Dirección de Mercadotecnia"
Ed. Diana
1979

Koontz y O'donell
"Curso de Administración Moderna"
Ed. Mc Graw Hill
1977

Mc Gregor Douglas
"El Administrador Profesional"
Ed. Diana
1970

Orozco Jorge Enrique
"Reclutamiento y Selección"
Coparmex, Fondo Editorial
1980

Reyes Ponce Agustín
"Administración de Empresas"
Ed. Limusa
1980

Reyes Ponce Agustín
"Administración de Personal"
Ed. Limusa
1976

Ríos Szalay Adalberto
"Orígenes y Perspectivas de la Administración"
Ed. Trillas
1977

Russel Robb
"Conferencia sobre Organización"
Harvard Bussiness School
1975

Schein Edgar
"Dinámica de la Carrera Empresarial"
Fondo Educativo Interamericano
1982

Siliceo Alfonso
"Capacitación y Desarrollo de Personal"
Ed. Limusa
1976

Straus George y Syles Leonard
"Los Problemas Humanos de la Dirección"
Ed. Herrero
1979

Terry George
"Principios de la Administración"
Ed. C.E.C.S.A.
1976

Trueba Urbina
"Nueva Ley Federal del Trabajo"
Ed. Porrúa