

300602



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA UNAM

## LA IMPORTANCIA FINANCIERA DEL DE- PARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE MEDIANA CAPACIDAD

### **SEMINARIO DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
MARIA TERESA VAZQUEZ RUIZ

TEESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

NOVIEMBRE 1990



## **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 está 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	i
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	iv
CAPITULO I LA EMPRESA DE MEDIANA CAPACIDAD	1
1.1 CONCEPTO DE EMPRESA	1
1.2 CLASIFICACION DE LA EMPRESA	3
1.2.1 DE ACUERDO AL REGIMEN JURIDICO	3
1.2.2 DE ACUERDO A LA NATURALEZA DE SUS ACTIVIDADES	3
1.2.3 DE ACUERDO AL CAMPO DE ACCION TERRITORIAL	4
1.2.4 DE ACUERDO AL POTENCIAL EXPORTADOR	5
1.2.5 DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DE TECNOLOGIA Y PERSONAL ESPECIALIZADO	5
1.2.6 DE ACUERDO AL SECTOR AL QUE PERTENECE	6
1.2.7 DE ACUERDO A SU TAMAÑO	7
1.3 RECURSOS QUE CONSTITUYEN A UNA EMPRESA	9

1.3.1.	RECURSOS MATERIALES	10
1.3.2.	RECURSOS TECNICOS	10
1.3.3.	RECURSOS HUMANOS	10
1.4.	FINES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA	11
1.5.	FUNCIONES DE LA EMPRESA	12
1.6.	ASPECTO ADMINISTRATIVO DE LA EM- PRESA	14
1.7.	LA EMPRESA DE MEDIANA CAPACIDAD	19
1.7.1.	CARACTERISTICAS PRINCIPA- LES	19
1.7.2.	PRINCIPALES PROBLEMAS Y LIMITACIONES	22
1.7.3.	IMPORTANCIA EN MEXICO	23
<b>CAPITULO II:</b>	<b>EL RECURSO HUMANO</b>	29
2.1.	DEFINICION	29
2.2.	CARACTERISTICAS	30
2.3.	SU IMPORTANCIA DENTRO DE LA ORGANI- ZACION	32
<b>CAPITULO III:</b>	<b>EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE MEDIANA CAPACIDAD</b>	42
3.1.	ANTECEDENTES DE SU FORMACION	42
3.2.	EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMA- NOS	43
3.3.	DIVERSAS DENOMINACIONES	46

	Págs.
3.4. RELACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACION	46
3.5. PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE REALIZA	48
3.5.1. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	48
3.5.2. RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	51
3.5.3. SELECCION DE RECURSOS HUMANOS	56
3.5.4. CONTRATACION DE RECURSOS HUMANOS	61
3.5.5. INDUCCION DE RECURSOS HUMANOS	63
3.5.6. CAPACITACION Y DESARROLLO	65
3.5.7. PRESTACIONES Y SERVICIOS	72
3.5.8. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	80
3.5.9. OTRAS ACTIVIDADES QUE REALIZA	82
3.6. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE MEDIANA CAPACIDAD	87

CAPITULO IV: EL EFECTO DE LA MOTIVACION A TRAVES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA DE MEDIANA CAPACIDAD.

	Págs.
4.1. CONCEPTO DE MOTIVACION Y SATIS- FACCION	94
4.2. PRINCIPALES TEORIAS MOTIVACIONA- LES	95
4.2.1. TEORIA DE MASLOW	95
4.2.2. TEORIA DE HERZBERG	97
4.2.3. TEORIA DE Mc CLELLAND	98
4.2.4. TEORIA DE ALDERFER	99
4.2.5. OTROS ENFOQUES	100
4.3. INFLUENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RE CURSOS HUMANOS EN LA MOTIVACION - Y SATISFACCION DEL PERSONAL	103
4.4. LA MOTIVACION Y EL DESARROLLO OR- GANIZACIONAL	105
 CAPITULO V: EL EFECTO FINANCIERO DEL DEPARTAMENTO - DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE - MEDIANA CAPACIDAD	  110
 CONCLUSIONES	 vi
 BIBLIOGRAFIA	 xi

El surgimiento de toda empresa, lleva consigo la idea del logro de ciertos objetivos y metas. Dichos objetivos difieren considerablemente en función del tipo de empresa a la que nos enfocamos en un momento dado.

Pero, sea cual fuere el tipo de empresa en cuestión, todas requieren de ciertos recursos o elementos básicos para llevar a cabo eficazmente sus funciones y lograr así los objetivos establecidos.

Estos elementos básicos, son, como veremos en el interior del presente trabajo, de 3 tipos:

- Los recursos materiales, que se conforman de todos aquellos activos tangibles que la empresa posee, es decir, maquinaria y equipo, edificios, materias primas o productos terminados, según sea el caso, el dinero o capital, etc.
- Los recursos técnicos, que comprenden los sistemas, programas, procedimientos, tecnologías utilizados por la empresa en el desarrollo de sus funciones.

- Y los recursos humanos, elemento vital y el de mayor importancia para cualquier entidad, dado que es el elemento pensante de éstas y el que posee la capacidad de hacer uso de los dos elementos anteriores para la consecución de los objetivos empresariales deseados.

Y ya que dicho recurso humano representa un papel de suma importancia para las organizaciones, es que surge la necesidad de organizar e integrar un Departamento dedicado específicamente a su adecuada administración.

De aquí se desprende la idea que tratará de comprobarse a lo largo del presente trabajo: el recurso humano provee de productividad y rentabilidad a la empresa, a través de la calidad de sus diversas actividades, por lo cual todas las erogaciones que sean necesarias de llevarse a cabo por su administración, no deben -- ser tomadas o consideradas como gastos únicamente, más bien, como una inversión que reedituará en el futuro (corto, mediano o -- largo plazo, según sea el caso), grandes beneficios y éxitos, -- tanto para la empresa misma como para el personal que labora en ella.

Es así que en el transcurso del presente trabajo mostraré aspectos relevantes que caracterizan y definen al ser humano como tal y como integrante de una organización, cualquiera que sea su giro y finalidad.

Posteriormente mostraré la importante función que desempeña un Departamento de Recursos Humanos en las empresas de mediana capa

cidad, definiendo y explicando las diferentes actividades a las que se enfoca, así como el impacto que a nivel financiero tiene dicho Departamento.

En un cuarto capítulo se verá y comprobará que la motivación -- constituye un factor de total relevancia y trascendencia en la -- conducta, tanto a nivel individual como grupal, por lo que debe tomarse muy en cuenta para la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Finalmente, se presenta un caso práctico en el que se muestra el efecto financiero de las actividades y funciones realizadas por el Departamento de Recursos Humanos, las que de no ser llevadas a cabo correcta y eficazmente no proveerá a la empresa de los -- recursos humanos con la calidad requerida para el adecuado desarrollo de sus actividades, lo cual, por consiguiente, repercutirá en el éxito de la organización y en el logro de los objetivos y metas que se habían trazado durante la etapa de la planeación.

La realización del presente trabajo, tiene por objetivo mostrar la importancia del control administrativo del personal que integra a una organización a través de las diversas funciones llevadas a cabo por el Departamento de Recursos Humanos, las que a su vez repercuten, ya sea de manera favorable o desfavorable, en la situación financiera de la organización.

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### OBJETIVO DE LA INVESTIGACION:

La realización del trabajo de investigación tiene por objetivo - mostrar la importancia del control administrativo del recurso humano que integra una organización, a través de las diversas actividades y funciones llevadas a cabo por el Departamento de Recursos Humanos, las cuales, a su vez repercuten, ya sea de manera - favorable o desfavorable, en la situación financiera de la organización.

#### PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS:

El recurso humano provee de productividad y rentabilidad a la empresa, a través de la calidad con la que lleva a cabo sus diversas actividades, por lo cual todas las erogaciones que sean necesarias de llevarse a cabo, por su administración, no deben ser - tomadas o consideradas como gastos únicamente, sino más bien, - como una inversión que reeditará en el futuro, (corto, mediano o largo plazo) grandes beneficios y éxitos, tanto para la empresa misma como para el personal que labora en ella.

#### FUENTES DE INFORMACION:

Para hacer posible la realización del presente trabajo, se reunieron fuentes de información de tipo documental, es decir, que se utilizaron libros, revistas, estudios realizados anteriormente, etc., y fuentes de información verbal, con personas relacionadas directamente con aspectos del tema tratado en este trabajo, a fin de conocer la situación específica que presenta la empresa "Mateferi, S. A." Dicha información verbal es planteada en la parte introductoria del quinto capítulo, por lo cual no se considera necesaria la realización de encuestas, ya que el proyecto que se presenta, es aplicable únicamente para esta empresa en particular.

#### CONCLUSIONES Y COMPROBACION DE HIPOTESIS:

Todas las actividades que se llevan a cabo en un Departamento de Recursos Humanos en organizaciones medianas, son básicas para su éxito y progreso, y por tanto deben ser consideradas como inversión todas aquellas erogaciones que se efectúan para la realización de dichas actividades, ya que mantener a un Departamento de Recursos Humanos trabajando adecuadamente, proporciona una gran ayuda en la reducción de gastos posteriores tales como los que traen consigo una excesiva rotación de personal, los desperdicios a nivel productivo, la irresponsabilidad, la indiferencia e incompetitividad del personal, entre otros.

## CAPITULO I: "LA EMPRESA DE MEDIANA CAPACIDAD"

El estudio al que hará referencia el presente capítulo se basará en las empresas de mediana capacidad o simplemente empresas medianas, para lo cual es necesario, en primer término, hablar sobre la empresa en su aspecto general.

### 1.1. Concepto de empresa

El concepto de empresa es uno de los más usados actualmente y - del cual existen una gran variedad de denominaciones o acepciones, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- El maestro Guzmán Valdivia considera que la empresa "es la - unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y - la dirección se coordinan para lograr una producción que res- ponda a los requerimientos del medio humano en el que la pro- pia empresa actúa". (1)
- El maestro José Antonio Fernández Arena opina que la empresa "es la unidad productora o de servicio que, constituida se--

-----  
(1) Fernández Arena, José Antonio. "El proceso administrativo" Ed. Diana, México, 1977. 2da. edición. pág. 85.

gún aspectos prácticos o legales, se integra de recursos materiales, humanos y técnicos valiéndose de la administración para lograr sus objetivos". (2)

- De acuerdo a la opinión del Lic. Agustín Reyes Ponce "la empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado". (3)
- "Comunidad de trabajo orientada hacia una producción social - útil". (4)
- Agente económico que reúne diversos factores de la producción como la materia prima, capital, trabajo y organización con el objeto de poner a disposición de sus utilizadores potenciales bienes o servicios, así como de obtener utilidades.
- De acuerdo al Código Fiscal de la Federación en su 16o. artículo, empresa es la persona física o moral que realiza actividades ya sea comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca y silvícolas.
- Empresa es también un "conjunto de recursos y elementos económicos, materiales, técnicos y humanos que actúan de manera -- coordinada para producir determinados bienes y servicios". (5)
- Otra definición de empresa es: ente económico y de producción en el que se conjuntan elementos humanos, técnicos y ma-

- 
- (2) Barajas Medina, Jorge. "Curso Introductorio a la Admón". Ed. Trillas. 3a. Edición.
  - (3) Reyes Ponce, Agustín. "Admón. de Empresas". Ed. Limusa, México, 1983. pág. 74.
  - (4) Rodarte Fernández, F. "La empresa y sus relaciones públicas" Ed. Limusa, 3a. Ed. México, 1976.
  - (5) Saldívar, Antonio. "Planeación Financiera de la Empresa" Modelos básicos para definir la estrategia financiera de operatividad - con enfoque global e integrativo de la empresa". Ed. Trillas. 3a. Edición México, 1977.

teriales para satisfacer necesidades y alcanzar objetivos de la propia organización.

- Es también una entidad independiente, compuesta de una o más personas capacitadas para efectuar convenios legales, los cuales permiten realizar diversas funciones para el logro de un objetivo.

#### 1.2. Clasificación de la empresa.

Existen diversos criterios para clasificar a las empresas. A -- continuación se mencionan algunos de ellos.

##### A) De acuerdo al régimen jurídico:

- Personas físicas.- Se refiere a toda persona en su carácter individual, y cuya capacidad jurídica se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte; desde su concepción, es protegido por la Ley.
- Personas morales.- Conjunto de individuos que persiguen un fin común. Ejemplos: Nación, Estados, Municipios. --- Soc. Civiles y Mercantiles, sindicatos, etc., los que regirán por sus correspondientes leyes.

##### B) De acuerdo a la naturaleza de su actividad:

- Extractivas.- Empresas cuya actividad se limita a obtener las materias primas de la naturaleza.
- De transformación.- Aquella que se dedica a modificar la

materia prima obtenida de la naturaleza, por medio de un proceso productivo, para así obtener finalmente un producto terminado.

- De servicios.- Empresa cuyo giro no es la producción o comercialización de productos tangibles, sino el otorgar un servicio al cliente. Dentro de este rubro se encuentran los despachos, los consultores, asesores, etc.

Además de estas 3, las empresas pueden ser:

- Industrial.- Aquella que se dedica a la producción, fabricación y/o transformación de la materia prima con el fin de crear un producto que será comercializado posteriormente.
- Comercial.- Empresa que no se dedica a producir el artículo que vende, sino que lo adquiere con el propósito de lograr una utilidad en el momento en que es distribuido o vendido.

C) Según el campo de acción territorial

- Locales.- Empresas que abarcan una cierta porción en una región determinada.
- Regionales.- Aquellas que actúan en un conjunto de localidades.
- Nacionales.- Empresas cuya actividad se desarrolla en un país determinado.

- Multinacionales.- Empresas que realizan diversas actividades en varios países a la vez, y cuya matriz se encuentra en un país específico.

D) De acuerdo a su potencial exportador.

- Super endógenas.- Es decir, para un mercado limitado al D. F., estado o Municipio.
- Endógenas.- Empresas cuya producción va destinada para un mercado interno a nivel nacional.
- Exógenas.- Empresas con un mercado con posibilidades de penetración en el exterior.

E) Por sus requerimientos de tecnología y personal especializado.

- Tradicionales.- Se refiere a empresas en las que las técnicas y métodos empleados para la realización de sus funciones son aceptadas como "herencia", siendo extremadamente conservadoras.
- Mediana tecnología.- Empresas cuyas técnicas y métodos son semi-automáticos; existen criterios de modernización para la realización de las actividades.
- Alta tecnología.- Empresas que utilizan lo más avanzado en cuanto a técnicas y métodos se refiere. La mayor automatización posible, está presente en este tipo de organizaciones.

F) Según al sector al que pertenecen:

- Públicas.- Conforme a lo establecido por Jorge Bareins- tein, son entidades organizacionales productivas que se -- ocupan de actividades de carácter mercantil o de negocios, y comercializan por lo menos una parte de su producción, -- siendo propiedad pública en un 50% o más.

"El empresario público no puede disponer a su arbitrio de las eventuales ganancias de la empresa, así como su suerte no depende de las pérdidas que puedan producirse. Su poder reside en la cantidad de personal que maneja y en la -- importancia de los bienes que produce y de los servicios -- que presta; pero, ese poder no es autónomo ni se basa en -- la propiedad, sino que en última instancia depende de -- una decisión del gobierno". (6)

- Privadas.- Son aquellas organizaciones que "buscan la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social". (7)

En este tipo de empresas existe libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque con ciertas limitaciones tales como naturaleza del producto, condiciones laborales, etc. Los bienes y servicios producidos se des--tinan a un mercado.

- 
- (6) Vargas Getulio. "Las empresas públicas en América del Sur y México". vol. II BID. Escuela Interamericana de Administración Pública. México, 1980.
- (7) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Teoría y práctica. Ed. Limusa. México, 1983. Pág. 83.

Este tipo de empresas a su vez suelen ser:

+ Con carácter lucrativo si sus accionistas, en lo individual y como grupo social, persiguen el objetivo de recibir para beneficio propio y de la organización, utilidades como resultado de la inversión y el trabajo conforme al de recho y a la justicia.

+ Con carácter no lucrativo si los socios inversionistas aportan su capital pero no con fines de obtener utilidades, aún cuando su propósito es el de que la empresa o ins titución opere siempre con excedentes económicos, ya que dichos excedentes serán reinvertidos sistemáticamente para consolidar con mayor firmeza la economía de la institución, para que mejore la calidad de sus servicios beneficiando - así a la colectividad.

G) De acuerdo a su tamaño:

- Microempresa.- "Empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas por año es de 200 millones de pesos. Dentro de esta categoría encuadran, por lo general, las em presas familiares y talleres artesanales pequeños". (8)
- Pequeña empresa.- Son entes económicos en los que la administración es precaria, su planeación es puramente el planteamiento de un curso de acción sin técnicas y con un

-----  
 (8) Diario Oficial de la Federación, publicado el día lunes 11 de enero de 1988. Art. 5o. que modifica al publicado el 30 de abril de 1985.

mínimo control, la toma de decisiones se realiza de manera centralizada. "No cuenta con más de 100 empleados ni con una estructura administrativa bien definida. Tiene capacidad productiva limitada ya que por lo general, depende de la empresa grande.

El lucro es sólo para el dueño.

"El valor de sus ventas es inferior a 2,300 millones de pesos anuales". (9)

- Mediana empresa.- Una mediana empresa es aquella que ocupa 101 personas hasta 250, (de acuerdo a lo establecido en el Programa para el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña PRODIMP, creado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial).

La toma de decisiones es planeada y posee una departamentalización ya establecida: aprox. cuenta con 6-10 niveles jerárquicos. Por el hecho de tener mayor organización que las pequeñas empresas, la descentralización ya tiene lugar en estas organizaciones. Asimismo los empleados pueden estar sujetos a una capacitación y/o entrenamiento. "El valor de sus ventas netas por año no debe excederse de - - - 4,500 millones de pesos". (10)

-----  
(9) Idem

(10) Idem.

- Empresa Grande.- De acuerdo a su complejidad, una empresa puede catalogarse como grande si posee más de 10 niveles jerárquicos, es decir, si tiene una estructura totalmente definida. Según lo establecido por la SECOFI y PRODIMP, son empresas que poseen más de 250 personas laborando en ellas y sus ventas netas anuales superan los 4,500 millones de pesos obtenidos por las empresas de mediana capacidad.

Son empresas en las que "los administradores situados en la jerarquía más alta dedican la mayor parte de su tiempo a las funciones administrativas, y se ven en la necesidad de apoyarse en un staff de personas que los asesoren; son necesarias la planeación y previsión a largo plazo debido a la complejidad y diversidad de actividades. Se requiere fijar con precisión una serie de técnicas de comunicación formal como son los reportes, estadísticas, controles, - - etc. para evitar perder la unidad empresarial". (11)

### 1.3. Recursos que constituyen a una empresa.

Toda empresa, para poder llevar a cabo diversas funciones y lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán y facilitarán alcanzar dichos objetivos.

-----  
 (11) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Teoría y práctica. Ed. Limusa, México 1983. Pág. 89.

Los recursos que toda empresa poseé, son de 3 tipos:.

- Recursos materiales.- Comprenden todos los objetos tangibles tales como edificios, instalaciones, la maquinaria y equipo, - las materias primas, productos terminados, el dinero o capital para la realización de pagos, compras, etc., ya sea de - corto o de largo plazo, así como el constituido por acciones, bonos, obligaciones, etc.
- Recursos técnicos.- Son el medio por el cual se obtienen mayores beneficios de los recursos tanto humanos como materiales. Están constituidos por sistemas implantados (de finanzas, de control interno, de personal, etc.), procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Recursos humanos.- Los individuos están considerados como el elemento eminentemente activo en la empresa, y por tanto el - de máxima dignidad. Pero, no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos dentro de este grupo sino también los conocimientos, experiencias, motivación, habilidades, actitudes, potenciales, aptitudes, etc.

Poseen la cualidad importante de poder mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Se encuentran integrados por los obreros, tanto calificados - como no calificados, técnicos, supervisores, empleados, altos directivos encargados de la toma de decisiones, accionistas - poseedores del capital, etc.

#### 1.4. Fines y objetivos de la empresa.

Según lo expresado por el Lic. Agustín Reyes Ponce, toda empresa tiene 2 tipos de fines: el fin inmediato que es la producción de bienes y servicios para un mercado, y el fin mediano que radica en analizar qué se busca con dicha producción de bienes y servicios.

Entre los principales objetivos de toda empresa, se encuentran los siguientes:

a) **Objetivos económicos:** son aquellos que se refieren a proteger el interés económico de la empresa, de sus acreedores y accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza. Es obtener rentabilidad y maximización de las inversiones de los propietarios. Existen empresas que reconocen éste como fin exclusivo de su actividad.

b) **Objetivos sociales:** "protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas". (12)

Este tipo de objetivos se genera por estar la empresa inmersa en una sociedad a la cual sirve y de la cual se sirve.

c) **Objetivos de servicio.-** se refieren a lograr la satisfac-

-----  
 (12) Barajas Medina, Jorge. "Curso introductorio a la Administración" Ed. Trillas. 3a. Edición. México, 1986.

ción de las necesidades de los consumidores, al ofrecerles bienes y/o servicios de calidad y en condiciones apropiadas.

Además de los objetivos anteriormente mencionados, otros importantes son:

- Llenar huecos en la producción.- es decir, que el país aumente cada vez más su línea de productos y servicios pero de la mejor manera posible.
- Crear y fortalecer la clase empresarial.
- Proporcionar un mayor número de empleos.
- Aumentar el producto interno bruto del país.
- Fomentar la competencia para lograr aumentar la calidad y disminuir los precios.
- Tratar de distribuir más equitativamente la riqueza, como consecuencia de la generación de empleos.

#### 1.5. Funciones de la empresa.

El concepto de función se refiere al conjunto de las operaciones de toda entidad económica; lo que las empresas normalmente hacen, para alcanzar una serie de objetivos propuestos.

Entre las principales funciones que realizan las empresas, encontramos las siguientes:

- a). Función de dirección.- "Es la primer función jerárquica cuyo

principal propósito consiste en establecer la estructura formal de la institución vigilando además la administración de acuerdo con las proyecciones establecidas por los niveles de autoridad localizados en esta función. Se realiza la fijación y evaluación de objetivos por parte del Consejo de Administración como delegado de la Asamblea de Accionistas así como la fijación y evaluación de políticas por parte de la gerencia o administración general.

- b) Función de operación.- Es la segunda función jerárquica encargada de proporcionar productos o servicios. Dependiendo de la entidad, será el tipo de operación que se realice. Puede incluir las actividades de producción, distribución y venta.
- c) Función de asesoramiento.- Tercera función jerárquica cuyo propósito es complementar a las políticas y apoyar a los programas.
- d) Función de información.- Encargada de coordinar y evaluar las políticas y programas de la empresa. La información recabará los controles individuales y se orientará con fines de apoyo a los otros departamentos". (13)

Otras funciones de carácter más específicos, son:

-----  
 (13) Barajas Medina, Jorge. "Curso introductorio a la Administración". Ed. Trillas. 3a. Edición. México, 1986.

- a) Funciones financieras: son las relacionadas con la búsqueda y administración del capital el cual es necesario para el pago de salarios, adquisición de inmuebles, materias primas, -- etc.
- b) Funciones contables: son las relacionadas con inventarios, registros, balances, etc. La contabilidad revela la posición y rumbo de la empresa y constituye un poderoso instrumento de dirección..
- c) Funciones de seguridad: relacionadas con la protección de - bienes y de personas contra robos, incendios, huelgas, atentados y cualquier otro acontecimiento que impida el progreso de la empresa.
- d) Funciones comerciales: relacionadas con la compra-venta y -- permuta de insumos, bienes, etc.
- e) Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes y servicios.
- f) Funciones administrativas: relacionadas con la integración - de las cinco funciones anteriores. Esta función las coordina y sincroniza; esfuerzos y actos se involucran en dichas actividades.

#### 1.6. Aspecto administrativo de la empresa.

Toda empresa debe llevar a cabo un proceso administrativo, para poder cumplir con los objetivos y metas trazados. Es por ello

que, para integrar las funciones financieras, contables, técnicas, de seguridad y comerciales, la función administrativa se hace necesaria. Dicha función se compone de ciertas etapas, las cuales se mencionan a continuación:

A) PREVISION.- "elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar objetivos trazados en dicha empresa". (14)

La previsión comprende 3 etapas:

- 1.- Fijar objetivos o fines que se desean alcanzar.
- 2.- Investigar los factores (positivos y negativos) que nos ayudan u obstaculizan el logro de dichos objetivos.
- 3.- Adaptar los medios encontrados a los objetivos propuestos, para así conocer los diferentes cursos de acción existentes.

B) PLANEACION.- consiste en determinar el curso de acción más conveniente y que habrá de seguirse, fijando asimismo los principios que lo orientarán, la secuencia de operaciones, tiempos y números necesarios para su realización.

---

(14) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de empresas". Teoría y práctica. Ed. Limusa, México, 1983. Pág. 101.

Esta etapa consta de:

1. Fijar políticas: "que son guías generales de acción para tomar decisiones, canalizando el pensamiento de los miembros de la organización de modo que sean consecuentes con los objetivos de la misma". (15)
  2. Establecer presupuestos, que son estimaciones en los que se precisan unidades, valores, costos, etc.
  3. Fijar pronósticos: presupuestos pero no de carácter económico, que permiten anticipar los resultados de los cursos de acción alternativos.
  4. Fijar procedimientos: pasos ordenados y secuencia de operaciones o métodos para la realización de alguna actividad.
  5. Fijar programas, que son procedimientos pero especificando los tiempos requeridos para la actividad a desarrollar.
- C) ORGANIZACION.- "Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre los niveles, funciones y actividades de los elementos materiales, técnicos y humanos de todo organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (16)

En esta fase se definen:

- 
- (15) Passin. Apuntes de la materia Manual de Organización.  
Mtra. Edna Gómez, Febrero 1988.
- (16) Idem.

1. Jerarquías: fijación de autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
2. Funciones: determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr un fin general.
3. Obligaciones: deber forzoso que tiene en concreto cada unidad de trabajo, susceptibles de ser desempeñadas por una persona.

D) INTEGRACION.- es el enlace y articulación de los elementos tanto materiales como humanos que la planeación y organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Los elementos que la componen, son:

1. Selección: se refiere al conjunto de técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: conjunto de actividades para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.
3. Desarrollo: es el estudio del posible progreso de los elementos integrantes de la organización.

E) DIRECCION.- Etapa en la cual se realiza efectivamente lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercido a través de las decisiones tomadas de manera directa o delegan-

do dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumplan de una adecuada manera las ordenes emitidas.

Comprende los siguientes elementos:

1. Autoridad.- capacidad para modificar la conducta de otros de manera directa y en el sentido deseado.
2. Comunicacion.- intercambio de ideas y conocimientos.
3. Supervisión.- es vigilar y constatar que las ordenes -- transmitidas se están llevando a cabo tal y como se han -- planeado y mandado.

F) CONTROL.- "Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes". (17).

Comprende las siguientes actividades:

1. Establecimiento de normas ya que es por medio de ellas que se pueden realizar comparaciones, base de todo lo planeado.
2. Operación de los controles. función propia de los especialistas en cada uno de dichos controles.

-----  
 (17) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Teoría y Práctica. Ed. Limusa, México, 1983. Pág. 355.

3. Interpretación de resultados.- función administrativa que constituye nuevamente un medio de planeación.

Cabe aclarar que las tres primeras etapas del proceso administrativo se encuentran ubicadas dentro de la fase mecánica del mismo ya que se basan en un proceso meramente intelectual donde se establece lo que más adelante se llevará a la práctica.

Las últimas tres etapas, se ubican en la fase dinámica debido a que la actividad y el movimiento se hacen presentes, hay interacción entre los elementos de la organización; se pone en práctica lo establecido durante la previsión, planeación y organización.

#### 1.7. La empresa de mediana capacidad.

##### + Características principales.

a) Por lo general, es una empresa con ritmo de crecimiento mayor que la pequeña y la grande ya que, mientras la primera -- tarda en estar en un rango medio y la segunda tiende a asociarse con otras o crear nuevas sin modificar su organización, la mediana empresa, si está administrada adecuadamente, suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa.

b) Es por lo anterior que con frecuencia se le confunde con la pequeña o se le identifica con la grande.

c) Como consecuencia del crecimiento, en estas empresas se --

presenta la necesidad de descentralizar actividades y por tanto delegar autoridad y responsabilidad.

d) En estas empresas se empieza a dar la necesidad de realizar cambios cualitativos, es decir, no únicamente aumento de personal, sino, que se crean funciones que antes no eran necesarias.

e) La alta gerencia capta la necesidad de poseer los conocimientos técnicos y administrativos que las circunstancias les demandan.

f) Por el acelerado crecimiento de este tipo de empresas, el control ya no es absoluto e incluso se empieza a perder contacto con la mayor parte del personal.

g) El nivel gerencial se percata de que sus decisiones se vinculan más a los aspectos de planeación y control que la simple realización inmediata de las decisiones a tomar.

h) Es apta para integrarse en procesos productivos de grandes unidades por lo que, algunas de sus ramas industriales, pueden llegar a dedicarse a maquilar productos para la gran empresa.

i) Los medios financieros para apoyar sus proyectos industriales, son limitados en proporción a los de la gran empresa y provienen del ahorro generado internamente en la empresa.

j) Es en este tipo de empresas donde se gesta la formación gerencial necesaria para un país en desarrollo a través del me-

joramiento de su estructura productiva-administrativa.

De acuerdo a lo establecido en la Ley del Impuesto sobre la Renta de 1989, en el Art. 815, "son empresas con mediana capacidad administrativa, las sociedades mercantiles residentes en México que reúnan los requisitos siguientes:

- I. Que sus ingresos del ejercicio inmediato anterior no hubieran excedido de 350 veces el salario mínimo general vigente en el D. F. durante dicho ejercicio elevado al año.
- II. Que no tengan las características de sociedades que puedan ser sociedades controladoras conforme al artículo 57-C.
- III. Que su capital social no sea propiedad en más de un 10%, - en forma directa o indirecta, de otra sociedad mercantil.
- IV. Que sus deducciones por intereses en el ejercicio inmediato anterior no excedan del 20% de las deducciones del mismo ejercicio, excluidas las de los artículos 22, fracción IX y 51.
- V. Que los ingresos por intereses del ejercicio inmediato anterior no excedan del 20% de los ingresos del mismo ejercicio.
- VI. Que no hayan acumulado o disminuido los intereses y la ganancia o pérdida inflacionaria conforme al artículo 7-B.

También se considerarán empresas con mediana capacidad administrativa las personas físicas residentes en México que realicen -

actividades empresariales y reúnan los requisitos previstos en las fracciones I, IV, V y VI de este artículo". (18)

+ Principales problemas y limitaciones.

1. En general, existe mayor capacidad instalada de la que se necesita o se aprovecha para los procesos productivos.
2. Carencia de adecuados sistemas y equipos de medición del control de calidad.
3. Poseen un nivel de desarrollo tecnológico tal, que en ocasiones repercute en una baja productividad y calidad de los productos.
4. Los empresarios carecen de las herramientas de análisis esenciales para evaluar resultados eficazmente, así como para calcular costos, fijar precios, el punto de equilibrio de las operaciones.
5. El nivel de calidad y volúmenes de producción que posea, limita su competencia y la imposibilita para cumplir las condiciones y demandas de los mayoristas.
6. Cuentan con escasa estructura promocional y publicitaria, debido a los altos costos de exhibición y traslado, que traen consigo mecanismos tales como ferias y exposiciones.

-----  
(18) Ley del Impuesto sobre la Renta 1989. Art. 815. Ed. Do--  
fiscal.

7. Cuando el endeudamiento es demasiado caro, además de afectar la liquidez, se pone en peligro la solvencia ya que dicho endeudamiento no puede estar respaldado por producción.
8. En la mayoría de las ocasiones, la dificultad en el acceso a los recursos crediticios, se debe a su estructura, generalmente débil que obstaculiza para ofrecer las garantías requeridas.
9. En general, no existe una adecuada planeación financiera que coadyuve a una mejor utilización de los recursos.
10. Debido a la diferencia en los métodos administrativos y contables, la mediana empresa, por lo general, no aprovecha, e incluso, desconoce los beneficios de los diversos programas de fomento industrial o bien los estímulos fiscales.

+ Importancia en México.

México, como país subdesarrollado que es, lamentablemente no cuenta con un aparato industrial sólido como el de los países desarrollados, en los cuales la economía nacional se basa en el sector secundario, es decir, el industrial, que cuenta con importantes empresas, las cuales se encuentran clasificadas como grandes empresas.

La industria mediana junto con la pequeña, considero que han sido y son el sector más importante en la estructura industrial.

Su importancia radica básicamente en su contribución al "desarrollo económico y social", de México, que se traduce en los nive--

les de ocupación que han venido generando, lo cual constituye un factor esencial para retener la mano de obra barata que sale del país en busca de mejores oportunidades de trabajo.

Constituye también un elemento necesario para aumentar el nivel del PIB y por ende, en la formación del capital del aparato industrial. Por otra parte, es un sector industrial que ha contribuido al desarrollo regional al utilizar mano de obra, materias primas y materiales auxiliares de la localidad en la que se encuentra establecida la empresa.

La industria mediana se ha venido formando con capital nacional, en su mayor parte, y ha constituido un factor de apoyo decisivo para cubrir las necesidades de insumo de la gran industria.

Es un sector muy dinámico en cuanto a la adaptación a las condiciones y fluctuaciones en el mercado, a diferencia de las grandes empresas que necesitan de una planeación estructural, lo cual les imposibilita en maniobrar ante cambios inesperados con rapidez.

Por lo que al aspecto financiero se refiere, en estas empresas - suele carecerse del capital suficiente, lo que se traduce en la mayoría de los casos, en una limitante para su desarrollo. Y en cuanto al aspecto de recursos humanos, se encuentra en desventaja frente a las grandes empresas ya que éstas cuentan con un personal más calificado, especialistas en diversas actividades, lo cual repercute en los altos niveles de productividad de los que son poseedores.

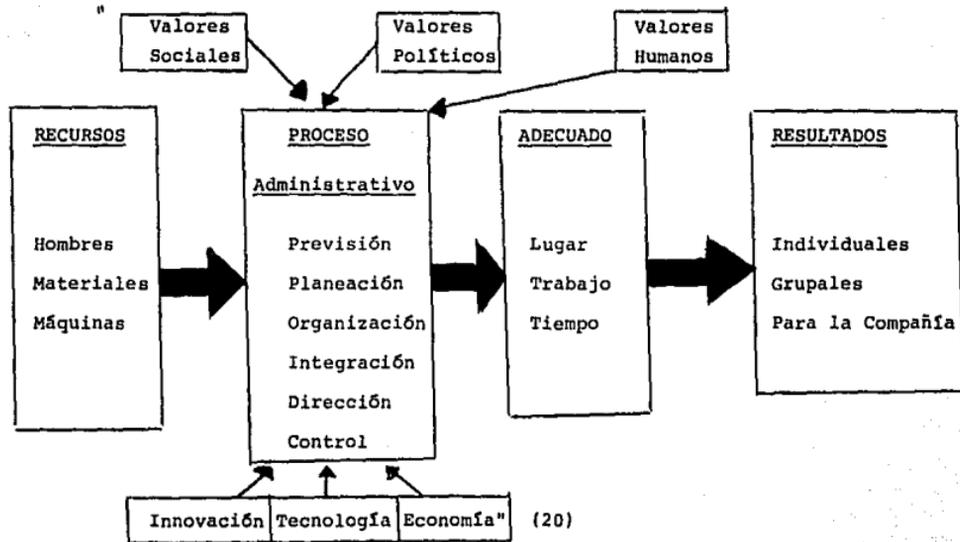
Conforme a la información más reciente proporcionada por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), - del año de 1985 y 1986, "del total de los establecimientos asociados a dicha Cámara, el 78.8% corresponde a la microindustria, el 15.8% corresponde a la pequeña industria, el 3.3% a la mediana y el 2.1% a la gran industria.

Las empresas de mediana capacidad ocupan el 16.9% de mano de obra, efectuando pagos de sueldos y salarios equivalente al 17.9% del total y sus ventas anuales representan el 13.1% del mismo total.

Las empresas pequeñas, por su parte generan el 22.7% del empleo del personal, los egresos destinados al pago de sueldos y salarios son equivalentes al 19.2% y sus ventas constituyen el 15% del total.

Considerando la información antes mencionada, podemos apreciar la importancia de ambos sectores dentro del aparato industrial, al representar el 97.8% del total de establecimientos, (junto con las micro-empresas) ocupar el 67.4% de la mano de obra y generar el 36.9% del total de las ventas". (19).

-----  
(19) Indicadores básicos de la Industria Asociada. Dirección de Estudios, 1986. CANACINTRA. Pág. 20



(20) Terry George. Principios de Administración. Ed. C.E.C.S.A. México 1975. Pág. 172.

En el presente cuadro se muestra que toda empresa requiere de re cursos materiales, técnicos y humanos para la realización de sus actividades; los utiliza a través de un proceso administrativo - inmerso en un ambiente conformado de valores sociales, políticos y humanos, por una parte, y por la otra, de innovaciones, tecnología y economía.

Todo esto conduce a la realización de un trabajo adecuado, reali zado en un lugar adecuado, bajo un tiempo adecuado y utilizando métodos adecuados, para así, finalmente obtener los óptimos resultados posibles, tanto de carácter individual, como grupal que satisfaga las necesidades tanto de la propia empresa como de la comunidad en la cual se encuentra.

## CAPITULO II

### EL RECURSO HUMANO

## CAPITULO II: EL RECURSO HUMANO

### 2.1. Definición

El recurso humano es uno de los elementos integrantes necesarios para que toda organización cumpla eficazmente los objetivos y metas que se ha trazado.

Es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores o recursos ya que éstos son operados por hombres.

Es por ello, que el término recurso humano, como ya fué mencionado en el capítulo anterior, no sólo se refiere al esfuerzo o a la actividad humana, sino que, incluye los conocimientos, las habilidades, aptitudes, actitudes, etc., del hombre hacia una labor a desempeñar.

En su definición genérica, hombre "es la especie animal que se distingue de los demás géneros y especies por sus peculiaridades anatómicas, fisiológicas y psíquicas". (1)

-----

(1) Enciclopedia Salvat. Tomo VI. Salvat Editores, S. A.  
Pág. 1712.

Según lo establecido por el Lic. Reyes Ponce, el recurso humano es el elemento eminentemente activo y dinámico de las empresas. Este recurso engloba:

- + A obreros.- individuos cuyo trabajo es predominantemente manual y de acuerdo a su nivel de conocimientos pueden ser obreros calificados u obreros no calificados.
- + A empleados.- realizan actividades de categoría más intelectual y de servicio, pudiendo ser también calificados o no calificados.
- + A supervisores.- cuya misión es asegurar al trabajador y vigilar que se cumplan exactamente las ordenes emitidas y los planes establecidos.
- + A técnicos.- los que, basándose en reglas o principios, tratan de innovar diseños de productos, métodos, controles, sistemas administrativos, etc.
- + A ejecutivos.- individuos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- + A directores.- individuos que establecen los objetivos y políticas que han de alcanzarse, así como aprobar planes y revisar resultados finales.

## 2.2. Características del Recurso Humano.

Dentro de los principales aspectos que caracterizan al recurso humano están los siguientes:

- A) Los recursos humanos son escasos, es decir, que no todos - poseen las mismas aptitudes, conocimientos, habilidades, - etc., para el desarrollo de ciertas actividades, y es por ello que existen personas u organizaciones dispuestas a -- cambiar dinero u otro bien por la prestación del servicio de otros, surgiendo así, los "mercados de trabajo".

A mayor escasez de un recurso, más solicitud del mismo, es estableciéndose una competencia entre los demandantes, que se traduce en ofertas (mayores o menores) de bienes o dine ro a cambio del servicio.

- B) No son propiedad de la organización, a diferencia de los - recursos técnicos y materiales, Esto significa que los co nocimientos, experiencia, etc., son parte del patrimonio - personal, por lo que no puede obligarse a nadie a trabajar en determinado lugar o dedicarse a una profesión especifi ca (como lo establecen los artículos 4 y 5 de la Constitu- ción).

- C) La empresa contará con el mejor esfuerzo del recurso huma- no sólo si éste percibe que la actividad que desarrolla es benéfica para él, está bien remunerado y los objetivos or- ganizacionales concuerdan con los individuales.

- D) La experiencia, conocimientos, habilidades, etc., son fac- tores intangibles que se manifiestan por medio del compor- tamiento humano.

- E) Es un recurso que puede incrementarse por medio del descubrimiento y del mejoramiento. El primero se refiere a la revelación de ciertas habilidades, aptitudes, etc., desconocidas o poco conocidas por el individuo, por medio de -- tests psicológicos y orientaciones profesionales; el mejoramiento del recurso humano se refiere a que por medio de la capacitación y desarrollo se logre proporcionar al individuo nuevos y mayores conocimientos, ideas, experiencias, para realizar sus actividades lo más eficazmente posible.

### 2.3. Importancia del Recurso Humano dentro de la organización.

El Recurso Humano constituye un elemento de vital importancia para toda organización; es la parte medular de ella. De él depende en gran parte, el éxito o fracaso de la organización, y digo "en gran parte" ya que, aunque contemos con individuos demasiado capaces, si no poseemos el capital, las técnicas y los materiales necesarios, la labor empresarial no podrá llevarse a cabo de manera exitosa y por lo tanto las metas y objetivos trazados no se cumplirán.

Lo anterior, puede respaldarse en aseveraciones tales como las - que a continuación menciono:

En primera instancia el recurso humano es el elemento pensante, activo, dinámico, libre, etc., de la empresa, gracias a lo cual es posible mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos.

La efectividad con la cual funcione la organización, depende en un grado importante de lo enérgicamente que cada miembro esté dedicado a los objetivos organizacionales, ya que, proporciona el conocimiento y mucha de la energía necesaria para alcanzarlos.

Un sistema empresarial que no aprovecha y aplica el conocimiento, la experiencia, los recursos y la imaginación de su gente que debe estar en estrecha relación con él, lo más probable es que carezca de efectividad y pronto desaparezca.

De aquí se desprende la importancia de una adecuada motivación - hacia el personal.

Es importante considerar que al hacer referencia al recurso humano dentro de la organización, no es únicamente a un nivel jerárquico en específico, sino por el contrario, el recurso humano determinante para el presente y futuro de toda empresa, engloba desde el Director General hasta los obreros y personal de intendencia.

Así pues, es necesario reconocer también la importancia que el adecuado desempeño de administradores y gerentes tiene para coadyuvar al éxito o fracaso empresarial. Un equipo administrativo eficiente (y desde luego su adecuada coordinación), puede ser - tan importante como cualquier renglón tangible del Balance General (numerario y bienes de capital). De aquí también la necesidad de contar y mantener un cuerpo administrativo (incluyendo el gerencial) adecuadamente capacitado y motivado, ya que, como se dijo anteriormente, ellos también son parte esencial para el desarrollo y crecimiento de una empresa. Además es necesario re-

cordar que tanto el aspecto y situación actual y venidera en toda empresa depende en gran medida de lo adecuado que se administra y dirige a su recurso humano.

Los economistas modernos hablan de "capital humano" al referirse al recurso humano ya que constituyen una verdadera riqueza para la organización por ser éstos poseedores de inteligencia, creatividad, innovación, etc., que, complementados con una serie de conocimientos, aptitudes, potencialidades, etc., pueden aportar -- grandes beneficios para la empresa, contribuyendo al logro y realización de metas y objetivos planeados.

De aquí se desprende la razón de que todas las erogaciones realizadas en relación con el personal, no deben ser consideradas como un gasto, sino como una verdadera inversión.

Como ya se mencionó anteriormente, el destino de una organización depende en gran parte de sus recursos humanos, ya que, si poseé miembros capaces que pueden enfrentarse con éxito a la competencia, seguramente se estará hablando de una empresa rentable cuyos objetivos son cumplidos satisfactoriamente.

Por otra parte, es ya conocido que todas las actividades se hacen por, para y con individuos, y en consecuencia se deduce que debe tratar de alcanzarse el uso óptimo con el menor desperdicio de habilidades y talento posibles.

Para que las actividades desempeñadas por el individuo sean importantes en el desarrollo de la empresa, es necesario tomar en cuenta las posibilidades de ejecución de la tarea misma, ya que

de lo contrario ésta no podrá ser realizada efectivamente y no - constituirá el medio para la realización y satisfacción, tanto - del propio individuo como de la organización.

El ser humano, a diferencia de los otros elementos o recursos -- con los que cuenta toda organización, posee un sentido de respon- sabilidad, pero, para que éste se dé, es necesario otorgarle la información suficiente basada en la retroacción para lograr un autocontrol del mismo individuo (medirse y dirigirse), ésto es, que si se le informa constante y oportunamente acerca de su de- sempeño, él mismo podrá comparar lo que fué con lo que debió ha- ber sido para así corregir lo negativo y conservar lo positivo, manteniendo así un adecuado sentimiento de responsabilidad hacia la realización de su trabajo.

Otro requisito para fomentar el sentido de responsabilidad al - individuo, es que esté en constante aprendizaje, de tal manera - que con ello pueda resaltar cualidades propias (innovación, crea- tividad, etc.), así como prevenir la obsolescencia de sus activi- dades al ser superado por individuos actualizados. De aquí sur- ge la necesidad de formar grupos de trabajo y de aprendizaje di- rigidos por un individuo capáz, en los que existe intercambio de información y conocimientos encaminados hacia la constante supe- ración y alcanzar así, metas de rendimiento tanto de calidad co- mo de cantidad.

El individuo aporta grandes beneficios a la organización gracias a su capacidad para planear y ejecutar un trabajo determinado. Ambas cualidades deben permanecer en constante relación: el pla-

neador suministra al ejecutor dirección, medidas, metodología, - etc., y el ejecutor a su vez será recurso de control, con retroacción para el primero con la finalidad de lograr una constante superación.

Debido a que el orden y la vigilancia son elementos esenciales - para el correcto funcionamiento de una organización, es necesario que en ella exista la función de supervisión que funja como un factor en enlace: hacia arriba con la administración, y hacia abajo con el grupo de trabajo. Todo supervisor debe tener como funciones: el conocimiento, la información, distribución de cargos la instrucción, fijación de normas y orientación, entre - - otras, por lo que de la correcta realización de sus funciones depende el éxito del trabajo que realicen sus subordinados.

Así también, por lo que respecta al líder, éste reviste vital importancia para una empresa debido a que son fundamentales para - guiar los esfuerzos de los grupos de trabajadores hacia el logro de metas y objetivos, por medio de motivaciones, infusión de ánimo, reconocimientos e incluso "llamadas de atención" y sanciones cuando sea necesario, haciendo valer la autoridad que le ha sido conferida. El individuo-líder debe tener disposición para asu--mir responsabilidades ante sus superiores del desempeño de sus - seguidores, capacidad de percepción, es decir, para observar o - descubrir realidades del propio ambiente de trabajo, capacidad de ser objetivo, de comunicar información e ideas oportunas, así como saber establecer prioridades adecuadas, pudiendo diferen- -ciar lo importante y/o urgente de lo que no es.

El individuo que es capaz de administrar eficazmente, representa gran valor para la empresa, ya que comúnmente la actitud de un trabajador, refleja la de su administración, es decir, la productividad de un trabajador está determinada sobre todo por el modo en que se le dirige.

La falta de un buen administrador ocasiona el fracaso total para la empresa, pero, ya que el papel de dicho administrador no es autónomo ni ilimitado, es que debe estar en estrecha relación con individuos de mayor y menor jerarquía. Entre estos niveles se encuentra el gerencial, el cual representa también gran importancia en el éxito o fracaso de una empresa, ya que el proceso administrativo de las operaciones y actividades que en él se realizan, determinará en gran parte el resultado final que habrá de obtenerse. A través del gerente se constituye el canal por donde un profesionalista subordinado a él, puede orientar sus conocimientos y sus cualidades hacia la obtención de resultados deseados.

Se debe considerar también, que la capacidad de elección y decisión que el individuo posee, constituye también un factor importante en la dirección y porvenir que tendrá la organización, ya que, de las adecuadas, oportunas y certeras decisiones dependerán infinitas cuestiones en una organización.

El hecho de que un individuo sea capaz de responsabilizarse por su trabajo (en su caso por la decisión tomada), va a redundar en una disminución de gastos, ya que lo realizará eficientando el tiempo invertido en él, y como consecuencia se reducirá también

el gasto generado por el tiempo que se incurra en su supervisión y revisión final, por realizarse estas actividades en un menor periodo o inclusive en algunos casos llegar a eliminarse.

Para que los resultados obtenidos sean lo más eficiente posible y provechosos para la organización, la relación jefe-subordinado debe llevarse a cabo con cordialidad, cooperación, armonía, etc. evitando en lo posible fricciones que ocasionen insatisfacción tanto de una parte como de la otra.

En muchas ocasiones la importancia del individuo para la organización radica en que se le considera como un activo más que poseído. Para ello es conveniente recordar que si un activo por definición es aquel bien del que una empresa es dueña, que puede vender y disponer en cualquier momento, entonces es incorrecta la apreciación que se hace del elemento humano como activo (material) ya que aún cuando el ser humano es considerado como un activo de la empresa (inversión), éste posee pensamiento, voluntad, sentimientos, libertad y sobre todo dignidad que lo hacen ser acreedor de respeto y consideración, por lo que aquí también se presenta la necesidad de su adecuada administración que beneficie tanto al propio individuo como a la organización.

Esta adecuada administración implica (entre otras cosas) que se le coloque en el puesto adecuado, es decir, en el lugar en que sus cualidades puedan ser productivas, ya que de lo contrario, el rendimiento de su trabajo no será el que la organización requiere para su propio beneficio y el individuo, por su parte, sentirá frustración al ser incapaz de desarrollar eficazmente su

trabajo.

Como consecuencia de todo lo anterior, es necesario dejar establecido que toda organización debe mantener a su personal adecuadamente remunerado, motivado, coordinado, integrado, etc., para que éste, sintiéndose parte importante e integrante de la empresa, brinde el mayor y mejor de sus esfuerzos día con día al realizar sus actividades, para así lograr que se lleve a cabo todo lo planeado, proyectándose esto en 2 aspectos: en el aspecto interno con rentabilidad, liquidez, solvencia, etc., y en el aspecto externo, siendo una empresa cuyo posicionamiento en el mercado sea estable y adecuado.

Así como se ha afirmado que el individuo es el recurso principal con el que una empresa cuenta, es necesario aclarar que es también el individuo el causante de gran parte de los problemas - - (huelgas, producción con baja calidad, irresponsabilidad en el trabajo, etc.), y es por ello que el papel del Departamento de Recursos Humanos es de vital importancia para el adecuado funcionamiento de la organización, ya que es por medio de él que se seleccionan y emplean de la mejor manera posible, las cualidades y habilidades de la gente maximizándolas, y minimizando sus defectos para evitar que contribuyan a fracasos en dichas organizaciones.

Por lo anterior, es necesario además aclarar que no es correcto llegar a creer que la implantación de este Departamento, sea solo un gasto, ocasionado por las diversas erogaciones que son necesarias de realizar, sino que, por el contrario, dichas erogaciones

ciones proporcionarán grandes beneficios para la empresa, convirtiéndose así, en una inversión rentable y redituable, siempre y cuando el personal que labore en dicho Departamento lo haga eficientemente, aplicando correctamente las políticas, programas, procedimientos, presupuestos, etc., en el establecidos.

Los resultados obtenidos finalmente, tendrán un impacto positivo en la situación financiera de la empresa.

C A P I T U L O      I I I

"EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA  
EMPRESA DE MEDIANA CAPACIDAD".

CAPITULO III: "EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
EN UNA EMPRESA DE MEDIANA CAPACIDAD".

3.1. Antecedentes de su formación.

Como consecuencia de la Revolución Industrial, a principios del presente siglo, Federico Taylor propuso las llamadas "organizaciones funcionales" en las que se agrupaban actividades similares bajo la supervisión de un especialista.

En estas organizaciones no era usual seleccionar al personal, si no que el capataz la realizaba de manera empírica.

A esto se debió el surgimiento de las "oficinas de selección", - donde el reclutamiento se realizaba de forma centralizada.

Con el transcurso del tiempo, las funciones de la Administración de Recursos Humanos, que se reducían a contratar, despedir, tomar y medir tiempos y movimientos, etc., se incrementaron y mejoraron al elaborar nóminas del personal, y surgió así la idea de que fuera una persona especializada en ello, quien lo realizara. Se dice que para 1912 aproximadamente, aparece en Estados Unidos, el concepto moderno de Departamento de Personal.

Por lo que a México se refiere, para 1910, con los movimientos revolucionarios, surgen las demandas de crear un sistema de salarios justos, reducción en las horas de trabajo, eliminación de tiendas de raya, trato más humano a los trabajadores, etc., logrando incluir así, los congresistas de 1917 en la Constitución, el Art. 123 que posteriormente daría origen a la Ley Federal del Trabajo, que actualmente rige para todos estos aspectos.

Gracias al desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, se pensó en la necesidad de establecer un Departamento encargado del recurso humano que realizara funciones desde su planeación, hasta su inducción a la empresa, y posteriormente su evaluación y control para beneficio del mismo individuo y de la organización.

### 3.2. El Departamento de Recursos Humanos.

La creación del Departamento de Recursos Humanos, ha obedecido a ciertas circunstancias. Algunas de ellas a continuación se mencionan:

- 1) La complejidad en los puestos de las gerencias lineales.- los gerentes de línea, frecuentemente enfrentan problemas relacionados con su personal, por lo que recurren a especialistas en la administración de recursos humanos, contribuyendo así al establecimiento y desarrollo de este Departamento.
- 2) Influencias externas.- se refiere básicamente a la necesidad

dad de una adecuada interpretación y aplicación de Leyes y Reglamentos en materia laboral. Asimismo influye, además de la creación de sindicatos, la ampliación de los mercados de trabajo a causa de la integración a éstos de la fuerza laboral femenina, afectándose todas las funciones que este Departamento realiza.

- 3) Necesidad de congruencia.- la congruencia en el trato al personal beneficia considerablemente a la organización ya que se evitan sentimientos de injusticia e inconformidad entre los subordinados. Es por ello que al surgir el departamento de Recursos Humanos se crean políticas y procedimientos (con la intervención de los gerentes de línea) que sean convenientes y debidamente seguidos por los demás Departamentos de la organización.
- 4) Necesidad de experiencia.- se refiere a la necesidad del conocimiento adecuado en relación con la administración del recurso humano, es decir que exista especialización en dicho campo de la Administración.
- 5) Importancia del recurso humano.- reconocer que el individuo es el recurso más importante con el que una organización cuenta para el logro de sus objetivos, hace que necesariamente se creó en Departamento especializado y totalmente dedicado a tratar asuntos relativos al personal.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de administrar al elemento humano con el que toda organización cuenta, y -

por ser éste el recurso de mayor importancia, como ya se había - mencionado, es que dicho Departamento tendrá igual jerarquía que los restantes Departamentos de operación y servicios (Mercadotecnia/ventas, Producción y Finanzas).

Así, es en este Departamento donde se desarrollan y administran políticas, programas y procedimientos para proveer a la empresa de empleados capaces, un trato equitativo a los mismos, satisfacciones en su trabajo, y seguridad en él, oportunidades de progreso, etc., por medio de asesorías a los gerentes de línea y a la Dirección General, buscando beneficiar a los empleados, a la organización y a la comunidad.

Los objetivos de este Departamento deben formar parte de los objetivos organizacionales y ayudar a su logro.

La creación de guías de acción (políticas) que orientan sobre la forma de lograr los objetivos, deben ser flexibles y alcanzables por los demás departamentos de la organización (en materia laboral).

Además de la creación de objetivos y políticas, todo departamento de Recursos Humanos debe contar con un Programa para el personal, que es el medio para dar a conocer los objetivos, las políticas, los procedimientos, etc., a los diferentes Gerentes de Departamento a fin de asegurar el trato justo para los empleados, su disciplina y la resolución de quejas y otros problemas que puedan presentarse. El contenido de este Programa deberá darse a conocer a todo el personal para lograr llevarlo a cabo de la mejor manera posible.

Todas las actividades realizadas por este Departamento son de vital importancia para la empresa, ya que repercute en las demás - áreas de la misma, al ocuparse específicamente del personal con el que cuentan para llevar a cabo sus funciones.

### 3.3. Diversas denominaciones.

Al Departamento encargado de todo lo referente al personal de -- una empresa, suele denominarse de diversas formas, pero la que comúnmente se ha adoptado es la de "Departamento de Recursos Humanos", (en planes de estudio de diversas organizaciones educativas como la Facultad de Comercio y Administración de la U.N.A.M. el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el Instituto Tecnológico Autónomo de México, etc.). Pero, esto, sin embargo, no significa que sea la única denominación válida; existen gran cantidad de organizaciones que denominan a su Departamento: "Departamento de Personal", "D. de Relaciones Industriales", "Depto. Administrativo", "Depto. de Personal y Relaciones Públicas", "Depto. de Relaciones Internas", "Depto. de Relaciones Laborales". etc.

### 3.4. Relación del Departamento de Recursos Humanos con los demás Departamentos de la Organización.

El Departamento de Recursos Humanos y las diversas gerencias que conforman a una empresa, deben permanecer en estrecha relación - ya que todos buscan obtener los objetivos generales propuestos.

De esta manera, el Departamento de Recursos Humanos debe servir y proporcionar la ayuda y conocimientos que en relación al personal sean necesarios a los demás departamentos.

La relación básica, puede descomponerse específicamente en:

- a) Relación de servicio.- el Departamento de Recursos Humanos da servicio a las demás gerencias por ejemplo en el cumplimiento con la gran variedad de documentos que legalmente son impuestos a la actividad laboral, en la búsqueda de candidatos para ocupar determinado puesto, en Programas de capacitación y desarrollo, de higiene y seguridad industrial, etc.
- b) Relación de asesoría.- el Departamento de Recursos Humanos aconseja y orienta al resto de los departamentos en asuntos que se relacionen con su personal, tomando en cuenta que la decisión final será tomada por el gerente de línea asesorado.
- c) Relación de control.- a diferencia de la relación de asesoría, en este tipo de relación, el Departamento de Recursos Humanos influye directamente en la decisión que tome el gerente de otro departamento, para lograr que exista congruencia y homogeneidad en las acciones relacionadas con el recurso humano de la empresa al cumplirse con las políticas y los procedimientos establecidos.

### 3.5. Principales actividades que realiza.

#### 3.5.1. Planeación de Recursos Humanos:

El proceso de las actividades que el Departamento de Recursos Humanos realiza, comienza con la planeación del personal, la cual es producto de la planeación de toda la organización. Esta actividad puede realizarse considerando etapas de corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las necesidades propias de la empresa.

El hecho de planear el recurso humano en una empresa, implica -- llevar una coordinada relación con el resto de los departamentos ya que estos proveerán de información al Departamento de Recursos Humanos acerca de las vacantes que tendrán y que deberán ser ocupadas por el personal idóneo.

Asimismo, este Departamento está encargado de realizar estudios referentes a proyectar a la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y un estudio de las capacidades de los trabajadores, de tal manera que sea posible crear o planear programas de capacitación o adiestramiento.

Una efectiva planeación del personal, debe llevar a cabo un determinado procedimiento:

En primer lugar es necesario realizar pronósticos tanto de demanda como de oferta de mano de obra, es decir, tratar de predecir ¿cuántos empleados y de qué tipo se requerirán para una función determinada?, ¿de cuántos empleados actuales podrá disponerse?, ¿Habrà escasez o abundancia de personal?, etc. Para la realiza-

ción del pronóstico de demanda se toman en cuenta factores tales como objetivos empresariales, cambios en la productividad, en la estructura del puesto, creación de nuevos puestos, etc., siguiendo una serie de métodos cuantitativos (relaciones estadísticas) o bien, el propio criterio de los especialistas y/o gerentes de línea, que en muchas ocasiones suele ser menos exacto. El resultado de dicho pronóstico puede servir de estándar para juzgar aspectos de la oferta laboral.

El objetivo que se persigue al pronosticar la oferta, es estimar el número de personas que estarán disponibles para ocupar el - - puesto vacante.

Debe iniciar con un inventario de recursos humanos para conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, etc., de los miembros actuales, restando de ellos los que se estima perder por retiros voluntarios, rotación, muerte, etc., y agregando a los que se espera ingresarán a la organización.

Ya teniendo pronosticadas la oferta y demanda laborales, se procede a hacer una conciliación, con el objeto de conocer las diferencias entre ambas, es decir, si existe personal faltante o - - sobrante para un puesto determinado.

Como segunda fase de la Planeación, se encuentra la programación en la cual se fijan los objetivos deseados, las posibles alternativas para alcanzarlos (de las que se seleccionarán las más viables para la organización) y la implementación de las mismas, mediante un plan de acción que manifieste quién o quienes serán - -

los responsables, los recursos con los que se dispone, el tiempo calculado para lograr el objetivo, etc.

En la tercera y última fase, se realiza la evaluación y control del programa antes mencionado, para confrontar el objetivo establecido y los resultados del mismo, proporcionando retroalimentación a los individuos que están a cargo de la planeación, para que sean ellos los que tomen las decisiones pertinentes.

Es importante aclarar que para que el Departamento de Recursos Humanos pueda elaborar una planeación más real, debe tomar en cuenta ciertos aspectos externos que influyen en la organización tales como la economía nacional, incluyendo el posible crecimiento demográfico, cambios en la demanda del producto o servicio de la organización, el posible porcentaje de ocupación, etc; los planes educativos tanto a nivel nacional como de las propias instituciones ya que en muchas ocasiones éstos suelen ser obsoletos por lo que no resuelven las necesidades de las empresas.

Las etapas anteriormente mencionadas y que forman parte en su conjunto de la Planeación de Recursos Humanos, van a generar una serie de erogaciones que implicarán una inversión considerable, tanto de presupuesto como de personas y tiempo.

Lo anterior quiere decir que dichas etapas necesitarán una inversión que será en el caso de tiempo y personas, el que se les asigne una cantidad determinada de horas-hombre para la realización de las mismas, así como de las personas que las apliquen a las cuales se les asignará un sueldo determinado que deberá ser

aplicado en función de las horas invertidas en cada una de las etapas de la planeación. Con ello se sabrá en relación a sueldos el gasto que estas etapas implican.

En relación al presupuesto que dicha planeación ocasiona, es claro entender que deberá ajustarse a un presupuesto general, por lo que aquí se desprende que se ocasionarán ciertas erogaciones que en un principio pueden ser vistas como gastos pero que, al analizar los beneficios que a corto y largo plazo se obtendrán, se podrá observar que en realidad es una inversión redituable ya que optimizará las subsecuentes actividades que el Departamento realiza.

La inversión (gasto) que se realiza por estas operaciones, probablemente no serán del todo redituables en una empresa pequeña debido al tamaño de la misma, ya que dichos gastos serían muy altos comparados con el beneficio que se obtendría de ellos. En cambio en las medianas y grandes empresas, dichas inversiones sí son justificables y redituables debido a que en ellas la cantidad de personal que se maneja y del cual dependen, es mayor, por lo que automáticamente es necesario que sea regulado dicho personal, a través de una adecuada planeación.

Una vez que el Departamento de Recursos Humanos ha realizado la planeación del personal, se ocupa de su reclutamiento.

### 3.5.2. Reclutamiento de Recursos Humanos

"Es el proceso de localizar e intentar atraer a individuos del -

mercado laboral externo o interno que sean capaces y que estén interesados en ocupar los puestos vacantes disponibles" (1). - Constituye una actividad intermedia que sirve de eslabón entre la planeación y la selección de personal.

Por medio de reclutamiento es que se crea una "bolsa de solicitantes" para ocupar el puesto vacante, por lo que la efectividad del proceso de reclutamiento desempeña un papel importante, ya que facilitará la selección y la posterior contratación del personal adecuado.

El Departamento de Recursos Humanos es el principal responsable de la correcta realización de esta actividad, dado que requiere poca o nula acción por parte de los gerentes de línea.

El proceso que lleva a cabo el reclutamiento de personal externo, es realizado y supervisado por este Departamento, pero con conocimiento y autorización de la alta gerencia, de acuerdo con las políticas de la empresa.

Dicho proceso, consta de los siguientes pasos:

1) Planeación del reclutamiento.- La planeación del reclutamiento implica establecer los objetivos que se desean alcanzar para esta función, especificando el número y tipo de solicitantes potenciales. En cuanto al número, es recomendable reclutar un número mayor de solicitantes de los que se piensan contratar

-----  
(1) Heneman Herbert, Schwab Donald, Fossum John, Dyer Lee. "Administración de Recursos Humanos y Personal". Ed. C.E.C. S.A., Pág. 204.

ya que del gran total deberán descartarse a los que no reúnen - los requisitos necesarios, los que no están dispuestos a reali--zar ese trabajo, los que no acudan a las entrevistas, etc.

En cuanto al tipo de solicitantes, es necesario especificar los requisitos del puesto vacante, las habilidades, experiencia, co--nocimientos, etc., para evitar errores posteriores.

2) Formulación de la estrategia.- Una vez conocidos cuántos individuos y de qué tipo se requieren, se procede a considerar - aspectos tales como: dónde, cuándo y cómo buscarlos. En cuanto al lugar para reclutar al personal, las organizaciones (a través de su Departamento de Recursos Humanos) deben hacerlo en merca--dos de trabajo ya sea regionales o locales, de acuerdo a expe--riencias anteriores y sólo se amplian si no se logran obtener -- los resultados deseados. Para saber cómo y cuándo buscar a los individuos deseados, pueden utilizarse ciertos medios de acuerdo al tipo de empleado que se solicite (de oficina, de laboratorio, administrativo, etc.). Dentro de estos medios, los más comunes - son los que a continuación menciono:

+ Solicitudes directas.- Este medio se refiere al envío de so--licitudes a través del correo o acudiendo personalmente a reclu--tar individuos. Utilizado comunmente para la mayor parte de los puestos de una empresa (exceptuando a los de la alta gerencia) - por los bajos costos que esto implica.

+ Referencia de los empleados.- Este medio es similar al ante--rior ya que la información se obtiene rápidamente y a un bajo --

costo. Suele no ser del todo confiable y no muy conveniente de llevar a cabo debido al posible nepotismo por parte del jefe, lo cual provocaría resentimientos en el resto de los empleados.

+ Anuncios.- El reclutamiento realizado por medio de anuncios abarca también los colocados en periódicos y revistas, como en Radio y T. V. Se requiere de cierta experiencia para saber qué medio de información es el idóneo, así como su diseño y estructura, tomando en cuenta el nivel para el que se requiere personal.

+ Instituciones educativas.- Consiste en que, personal representante de la empresa reclutadora acude a Universidades e Institutos en que hay mayor probabilidad de localizar candidatos para el puesto deseado. Generalmente es recomendable para niveles -- profesionales con una mayor y más formal preparación.

+ Agencias de colocación.- Este medio es utilizado para reclutar empleados de oficina y de nivel medio-superior, generalmente, Proporcionan la ventaja de que por lo general cuentan con una -- cartera de clientes calificados. Constituye un medio costoso en la mayoría de las ocasiones para la empresa solicitadora, aunque también en otras, para el mismo individuo que desea encontrar empleo.

+ Empresas para la búsqueda de ejecutivos.- Conocidas como -- "head hunters" son firmas que reclutan exclusivamente individuos de altos niveles que se encuentran empleados en otras organizaciones, (de aquí el nombre de "cazadores de cabezas"). Constituye un medio bastante costoso, ya que para lograr atraer a estos individuos, es necesario ofrecerles mayores sueldos y presta

ciones de los que actualmente reciben.

3) Búsqueda de candidatos.- Una vez que ya se cuenta con los diferentes medios para reclutar candidatos, se elige el que más convenga a la organización, es decir, dependiendo del puesto vacante. del presupuesto designado para esta etapa, del tiempo con el que cuente la empresa, etc., para que, a través de dicho medio se cuente con los posibles candidatos de los que posteriormente se seleccionará el (los) más adecuado(s).

Lo anteriormente mencionado, se refiere al reclutamiento de personal externo a la organización, pero es conveniente recordar -- que este reclutamiento puede realizarse también con el personal que labora actualmente en la empresa, a través de transferencias y promociones, siendo ésto causa de motivación hacia el personal, y ahorro de desembolsos para la empresa en la inducción y posible capacitación que haya necesidad de brindar al individuo reclutado externamente, aunque ésto último no excluye la factible conveniencia de capacitar al individuo reclutado internamente, -- para lograr que realice las funciones del puesto de la mejor manera posible.

Por otra parte, esta función de reclutamiento que, como ya se ha mencionado realiza el Departamento de Recursos Humanos, es de -- gran importancia para la organización, tanto a nivel económico -- como práctico. Esto generado porque, el Departamento al conocer el medio más conveniente para reclutar personal, invertirá sólo los recursos monetarios necesarios (presupuestados) evitándose -- así, además de gastos excesivos, provocar que, del total de indi

viduos reclutados, el proceso selectivo se dificulta al no lograr encontrar entre ellos al individuo deseado para el puesto - vacante. Además, si el Departamento lleva a cabo esta actividad de la manera más eficientemente posible y optimizando los recursos destinados para ella, se lograrán efectos positivos dentro - de la organización.

### 3.5.3. Selección de Recursos Humanos

Una vez que la empresa cuenta con un grupo suficiente de candidatos reclutados, se dá inicio al proceso de selección.

El concepto de selección de personal, puede entenderse como:

"La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que le permita su realización al desempeñar - dicho puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir asi al logro de los objetivos organizacionales". (2)

"Serie de pasos específicos que se emplean para definir qué solicitantes deben ser contratados". (3)

Esto quiere decir que es un conjunto de etapas realizadas por el Departamento de Recursos Humanos (jefe inmediato del puesto - - vacante), a fin de encontrar a la persona idónea para ocupar la

- 
- (2) Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas. Pág. 256.
- (3) Werther William, Davis Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill. Pág. 108.

vacante.

Para que dicho Departamento pueda realizar de una manera adecuada esta actividad, debe tomar en cuenta qué requisitos exige el puesto, a qué nivel se encuentra, qué probabilidades de promoción y desarrollo se pueden ofrecer a los candidatos, etc., así como no perder de vista los 3 principios esenciales de la selección:

a) La colocación.- Esto es ubicar al candidato en el puesto en que sus habilidades y potencialidades le permitan una mayor posibilidad de desarrollo, para beneficio tanto del propio individuo como de la organización.

b) La orientación.- Significa que cuando no sea posible aceptar a un candidato determinado, se le asesore o dirija hacia - - otras posibles fuentes de trabajo o bien hacia la obtención de - mayores conocimientos técnicos, a la solución de problemas de sa lud, etc., de tal manera que, lejos de sentirse rechazado, sienta que la organización se interesa en él.

c) Etica profesional.- Se refiere a que la persona encargada de la selección, realice esta actividad consciente de las consecuencias que le ocasionará su decisión, tanto a la persona, como a la organización, por lo que debe actuar con el mayor apego posible a ciertas normas éticas.

El proceso de la selección del personal se inicia al presentarse una vacante, es decir, un puesto sin titular. La notificación - de dicha vacante se realiza por medio de una requisición del De-

partamento en la que se origina, la que se transmite al Departamento de Recursos Humanos señalándole todo lo concerniente a dicha vacante. Con lo anterior, el Departamento de Recursos Humanos recurre al análisis y valuación del puesto para conocer las funciones que en él se realizan, las características que debe -- reunir el individuo que lo ocupará (experiencia, habilidades y -- demás requerimientos), la responsabilidad que este puesto implica, etc., así como saber el valor monetario relativo del puesto, para fijar las bases salariales adecuadas.

Con la información anterior y con la obtenida del proceso de reclutamiento del personal, se procede a: analizar las solicitudes de empleo realizadas por los candidatos, las que se componen de datos personales, familiares, experiencia laboral, puesto y -- sueldo deseado, disponibilidad para trabajar, etc. Los resultados de dicho análisis servirán para conocer si el individuo cumple con los requisitos mínimos. De ser así, se procede a realizar una entrevista preliminar, la cual tiene por objetivo detectar las características más notorias del candidato, tales como: falicidad de palabra, facilidad de relación con los demás, apariencia física, etc., además de darle a conocer los aspectos -- esenciales del puesto ofrecido, de tal manera que si existe interés de ambas partes, el proceso continúa.

El siguiente paso es la aplicación de pruebas psicológicas y de conocimientos. Con las primeras es posible conocer habilidades, potencialidades, la personalidad del individuo así como su posible desarrollo futuro, sin que sean en sí mismas la herramienta

idónea, es decir, que de no ser aplicadas e interpretadas por personal capacitado, los resultados generados no serán de utilidad. Con las segundas se comprueba que el candidato posee los conocimientos técnicos y la experiencia que el puesto requiere.

Una vez que los resultados obtenidos por ambas pruebas son satisfactorios, el siguiente paso es realizar una entrevista de carácter más formal y profundo que la anterior, en la que se tocarán aspectos tales como la historia educativa, laboral, proyectos a corto, mediano y largo plazo, etc., dependiendo del puesto a cubrir y de la organización en la que se realiza este proceso de selección.

Al concluir esta entrevista, se procede a realizar un informe de ella, a fin de conocer si se logró el objetivo deseado y si el candidato es apto como para continuar el proceso selectivo. Posteriormente es conveniente verificar los datos obtenidos así como las referencias otorgadas por el solicitante, a fin de asegurarse que es éste el candidato idóneo para el puesto.

Como siguiente paso se encuentra la realización de exámenes médicos. Esta etapa reviste gran importancia para la organización ya que un personal saludable es un personal productivo.

A la vez que se le son practicados los exámenes médicos, también se le investiga socio-económicamente para verificar los datos proporcionados, tanto en la solicitud como en las entrevistas.

Finalmente, una vez que se obtiene la información suficiente, se transmite al jefe inmediato o jefe del Departamento, para

que sea él, el que decida si el sujeto es el candidato idóneo para ocupar el puesto.

El Departamento de Recursos Humanos puede asesorar, si es necesario al jefe inmediato o de Departamento en su decisión final.

De ser aceptado el candidato, se procederá a notificarle la decisión final para conocer su disponibilidad para ocupar el puesto, y posteriormente realizar los trámites necesarios para que quede legalmente contratado por la empresa.

Es importante darse cuenta de la relevancia y trascendencia que la selección de personal tiene para todas las organizaciones. - Esto significa que de la adecuada, oportuna y eficaz selección - que realice el Departamento de Recursos Humanos en coordinación con el jefe del área al que corresponde el puesto a cubrir, dependerá en gran medida la situación financiera, ambiental, productiva, etc., de la empresa. Si se analiza detallada y conscientemente las condiciones de cada candidato en las diferentes etapas del proceso de selección, es casi seguro que los resultados del trabajo realizado por el individuo electo, serán de gran utilidad y beneficio para la empresa.

Al igual que en las actividades anteriores, es decir, planeación y reclutamiento de personal, en la selección, deben realizarse - ciertas erogaciones de dinero que, lejos de ser un gasto inútil para la empresa, le son de gran beneficio y conveniencia ya que se destinan a escoger al individuo que será reutilizable por su -- trabajo.

Considero que de la adecuada y certera selección que se realice, dependerán en gran medida infinidad de aspectos en una organización, entre ellos y para efectos del presente trabajo, la situación financiera que presente la empresa en un momento dado.

Lo anterior se genera ya que, si se ha seleccionado a un individuo capaz y apto, éste podrá contribuir en gran medida a la rentabilidad y productividad de la empresa. Asimismo, se generará un ahorro al disminuir la rotación de personal, ya que ésta implica gastos tales como la liquidación que de acuerdo a la Ley tiene derecho el individuo que deja el puesto, y los relativos a un nuevo reclutamiento y selección de personal.

#### 3.5.4. Contratación de Recursos Humanos.

Una vez que el individuo ha sido electo para ocupar el puesto va cante, es necesario realizar el contrato de trabajo en el que se formalicen las relaciones laborales, es decir, que se establezcan los derechos y las obligaciones que contrae en relación a la empresa para la cual prestará sus servicios. Dicho contrato pue de ser de carácter individual o colectivo.

De acuerdo a lo establecido en el Art. 386 de la Ley Federal del Trabajo, contrato colectivo se refiere al convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patro nes; o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones bajo las cuales se debe prestar el trabajo en la empresa.

Es necesario destacar la importancia que tiene el Departamento de Recursos Humanos en la realización del contrato laboral, ya que es en dicho Departamento donde debe asignársele los aspectos formales de relaciones humanas para evitar que se convierta en instrumento de fricciones entre jefe y subordinado o empresa e individuo, es decir, que, aunque éste sea visto como el medio -- por el cual el candidato electo se obliga a prestar sus servicios a la empresa, el Departamento de Recursos Humanos debe ayudarlo a sentirse que a partir de ese momento es un integrante importante para la organización del cual se espera su mejor esfuerzo y al que se le tiene la confianza suficiente como para asignarle la realización de determinadas actividades, por lo que la relación con la empresa, y más específicamente con su jefe directo, debe tratar de ser lo más cordial posible para beneficio mutuo.

Por lo que respecta al contrato individual de trabajo, no es necesario su realización, si las condiciones laborales han sido establecidas en el contrato colectivo (por disposición de la Ley). En cuanto al personal de confianza, éste formalizará su relación laboral con la empresa, a través de un contrato individual de -- trabajo.

Dado que la actividad de contratación no genera en sí misma gastos considerables para la empresa, es que su efecto financiero -- no es claramente perceptible, por lo que éstos quedan incluidos en el conjunto de actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos desde la planeación hasta la creación de progra--

mas para la capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal.

### 3.5.5. Inducción de Recursos Humanos:

Cuando ya se han formalizado las relaciones laborales por medio de la contratación con el individuo que ocupará el puesto vacante, es conveniente que el Departamento de Recursos Humanos le -- proporcione toda la información necesaria y realice las actividades que considere pertinentes para lograr que dicho individuo se incorpore lo más rápidamente posible a su medio de trabajo, de -- tal manera que pueda darse una plena identificación que benefi-- ciará tanto al nuevo miembro como a la organización.

El Departamento de Recursos Humanos, debe tomar en cuenta que un nuevo integrante formará parte de la empresa, por tanto es de vi -- tal importancia orientarlo adecuadamente a su nuevo ambiente laboral, a las actividades que desempeñará, a las características de la empresa, para que las primeras impresiones que obtenga -- sean favorables.

Es por esto que la elaboración de un eficiente Programa de Induc -- ción ayuda a familiarizar a los empleados con la empresa (con -- sus políticas, objetivos, estructura organizacional, etc.), con las funciones que desempeñará y con sus compañeros de trabajo. -- En dicho Programa de Inducción pueden incluirse temas relativos a la organización, tales como:

- Historia

- Estructura
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Normas de seguridad
- Productos y/o servicios que la compañía ofrece
- Políticas y normas
- Manual del empleado
- etc.

Y aspectos relativos a las prestaciones y servicios que se otorgan al personal, tales como:

- La política salarial
- Capacitación y Desarrollo
- Días no laborales y/o vacaciones
- Seguros individuales y/o grupales
- Servicios médicos
- Servicios de comedor
- etc.

Es conveniente también que el supervisor o jefe del Departamento presente al nuevo miembro con quienes mantendrá relaciones laborales, le proporcione información sobre su trabajo específico, sobre los objetivos que se desea alcanzar, realizar con el nuevo empleado visitas a la planta o instalaciones de tal manera que la introducción del individuo a la empresa se realice de la mejor manera y lo más rápidamente posible.

Realizar una adecuada inducción para el personal que acaba de ser contratado, es de vital importancia para la organización --

(así como las funciones anteriores), ya que si el individuo obtiene desde el primer momento una agradable impresión de la empresa a nivel general, es decir, tanto de sus instalaciones y ambiente de trabajo, como de sus objetivos, políticas, procedimientos, estructura organizacional, etc., ayudará a su permanencia en ella por un mayor tiempo y psicológicamente la motivará para ser más productivo, con lo que incrementará la redituabilidad de su trabajo dentro de la compañía.

Al igual que los gastos realizados en la contratación (como ya se mencionó), los que origina la inducción no se ven reflejados por su monto como un efecto importante financieramente hablando, ya que el mismo, es absorbido dentro de los demás gastos del Departamento de Recursos Humanos, pero es importante que dichos gastos sean considerados como inversión ya que originarán una serie de beneficios posteriores a la empresa, tomando en cuenta que si desde el primer momento en que el individuo tiene un acercamiento más formal y real con la empresa y su ambiente de trabajo, a través de la inducción, no logra ser motivado y agradablemente impresionado, será difícil que su rendimiento posterior sea el esperado y requerido al haber sido seleccionado, provocando no tener en él al individuo productivo que contribuya al bienestar empresarial.

### 3.5.6. Capacitación y Desarrollo

Por capacitación de personal podemos entender:

- "La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, administrativo y científico". (4)
- "Capacitar involucra instruir, o sea, proporcionar conocimientos más habilidad que se logra a través de la práctica del conocimiento, llamada entrenamiento". (5)

Y por desarrollo de personal:

- "Aspecto que comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la persona (hábitos, educación de la voluntad, carácter, capacidad para dirigir, etc.)" (6)
- "Proceso planeado para proporcionar al empleado experiencias de enseñanzas designadas a incrementar sus contribuciones a los objetivos organizacionales". (7)

Tanto la capacitación como el desarrollo de un individuo que forma parte en una empresa, pueden ser considerados como aspectos complementarios al proceso de selección, ya que orientan sus habilidades y potencialidades hacia los requisitos de su trabajo y lo mantienen actualizado y con conocimientos renovados de acuerdo a las necesidades de la misma organización.

El hecho de haber seleccionado y posteriormente contratado al individuo considerado como el más apto para desarrollar las activi

- 
- (4) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas. México, 1976. Pág. 320.
  - (5) Soldi Miguel. Artículo de la Revista "Alta Dirección". Julio 1989.P.24.
  - (6) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas, México, 1976. Pág. 320.
  - (7) Heneman Herbert, Schwab Donald, Fossum John, Dyer Lee. "Administración de los Recursos Humanos y Personal". Ed. C.E.C.S.A. México, 1987.P.317

dades del puesto vacante, no garantiza que la realización de su trabajo sea 100% exitosa y que sus habilidades se adecúen a los requisitos del puesto.

Es por ello que el Departamento de Recursos Humanos se ha dado cuenta de la importancia que para toda organización tiene el capacitar a sus individuos y lograr el desarrollo de los mismos, - para beneficio propio y de la misma organización.

Es necesario considerar también, que tanto la capacitación como el desarrollo del personal no son sólo importantes, sino incluso, necesarios dado que, actualmente sólo logran subsistir empresas productivas y esta productividad puede obtenerse únicamente si se cuenta con individuos concedores de su trabajo, aptos y con un desarrollo integral.

Algunos de los beneficios que pueden obtenerse con un personal capacitado y desarrollado íntegramente, son:

- Obtención de mayor rentabilidad de la organización.
- Ayuda a mejorar el conocimiento del puesto.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Se incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Ayuda a la formación de líderes y al mejoramiento de aptitudes comunicativas.

- Aumenta el nivel de satisfacción en el puesto y por tanto -- un mejor desempeño del mismo con posibilidades de ascender y tener mejores ingresos.
- Etc.

Es por todo esto que, antes de realizar el Programa de Capacitación y/o Desarrollo, se deben evaluar las necesidades, tanto de los individuos como de la organización, a fin de establecer los objetivos que se persiguen y los medios de que se dispone para alcanzarlos. Al elaborar estos Programas, es necesario contar con elementos de seguimiento y comprobación de su aplicación en las actividades cotidianas, para que posteriormente pueda evaluarse si en realidad está siendo benéfica y redituable su implantación.

De igual manera, es necesario considerar que de acuerdo al puesto, es decir, a su nivel, a su autoridad y responsabilidad, etc. deberá seleccionarse la técnica para llevar a cabo la capacitación o desarrollo.

Asimismo, debe tomarse en cuenta varios factores tales como: la efectividad en cuanto al costo, instalaciones con las que se cuenta, preferencia y capacidad tanto de instructores como de los individuos que recibirán la capacitación, etc.

De acuerdo a lo anterior, algunas de las técnicas de las que se puede disponer, son:

- a) Instrucción directa sobre el puesto. ~ empleada básicamente para obreros e individuos que ocupan puestos de niveles

inferiores.

- b) Rotación de puestos.- utilizado generalmente dentro del mismo nivel; ayuda a la empresa sobre todo en épocas de vacaciones, renunciaciones, incapacidades, etc.
- c) Relación experto-aprendiz.- utilizada en trabajos calificados como obreros, carpinteros, plomeros, etc., donde la retroalimentación proporciona grandes ventajas.
- d) Conferencias, seminarios, videos, películas, audiovisuales, etc.- normalmente empleados para la inducción del nuevo personal a la empresa, aunque también es posible utilizarlos (sobre todo los dos primeros), para niveles medio y superior de la jerarquía organizacional. Por ejemplo: para capacitar a los gerentes en la Toma de Decisiones.
- e) Simulación de condiciones reales.- técnica empleada por compañías aéreas, hoteles, bancos, etc.
- f) Sociodramas.- generalmente empleado para niveles inferiores como repartidores, almacenistas, choferes, etc., para lograr modificar actitudes negativas y desarrollar mejores relaciones humanas.
- g) Lecturas, estudios individuales, etc.- aplicados en caso de que la distancia impida la interacción entre individuos. Incluye los fascículos de instrucción, que son una especie de cuestionarios para la autoevaluación, de acuerdo a una escala dada.

- h) Estudio de casos.- técnica que proporciona cierta enseñanza para la toma de decisiones, ya que permite que con la - discusión del caso en grupo, se tomen en cuenta puntos de vista diferentes al propio.
- i) Sensibilización.- llamada también capacitación en laboratorio, su objetivo es desarrollar la habilidad para poder percibir los sentimientos y actitudes de los demás.

Como ya se mencionó anteriormente, tanto la capacitación como el desarrollo de personal son muy importantes para el éxito de una empresa ya que la mantiene en constante competitividad.

Debido a todo esto, debe considerarse que aunque ambos factores impliquen considerables desembolsos para la organización, éstos deben ser vistos como una inversión que reedituará beneficios y - resultados positivos aunque a largo plazo.

Además, si como ya fue mencionado en el capítulo anterior, el -- ser humano constituye el elemento esencial para toda empresa, -- destinarle cierta parte del presupuesto de egresos en capacitarlo y desarrollarlo, será indudablemente para su propio beneficio y por consiguiente para la organización, ya que, aunque de primer momento afecte el realizar dicho gasto, posteriormente se contará con un personal más experimentado, eficaz, apto, hábil, etc. para realizar un mejor trabajo, evitando desperdicios, logrando un mejor manejo de la maquinaria y equipo de trabajo, obteniendo mayor calidad en los bienes y/o servicios producidos, así como - poder tomar las decisiones más convenientes, por lo que será más

productivo y redituable su trabajo para la empresa, además de tener un nivel de conocimientos adecuado que le permita tener éxito y ser íntegramente un hombre valioso.

Todo lo anterior se verá reflejado en el "índice de eficacia", - obtenido como cociente de la operación aritmética siguiente:

$$IE = \frac{\text{Rendimiento real}}{\text{Rendimiento ideal}}$$

Las actividades destinadas para capacitar y desarrollar al personal de una empresa, utilizando las técnicas que ya fueron mencionadas suelen ser costosas debido a que es necesario pagar un - - sueldo al instructor, al conferencista o expositor ya sea que -- pertenezca o no a la empresa, por lo que los empresarios que tienen la autoridad para decidir si se implanta o no la técnica, muchas veces suelen ser escépticos e indiferentes, argumentando -- además, que los resultados obtenidos no pueden palpase en un -- corto tiempo.

Sin embargo, es necesario estar conscientes de que toda empresa necesita cambiar, evolucionar, estar en constante competencia, por lo que, capacitar y desarrollar al personal debe ser visto - como una inversión redituable; pero siempre y cuando, además de que tanto los instructores como la materia base de enseñanza -- sean lo suficientemente valiosos como para creer que los resultados finales serán satisfactorios, se lleve a cabo una constante evaluación y control de que lo aprendido se está aplicando adecuadamente.

Por el contrario, si el Departamento de Recursos Humanos no diseñara o creara el Programa de Capacitación y Desarrollo, lo más probable será que la empresa no experimente cambios positivos en cuanto a: personal eficaz y no solo eficiente con mayores y mejores conocimientos, con habilidades debidamente encausadas, con deseo de superación, mejor comportamiento en todos los aspectos, etc., y por tanto continuar con igual ritmo y nivel de trabajo (calidad y productividad).

### 3.5.7. Prestaciones y Servicios:

El concepto de prestación puede entenderse como "el conjunto de aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, recibe el trabajador". (8)

Y el concepto de servicios como "todas aquellas actividades costeadas por la organización que benefician material o socialmente a los empleados". (9)

Tanto las prestaciones como los servicios son de gran utilidad para el empleado ya que le representan un ingreso o ahorro de un gasto que hubiera tenido que realizar forzosamente. De igual manera aportan beneficios para la empresa, a través de ser considerados como gastos deducibles para aspectos fiscales.

-----  
 (8) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Edit. Trillas. México, 1976. Pág. 374.  
 (9) Idem.

Las prestaciones que se otorgan a los empleados, suelen dividirse en: Prestaciones otorgadas por Ley, y prestaciones otorgadas por la empresa. Entre las leyes que benefician a los empleados, a través de prestaciones están:

- La Ley Federal del Trabajo.
- La Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social. (IMSS).
- La Ley del Instituto de Seguridad y Servicio Social de los --  
Trabajadores del Estado. (ISSSTE).
- El Reglamento de Trabajo de empleados de la Institución de --  
Crédito y Organizaciones Auxiliares.

En cuanto a las prestaciones legales, tenemos las siguientes:

De acuerdo a la Ley  
Federal del Trabajo

- + Jornada de trabajo (8 hrs. diarias).
- + Pago de horas extras
- + 1 día de descanso por semana
- + 1 semana de descanso al año
- + Vacaciones, aguinaldo e indemnización.
- + Participación de utilidades
- + Capacitación y Adiestramiento
- + Prima de antigüedad
- + Servicio médico en la empresa, -  
etc.

De acuerdo a la Ley  
del IMSS.

- + Atención médico-quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.
- + Rehabilitación
- + Traslado de enfermos.
- + Atención médica y hospitalaria -- por maternidad.
- + Salario por accidente de trabajo y enfermedad profesional.
- + Pensión por invalidez o vejez.
- + Ayuda para gastos de funeral, entre otros.

De acuerdo a la  
Ley del ISSSTE

- + Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad.
- + Seguro de Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- + Promoción para la preparación técnica y cultural
- + Créditos para la adquisición de inmuebles.
- + Préstamos a corto plazo e hipotecarios.
- + Seguros de vejez, invalidez y por muerte, etc.

De acuerdo a la Ley  
General del Inst. de  
Crédito y Organizac.  
Auxiliares.

- + Aguinaldo y gratificaciones
- + Vacaciones
- + Becas, bibliotecas, cursos, etc.
- + Atención médica y hospitalaria.
- + Salario por enfermedad y accidentes, ya sea profesionales o no --
- + Beneficios del IMSS
- + Pensión vitalicia de retiro, etc.

Es necesario aclarar que, dependiendo de la empresa y giro de la misma, serán las prestaciones que estará obligada a dar a sus empleados, de acuerdo a las leyes antes mencionadas.

En cuanto a las prestaciones y servicios que otorga la empresa - a sus empleados, tenemos las siguientes:

- + Préstamos y anticipos de sueldos.
- + Caja de ahorro
- + Pago de becas
- + Premios por concursos, antigüedad en la empresa, etc.
- + Seguro de vida y médico
- + Vales de despensa, restaurant, gasolina
- + Servicio de comedor.
- + Actividades culturales, sociales y deportivas
- + Facilidad de horario para estudios
- + Permiso con goce de sueldo
- + Otorgamiento de vehículo
- + Etc.

Las prestaciones y servicios que las organizaciones otorgan a -- sus empleados, independientemente de las legales, constituyen un gran beneficio para la empresa y desde luego para su personal. -- A la empresa le beneficia debido a que puede contar con un personal motivado, satisfecho y con empeño de realizar mejor su trabajo, reduciéndose la excesiva rotación. También puede evitarle -- conflictos laborales, le permite mantenerse en competitividad -- constante, etc.

Por lo que respecta al empleado, las prestaciones y servicios -- que recibe, pueden ser factor importante para satisfacer sus objetivos y metas personales, coadyuvan a su desarrollo integral, reducen o ahorran gastos que en muchas ocasiones son inevitables, le disminuyen el pago de impuestos, etc.

Es necesario considerar también, que el beneficio y significado que pueden tener las prestaciones y los servicios ofrecidos por una empresa a su personal, difiere considerablemente de un nivel jerárquico a otro, es decir, que se perciben de diferente manera, de acuerdo a las necesidades más apremiantes. Por ejemplo:

- A niveles inferiores (obreros, por ejemplo), las prestaciones y servicios relacionadas con la salud y alimentación básicamente, considero que revisten un beneficio considerable ya que, por una parte, son gastos que deben realizar forzosamente, tanto para su propia satisfacción como la de su familia, y por otra, el deterioro del poder adquisitivo de la moneda ocasiona que el rendimiento de su salario en efectivo, sea menor, por lo que no tener que gastar demasiado en estos conceptos, le es altamente provechoso.

- A niveles intermedios (empleados en general): las prestaciones y servicios ligados al alimento y a la salud, también son de gran atracción y beneficio, sin embargo existen otras prestaciones que proporcionarán bienestar y satisfacción, debido a su nivel jerárquico dentro de la organización así como a su nivel salarial (sobre lo cual, como es de nuestro conocimiento, a un mayor ingreso le corresponde un mayor impuesto a pagar).

Entre estas podrían incluirse las relaciones con pensiones de jubilación cuya preferencia se incrementa en empleados de mayor edad, caja de ahorros, vales de gasolina, despensas y restaurante, servicio de comedor, pago de becas, cursos de capacitación y/o actualización, etc.

- A niveles superiores (ejecutivos), los incentivos otorgados difieren a los otorgados en los 2 niveles anteriores, es decir, que a este nivel se destinan por ejemplo: bonos, viajes, vehículos, membresías para clubs deportivos, seguros de vida y/o médicos, pensiones por jubilación, adquisición de acciones, oportunidad para lograr desarrollarse técnicamente a través de seminarios, maestrías, doctorados, cursos de especialización, entre otros. En cuanto a los bonos, antes mencionados, se refieren a los tipos comunes de pagos de incentivos, representantes de la compensación corriente basada en el desempeño pasado, es decir, que son en efectivo de un porcentaje específico de su sueldo base, otorgados debido al logro de ciertos objetivos propuestos. Por lo que a la oportunidad de participar en la sociedad, por medio de la tenencia de acciones, considero que puede representar un factor motivante para un ejecutivo. Por lo que su desempeño

reflejado a través de las adecuadas decisiones tomadas, lograría influir positivamente en el éxito de la empresa.

Por otra parte, además de las prestaciones y servicios que la empresa otorga al empleado, usualmente suele crearle un Plan de Carrera profesional, de tal manera que pueda garantizarse, en la medida de lo posible, el éxito en las actividades que desempeña durante el transcurso de su participación en la organización, beneficiándose así mismo al lograr sus objetivos personales y profesionales, y desde luego a la propia organización, ya que ésta dispondrá de personal capacitado, desarrollado y calificado para obtener mejores niveles de desempeño que se verán reflejados en una alta productividad empresarial.

Es conveniente aclarar que el término Planeación de carrera profesional se refiere al proceso en el cual se establecen los objetivos profesionales y se determina el porvenir del individuo en una organización, es decir, establecer las posibles funciones, responsabilidades y puestos que puede llegar a ocupar y desempeñar durante su estancia en dicha organización, y por consiguiente, lo que ello implica: promociones, transferencias, capacitación, etc., tomando en cuenta las habilidades y capacidades, así como los posibles ofrecimientos que la misma empresa puede hacerle.

Aunque la responsabilidad que implica el plan de carrera debe ser compartida entre el empleado y su jefe, el Departamento de Recursos Humanos realiza una labor de suma importancia ya que facilita la toma de decisiones administrativas que los gerentes de

línea deben realizar, por medio de la formulación y recomendación de políticas, programas y procedimientos de tal manera que se beneficie tanto al desarrollo organizacional como individual.

Es necesario considerar que, para que el plan de carrera que una organización establece a sus empleados, sea lo más fructífero posible, debe tomarse en cuenta (hasta cierto límite), la planeación individual de carrera, de tal manera que los objetivos individuales coadyuven al logro de los objetivos organizacionales.

Como ya se mencionó anteriormente, el Departamento de Recursos Humanos juega un papel muy importante en esta actividad, ya que principalmente se encarga de:

- + Proporcionar información, tanto genérica como específica a los empleados, acerca de las oportunidades que la organización les brinda, es decir, oportunidades para ocupar ciertos puestos vacantes, para asistir a cursos de capacitación y desarrollo, de ascensos, etc.

- + Dar asesoría profesional, a fin de ayudar al empleado a crear su trayectoria de la mejor manera posible a través de la identificación de sus capacidades, aptitudes, habilidades y de los requerimientos específicos para ocupar un puesto, para realizar determinada labor, asumir cierta responsabilidad, etc.

- + Contribuir a que el propio individuo se autoevalúe para lograr conocer las limitantes y posibilidades a las que en su caso se enfrentará al desear cumplir los objetivos planeados tanto individualmente como profesionales.

Al igual que las funciones antes mencionadas (reclutamiento, selección, etc.), la administración de las prestaciones y servicios que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos, origina gastos, pero que, por los beneficios que aportan ambos conceptos, dichos desembolsos deben ser vistos como redituables ya que se canalizan principalmente para la satisfacción y bienestar del personal. Es también por ello, que las organizaciones suelen otorgar prestaciones adicionales a las de la ley, dándose cuenta de que mantener a su personal motivado constituye un factor sumamente necesario para que se puedan lograr efectivamente las metas y los objetivos planeados, aunque, sin dejar de considerar que la cantidad total del desembolso que implicarán dichas prestaciones y servicios, debe estar cuidadosamente definida e íntimamente ligada a los objetivos financieros de la empresa.

### 3.5.8. Higiene y Seguridad Industrial:

Antes de hablar sobre la importancia que para toda empresa tienen los conceptos de higiene o salubridad y seguridad, es necesario conocer a qué se refieren:

+ Higiene o salubridad industrial se refiere a todos los conocimientos y técnicas empleadas para percibir, evaluar y controlar factores tanto ambientales como tensionales que puedan alterar la salud del empleado.

+ Seguridad industrial es un conjunto de conocimientos cuya aplicación ayuda a reducir y de ser posible a evitar accidentes que pueda sufrir el individuo durante la realización de su trabajo, o con motivo de éste.

Al ser el recurso humano lo más importante y valioso para la empresa, es necesario entender que prevenirle de accidentes y enfermedades causadas por su trabajo, beneficiarán considerablemente a dicho individuo y por lo tanto a la organización.

Para tratar de reducir los accidentes y las enfermedades causadas por el trabajo, muchas organizaciones han establecido Programas de Seguridad e Higiene Industrial.

Aún cuando en ciertas ocasiones crear nuevas instalaciones o repararlas, según sea el caso, origina altos costos para la empresa, éstos deben ser realizados ya que es necesario estar consciente de que tanto las enfermedades como los accidentes, producen ausencia del personal y por consiguiente disminución en la producción (y todo lo que trae consigo) implicando un mayor gasto para la empresa, al tratar de sustituir al individuo ausente con otro que tal vez necesite de adiestramiento o capacitación, gasto por el pago de incapacidad o en casos extremos pago de una pensión vitalicia, entre otros.

Asimismo, mantener un ambiente laboral sano, tanto física como psicológicamente es muy importante, ya que repercute sobre la vitalidad y el entusiasmo con el que el individuo realice su trabajo, por una parte, y por la otra, sobre su salud directamente.

Es por todo esto, que el Departamento de Recursos Humanos debe permanecer adecuadamente informado acerca del sistema de higiene y seguridad que posee la empresa, así como tratar de prevenir los accidentes, conociendo las condiciones y prácticas laborales

para que, de ser riesgosas, se proceda a implantar los medios -- adecuados para evitarlas. Una vez definidos los riesgos existentes y los medios para protegerse de ellos, es indispensable darlos a conocer a los interesados.

Por lo mismo, se debe considerar como una inversión indispensable y no como gasto innecesario cualquier erogación que se realice para mantener adecuados niveles de seguridad en la empresa. Esta inversión realizada posee efectos importantes en la situación financiera de la empresa por todo lo que ya se ha mencionado en párrafos anteriores.

### 3.5.9. Otras actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos.

Además de las actividades ya mencionadas en los incisos anteriores, el Departamento de Recursos Humanos se encarga de la realización del Análisis y Valuación de puestos y de la Evaluación del desempeño mostrado por el individuo.

Por ANALISIS DE PUESTOS podemos entender que es una técnica utilizada para conocer las responsabilidades, tareas y funciones -- que cada puesto tiene en la organización, de tal manera que al momento de reclutar personal para un puesto específico, se conozca de antemano el perfil de la persona idónea para ocuparlo. -- Asimismo, realizar adecuados análisis de puestos, ayuda considerablemente en una selección objetiva, en el diseño de programas de capacitación y desarrollo, como base importante para la posterior calificación del desempeño y valuación de puestos, etc.

La obtención de la información necesaria para realizar un análisis de puestos puede ser obtenida a través de la observación, de cuestionarios y de entrevistas, generalmente.

VALUACION DE PUESTOS se refiere a la técnica empleada por el Departamento para asignarle un valor monetario máximo y mínimo a cada puesto de la empresa, en función de su análisis y en relación con puestos similares en otras compañías y con los de la propia empresa.

El hecho de establecer la relación entre diversas empresas con puestos similares, por medio de investigaciones de sueldos y salarios, conlleva a determinar niveles salariales que, de no ser los adecuados pueden ocasionar serias consecuencias para la organización, es decir, que fijar correctamente los márgenes de fluctuación de sueldos y salarios, le evita a la organización tener que enfrentarse con situaciones de insatisfacción, desmotivación, ausentismo, altas tasas de rotación, desempeño inadecuado por parte de los empleados, etc., lo que repercute directamente en una baja productividad y por consiguiente en el incumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

En cuanto al aspecto financiero, la organización misma también se vé afectada por el establecimiento de los niveles salariales, ya que, como sabemos, los salarios representan una significativa parte en el costo total de la producción, de tal modo que si dichos niveles salariales están sobrevaluados, la repercusión final se encontrará en una disminución de utilidades y viceversa, si están subvaluados, repercutirá, como ya se mencionó, en la -

satisfacción y rendimiento del personal.

Por todo lo anterior, es que la actividad de la evaluación de -- puestos y la administración de los sueldos y salarios, debe ser de vital importancia para todas aquellas organizaciones que de-- seen obtener, mantener y retener fuerza de trabajo productiva.

Para llevar a cabo la valuación de puestos, existen una serie de métodos, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Método de alineamiento.- que ha sido considerado más como -- técnica que como método, ya que es un simple procedimiento basa-- do en una estimación subjetiva respecto a la importancia que tie-- ne cada puesto. Por lo regular es utilizado en empresas con po-- co personal por lo que no es imprescindible la realización de un análisis del puesto a evaluar.

- Método de grados predeterminados.- consiste básicamente en -- establecer ciertos grados o categorías, una definición de cada -- una de éstas y la clasificación y agrupación de los puestos en -- la categoría correspondiente. Este método, al igual que el an-- terior, es de carácter subjetivo, no se respalda en ningún ele-- mento técnico ya que puede o no realizarse el análisis del pue-- to.

- Método de comparación de factores.- en éste, se ordenan los -- puestos "típicos" (puestos base) en función de ciertas caracte-- rísticas generales llamadas "factores", se asigna un valor mone-- tario o en puntos a cada factor; se establece un rango entre los -- puestos valuados, de acuerdo a la valoración antes dada. Los --

factores utilizados para la valuación, son básicamente 5: requisitos mentales, requisitos físicos, habilidad, responsabilidad y condiciones de trabajo.

- Método de puntos .- es el sistema utilizado con mayor frecuencia por las organizaciones. Consiste básicamente en asignar puntos a cada una de las características fundamentales de los puestos (factores). Compara los factores de cada puesto para poder realizar tal ponderación; y así, con lo anterior, se procede a asignar a cada puesto el lugar que le corresponde en una escala de salarios previamente realizada con métodos estadísticos. El procedimiento en general, es más complejo que el de los otros métodos antes mencionados.

- Método Hay.- este método es una refinación estadística del método de puntos. Fué creado para aplicarse a todos los puestos de una organización, ya que parte del principio de que todos los puestos existen porque tienen que obtener resultados de diversas índole para que las empresas puedan ser eficaz. Ha sido considerado de gran utilidad ya que posee una serie de características tales como las que a continuación menciono:

+ Sistema que compara factores y no títulos de puestos; se basa en la descripción cualitativa de los mismos.

+ Compara elementos comunes a todos los puestos.

+ No se basa en juicios individuales, ya que es el resultado de los criterios elaborados colectivamente por los Comités de Valuación.

+ Incorpora las diversas situaciones en las que se realizan las actividades de cada puesto.

+ Permite crear una escala de valuación relativa para cada empresa y poder compararla con la de otra.

Para realizar la descripción del puesto es necesario considerar la responsabilidad del mismo, su finalidad, la manera de realizarlo, aspectos que le influyen tanto interna como externamente, para así poder valorarlo de manera más objetiva.

En este método se establecen 3 clases de factores comunes a todos los puestos: habilidad o competencia, la solución de problemas y la responsabilidad que implica cada puesto. Al igual que el método anterior, cada uno de estos factores puede tener subfactores.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO:** Se refiere al proceso por el cual se establece el rendimiento del individuo en la realización de su trabajo, así como su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Aunque esta actividad es realizada por el jefe directo del individuo, el Departamento de Recursos Humanos, también se encuentra involucrado en ella, al darle uniformidad al procedimiento (de acuerdo al nivel) para obtener resultados utilizables, así como al evaluar si las políticas y programas que se han estado llevando a cabo, han sido realmente efectivas, es decir, que por medio de los resultados obtenidos con esta evaluación, el Departamento comprenderá si las políticas y procedimientos utilizados para re

clutar y seleccionar personal han sido adecuados y han originado las mejores contrataciones, así como decidir si los programas de capacitación y desarrollo han logrado que los individuos capacitados sean más efectivos en su trabajo que los que no recibieron la instrucción.

Con la calificación obtenida de dicha evaluación, es posible realizar ascensos, transferencias, aumentos de sueldo, creación de programas de capacitación y desarrollo e incluso hasta la realización de despidos de individuos cuyo rendimiento no sea satisfactorio.

Debido a que, en estas tres actividades, los gastos que deben realizarse en sí mismas no son considerables (al igual que en la contratación e inducción, como ya fué señalado anteriormente) es que los efectos a nivel financiero no son del todo palpables, es decir, que se observan o manifiestan a través de las subsecuentes actividades como reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, etc.

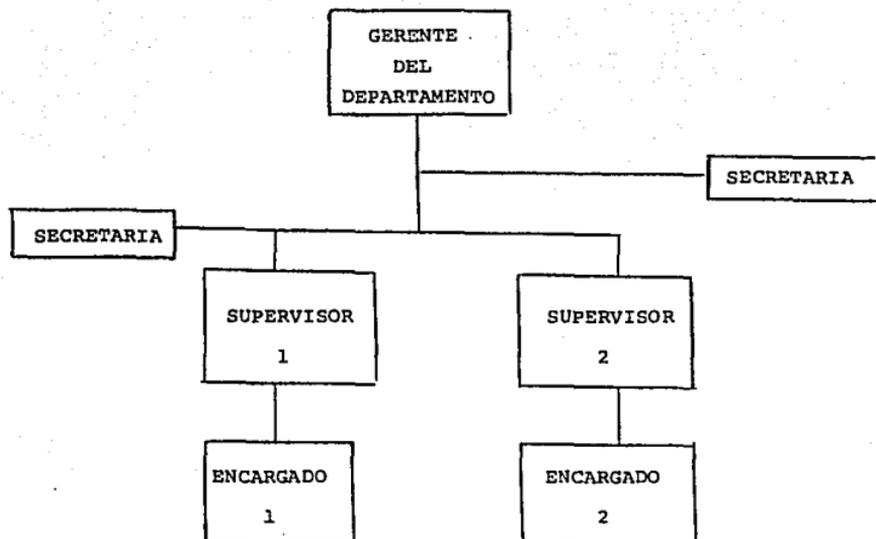
### 3.6. El Departamento de Recursos Humanos en una Empresa de Mediana Capacidad.

Conocidas las principales actividades que el Departamento de Recursos Humanos realiza, en una empresa, es conveniente mostrar a manera de ejemplo, cómo quedaría constituido dicho Departamento, en una empresa mediana, ya que el presente trabajo está basado en este tipo de organizaciones, que como ya fué mencionado en el primer capítulo, se caracterizan principalmente por no contar

con un gran número de empleados como los posee una macroempresa, por tener una estructura organizacional no demasiado compleja, - por existir descentralización en la toma de decisiones y en consecuencia, de autoridad y responsabilidad, ya que los altos niveles se ocupan primordialmente de aspectos relativos a la planeación y control, estas entre otras características.

De igual manera, es necesario aclarar que la constitución del Departamento puede variar de una empresa a otra, ya que deben considerarse aspectos tales como: el personal que en ella labora, los recursos económicos con los que cuenta la empresa y específicamente el presupuesto departamental e inclusive, dependiendo de las políticas empresariales que en un momento dado pueda afectar la organización del mismo.

En nuestro caso, el Departamento de Recursos Humanos, en una empresa mediana, podría quedar constituido de la siguiente manera:



En un primer nivel, el Gerente del Departamento, que será el responsable de establecer los objetivos y las políticas del mismo; pero sin perder de vista que éstas deben ser coordinadas a las que la organización posea. Asimismo, este individuo estará facultado para tomar las decisiones finales, que en materia de personal afecten a la organización, y sobre todo llevar el control de las actividades departamentales para verificar que los resultados obtenidos cumplen (en lo posible) con los objetivos y metas planeadas, o en su caso establecer las medidas correctivas que juzgue pertinentes.

Además, de acuerdo con la Dirección General de la empresa, podrá determinar qué prestaciones (adicionales a las de la Ley) serán

proporcionadas a los individuos que forman parte de ella, así como aprobar los Programas de capacitación y desarrollo, para beneficio tanto de los mismos individuos, como de la organización.

En un segundo nivel, 2 supervisores: el primero de ellos, encargado de la realización del Análisis y Valuación de puestos que, como ya fué mencionado, servirá de base para establecer los sueldos y salarios de cada puesto. Establecer y supervisar los sistemas relacionados con la higiene y seguridad de la empresa con la finalidad de evitar posibles accidentes y enfermedades laborales que afectan a los integrantes de la organización y por consiguiente a ésta misma. De igual manera, detectar las necesidades que de capacitación/adiestramiento y desarrollo tengan los empleados para proponer al Gerente del área su implantación a través de la elaboración de programas.

El segundo de los supervisores estará encargado de las actividades relativas al reclutamiento de personal, su selección, contratación e inducción a la empresa. Con respecto al reclutamiento, éste decidirá qué medio es el más conveniente para atraer candidatos. En lo relativo a la selección, dar seguimiento al proceso para elegir (a juicio del jefe del área en que se originó la vacante) al individuo idóneo para ocupar el puesto. Una vez electo el individuo, formalizará con él las relaciones laborales a través de un contrato y, finalmente introducirlo a la empresa, para que se familiarice lo más rápidamente posible con ella (ésta última actividad en coordinación con el jefe inmediato del individuo).

En un tercer nivel se ubicarán 2 asistentes: uno para cada supervisor de los ya mencionados. Las funciones que estos asistentes desempeñarán, consistirán básicamente en auxiliar de manera directa al cumplimiento de las funciones o actividades del supervisor al que se está asignado.

Asimismo, se contará con el apoyo de 2 secretarías. Una de ellas asignada única y exclusivamente al Gerente del Departamento, y la otra, asignada a los dos supervisores.

## C A P I T U L O      I V

"EL EFECTO DE LA MOTIVACIÓN A TRAVES DEL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN EL  
DESARROLLO DE LA EMPRESA DE MEDIANA CAPA  
CIDAD".

CAPITULO IV: "EL EFECTO DE LA MOTIVACION A TRAVES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA DE MEDIANA CAPACIDAD".

Si como ya se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, el recurso humano es el elemento clave, más importante para que una empresa conozca el éxito y logre los niveles de productividad y satisfacción de objetivos establecidos durante la etapa de planeación, entonces, es necesario tomar en cuenta que dicho recurso humano debe sentirse contento y satisfecho con su trabajo y con el ambiente en el cual se desenvuelve, básicamente, para que, al ir alcanzando sus propias metas, coadyuve a lograr las de la organización.

Para ello, la empresa a través de la influencia del Departamento de Recursos Humanos debe considerar que para que los individuos que en ella laboran se sientan agusto, debe motivárseles continuamente a fin de que aporten a diario su mejor esfuerzo y dedicación a lo que realizan.

Es también importante reconocer que cada individuo presenta un conjunto de necesidades específicas y particulares, por lo que la motivación que la empresa le otorgue, debe estar encaminada tam-

bién a la satisfacción de dichas necesidades, lo que finalmente brindará beneficios a la propia empresa.

Para poder comprender lo anteriormente descrito, es necesario -- que se defina el concepto de motivación y sus principales teorías, las cuales a continuación comento.

#### 4.1. Concepto de Motivación y Satisfacción.

La motivación incluye los sentimientos, las experiencias anteriores, los pensamientos y deseos de un individuo, tanto en relación con su ámbito laboral como en el personal.

Consiste en "el impulso y deseo de una persona para emprender -- cierta acción". (1)

Cuando a una persona no se le motiva, es decir, se le presiona u obliga a que realice determinada tarea, lo único que hará será -- reaccionar por no tener otra alternativa, aún cuando no considere esa acción significativa o atractiva para él.

Por otra parte, el concepto de motivación se encuentra íntimamente ligado al de satisfacción, entendiendo por esto: "el bienestar que se experimenta cuando un deseo es satisfecho". (2), es decir, que la motivación impulsa al individuo a lograr un objetivo y la satisfacción es el resultado que obtiene, al haberlo cumplido.

- 
- (1) Werther William, Davis Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill. México, 1985, Pág. 260.
  - (2) Koontz Harold, O'Donnel Cyril, Weihrich Heinz. "Elementos de Administración". Ed. Mc Graw Hill, México, 1982. Pág. 441.

Derivado de lo anterior, es fácil comprender la importancia que tiene la motivación en la conducta humana, ya que cualquier individuo, al estar motivado, siente un impulso que lo conduce a realizar de la mejor manera posible su actividad, cualquiera que ésta sea, para así obtener lo que se proponía, experimentando con ello, sentimiento de agrado y satisfacción, que asimismo le incentiva y le da fuerza para continuar estableciéndose metas que lo conducirán a su progresiva superación.

#### 4.2. Principales teorías motivacionales.

Diversos teóricos de la administración se han preocupado por explicar el concepto de la motivación. Para ello, han creado ciertas teorías de las cuales, a continuación menciono algunos de sus principales aspectos.

##### 4.2.1. Teoría de Maslow.

La "Teoría de la jerarquía de las necesidades" creada por Abraham Maslow, es sin duda, una de las más conocidas y estudiadas en el ámbito de la motivación humana.

Para Maslow, el comportamiento del ser humano se encuentra altamente influenciado por la satisfacción de sus necesidades, las que clasifica de manera general en primarias y secundarias. En la medida en que el individuo satisface sus necesidades primarias, el deseo de hacerlo con las secundarias. influye en su comportamiento.

Según Maslow, el individuo manifiesta una serie de necesidades - que, pueden jerarquizarse de la siguiente forma:



Las necesidades primarias, que incluyen el aspecto físico y los niveles de seguridad, generalmente requieren un grado menor de satisfacción que las secundarias, por ser de carácter elemental. Se encuentran conformadas por:

- a) **Necesidades Fisiológicas:** que son las necesidades básicas para vivir, tales como el alimento, la reproducción, el sueño, el abrigo, etc.
- b) **Necesidades de seguridad:** que se refieren a la protección contra el peligro, conservación de la vida y la salud, básicamente.

Las necesidades secundarias, a diferencia de las primarias, no -

tienen un límite establecido, ya que se relacionan con los sentimientos y los valores de los individuos.

Dichas necesidades secundarias se integran por:

- a) Necesidades de afiliación: son las referentes a la amistad, aceptación, sociabilidad, etc., por el carácter social que todo individuo posee.
- b) Necesidades de estimación: una vez que el individuo satisface su necesidad social, le surge la de sentir estimación, aprecio, reconocimiento por parte de los demás, lo que a su vez le produce la satisfacción del prestigio, poder, -- confianza en sí mismo, status, etc.
- c) Necesidades de autorrealización: se refiere básicamente a la realización y utilización plena del talento individual.

#### 4.2.2. Teoría de Herzberg

Frederick Herzberg, a través de su "Teoría dual de la Motivación", afirma que existen básicamente dos factores que determinan el comportamiento humano dentro de una organización. Dichos factores son los intrínsecos o pertenecientes al puesto y los -- extrínsecos.

Dentro de los primeros, se encuentran incluidos los elementos motivadores cuya presencia ayuda a motivar favorablemente al individuo, es decir, le proporciona satisfacción, aunque su ausencia no ocasiona insatisfacción ni sentimientos claramente negativos;

tal es el caso de la responsabilidad, la iniciativa, realización, logros, reconocimientos, progreso, promociones, etc.

Respecto a los factores extrínsecos al puesto, quedan incluidos los elementos de higiene o mantenimiento cuya presencia no motiva al personal, pero su ausencia, sí produce insatisfacción. -- Las políticas de administración y organización, la competencia técnica del supervisor, la seguridad en el cargo, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones de seguridad y comodidad, entre otros, son algunos de estos elementos de mantenimiento ya que se refieren al entorno que rodea al individuo -- mientras trabaja y que tienen por finalidad evitar fuentes de in satisfacción del medio ambiente.

En cuanto a lo que afirma Herzberg relativo a que el elemento motivador como es el logro, el reconocimiento, los avances y las promociones no causa insatisfacción su ausencia o sentimientos negativos, considero que no puede generalizarse, ya que, si a un individuo no se le reconoce su esfuerzo, no se le promociona o -- se le permite experimentar avances en su desarrollo, es altamente probable que se desmotive y sienta incomodidad, provocando -- que en lo sucesivo su rendimiento disminuya considerablemente.

#### 4.2.3. Teoría de Mc Clelland

David Mc Clelland establece que el individuo presenta básicamente 3 necesidades: la de poder, la de afiliación y la de logro.

En cuanto a las necesidades de poder, considera que el hombre se

preocupa por ejercer influencia y control sobre los demás, es decir, buscan ser líderes ya que generalmente manifiestan un comportamiento extrovertido.

Con respecto a las necesidades de afiliación, Mc Clelland establece que el hombre por naturaleza siente deseos de ser amado y evitar el rechazo social, por lo que hará lo indispensable para lograr satisfacer lo más posible, esta necesidad.

Y por lo que a las necesidades de logro se refiere, Mc Clelland establece que el individuo requiere del éxito para sentir satisfacción, por lo que su comportamiento se encaminará a evitar, en lo posible, las frustraciones y fracasos, para lo cual se fijarán metas y objetivos, una vez que se hayan analizado y evaluado las diversas situaciones a las que deben enfrentarse.

#### 4.2.4. Teoría de Alderfer

Alderfer, al igual que Maslow, jerarquiza las necesidades que determinan el comportamiento humano, abarcando desde las imprescindibles para la sobrevivencia, hasta las de autorrealización. -- Alderfer las clasifica de la siguiente manera:

- En un nivel inferior, coloca a las necesidades de existencia, es decir, las fisiológicas y las de seguridad, ya que, como lo indica su nombre, son lo mínimo que el hombre debe satisfacer para permanecer en existencia.
- A un nivel medio se ubican las necesidades de vinculación, -- que incluyen todas aquellas relacionadas con la aceptación,

pertenencia, seguridad, aprobación por parte de los miembros de una organización, es decir, con el carácter social que poseé todo individuo.

- En el nivel superior se encuentran las necesidades de crecimiento, ya que, a semejanza de las necesidades de autorrealización establecidas por Maslow, engloban los factores de desafío y reto para el individuo, a fin de lograr sus metas propuestas al utilizar su máximo potencial.

Alderfer, a diferencia de Maslow, no establece un deseo progresivo de satisfacer la necesidad superior, una vez satisfecha la necesidad inferior, sino que, considera la existencia de la frustración y regresión, es decir, que a mayor frustración y fracaso en la búsqueda del logro de necesidades superiores, mayor será el deseo de satisfacer las necesidades inferiores.

#### 4.2.5. Otros enfoques

Dentro de otros enfoques que también han sido utilizados para el estudio de la motivación, se encuentran las Teorías de: las expectativas, la equidad en el trabajo y la del reforzamiento y modificación de la conducta.

LA TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS: fué creada por Víctor H. Vroom. Considera que el individuo puede estar motivado sólo si desea algo intensamente y estima que es factible el obtenerlo.

Asimismo, el nivel de productividad individual dependerá de:

- + Los objetivos individuales
- + La relación entre el nivel adecuado de la productividad personal y el logro de los objetivos planeados.
- + La capacidad del individuo de influir en su propio nivel de productividad para percibir el resultado final.

Un enfoque más completo de esta teoría es el creado por E. Lawler y W. Porter, quienes consideran a la motivación como el resultado de analizar la recompensa que se obtendrá y la cantidad de esfuerzo que debe realizarse para que sea probable recibir -- dicha recompensa. Es decir, que un individuo sólo se esforzará en lograr una meta, si considera que su logro implicará obtener una recompensa valiosa y si cree que puede realizar dicho esfuerzo para conseguirla.

Otra teoría relativa a la motivación del individuo es la TEORÍA DE LA EQUIDAD EN EL TRABAJO, en la que se establece que el individuo lucha constantemente por equilibrar los esfuerzos que implican su labor y la compensación global que por dicha labor recibe, por lo que, cuando un empleado compara su desempeño y esfuerzo invertido en la realización de su trabajo, con los de -- otra persona, y se da cuenta que ésta percibe una mayor compensación (dinero, promociones, reconocimientos, etc.), entonces, la actitud que tomará el empleado será intentar obtener una mayor -- compensación para sí o reducir el esfuerzo invertido en el desarrollo de su trabajo, lo cual repercutirá negativamente en toda la organización.

LA TEORIA DEL REFORZAMIENTO Y MODIFICACION DE LA CONDUCTA, creada por Skinner, principalmente, trata de explicar, al igual que las teorías anteriores, ciertos aspectos que ejercen influencia sobre el comportamiento humano y la posibilidad que existe para modificarlo; sin embargo, establece que no es del todo posible manipular la conducta humana que se basa en el deseo de satisfacer necesidades internas, dado que no se puede estar totalmente seguro si determinada necesidad existe realmente como se percibe.

Dentro de esta teoría, se establece que la conducta humana al ser determinada por hechos anteriores, producirá una consecuencia que la refuerza. A esta relación se le conoce como la "Ley del efecto".

Por lo que al reforzamiento de la conducta se refiere, Skinner afirma que, para que una conducta deseable se repita, es necesario reforzarla continuamente.

Y en cuanto a la modificación de la conducta, Skinner establece que por medio de ciertos refuerzos vinculados directa y razonablemente con el comportamiento humano, es posible llegar a obtener conductas deseables, es decir, que si se desea el desempeño positivo de un empleado, es necesario utilizar reforzamiento positivos que vinculen directamente con su comportamiento.

#### 4.3. Influencia del Departamento de Recursos Humanos en la Motivación y satisfacción del personal.

Como se mencionó al inicio del presente capítulo, toda organización tiene la importante responsabilidad de motivar a su personal, para lograr obtener de él su mejor esfuerzo y desempeño; y es a través del Departamento de Recursos Humanos básicamente, -- que dicha motivación puede llevarse a cabo, dado que este Departamento establece contacto directo tanto con los empleados como con los jefes, a través de sus funciones y actividades principales, las cuales ya fueron mencionadas en el capítulo anterior.

El grado de desempeño de un individuo reflejado en la productividad suele estar determinado por una infinidad de factores, entre ellos la motivación y la satisfacción.

Es por esto que el Departamento de Recursos Humanos, debe buscar alicientes e incentivos que motiven al individuo para que, al -- sentirse satisfecho con su trabajo, lo realice de la manera más eficientemente posible.

Es así que, conociendo en lo posible las diversas necesidades y deseos que tiene un individuo, podrá otorgársele los satisfactores adecuados. Para ello, el nivel jerárquico que ocupa dentro de la organización puede ser de gran ayuda, ya que, normalmente un conjunto de individuos a un mismo nivel, suelen presentar necesidades similares, sin por ello querer decir que todos los individuos de un nivel determinado, son iguales en cuanto a sus necesidades y deseos.

Por ejemplo: obreros de una fábrica que poseen escasos recursos económicos, podrían sentirse motivados en mayor grado al recibir incentivos económicos que al recibir un reconocimiento verbal o escrito por parte de su jefe directo. De igual manera, para un empleado de nivel medio, una promoción puede ser de gran satisfacción ya que se ve cubierta, aunque parcialmente, su necesidad de status y estima, y tener el deseo de seguir luchando por subir de nivel hasta llegar al que le satisfaga su necesidad de autorrealización, como nos lo manifiesta Abraham Maslow.

Sin embargo, esta misma promoción suele no ser tan significativa para otro individuo, aunque pertenezca al mismo nivel jerárquico si éste no posee deseos de superación y progreso.

Originado de las actividades propias del Departamento de Recursos Humanos y las políticas que de ellas se desprenden, las cuales influyen considerablemente en el clima o ambiente organizacional, es que este Departamento debe luchar por mantener este ambiente satisfactorio, cordial, agradable, etc., para que los individuos se sientan agusto de trabajar en él, y proporcionen así su colaboración y el mejor de sus esfuerzos para lograr las metas y objetivos que la empresa se ha trazado.

Asimismo, el Departamento de Recursos Humanos a través de sus actividades, políticas, sistemas, procedimientos, etc., debe provocar la iniciativa, creatividad y deseos de superación constante en los empleados, infundirles sentimientos de responsabilidad en sus actividades, lograr desarrollar paralelamente al individuo como tal al ayudarlo a satisfacer sus necesidades, desde

las básicas hasta aquellas relacionadas con su realización como personas, infundiéndoles sentimientos de seguridad y confianza - en sí mismos a través del reconocimiento de sus aciertos así como la corrección de sus errores.

También es importante que se tome en cuenta, que si un individuo ha tenido un buen desempeño y se ha esforzado por realizar su -- trabajo eficientemente, reforzar dicha conducta sería lo más conveniente que pudiera hacerse, de tal manera que el individuo tenga conocimiento de cómo actuar para posteriores ocasiones.

Finalmente, es necesario considerar que la motivación al personal tiene un papel determinante para su satisfacción y para su - desempeño laboral, por lo que la empresa también se verá influenciada por su comportamiento, reflejándose dicha influencia de -- muy diversas maneras, entre ellas, la situación financiera que - presente.

#### 4.4. La motivación y el desarrollo organizacional.

La empresa, al encontrarse inmersa en un ambiente de continuo -- cambio, debe vivir también y adaptarse al ritmo acelerado de dicho cambio si desea sobrevivir y llegar a experimentar situaciones de éxito.

El hecho de adaptarse a este continuo cambio, implica la rees- - tructuración y modificación de valores, creencias, actitudes, filosofía y estructura organizacional, por lo cual, queda también incluido en este cambio el ser humano.

Es por esto, que al hablar de evolución y desarrollo en una empresa, se involucra al concepto "Desarrollo Organizacional". (D. O.).

El Desarrollo Organizacional puede entenderse como "La estrategia educativa planeada para el largo plazo, cuyo fin último es - lograr la eficacia organizacional, valiéndose para ello de cambios tanto humanos como técnicos". (3)

Por lo que a estos cambios humanos se refiere, el D. O. establece un enfoque más "humanista" del individuo; busca aprovechar al máximo las diferencias individuales, las capacidades y las potencialidades del ser humano, en beneficio de la organización y de el individuo mismo.

Y es básicamente por que el D. O. se enfoca al sistema humano como aspecto medular para el éxito de una empresa cambiante, que - considero a la motivación un concepto directamente involucrando en él, es decir, en el D. O.

Lo anterior se desprende en mi opinión, ya que si la empresa desea sobrevivir al ritmo acelerado de cambios que su medio ambiente experimenta, debe motivar a incentivar a su personal para que sienta que su trabajo contribuye significativamente en el logro de los objetivos de la organización.

-----

(3) Passin, Apuntes de la Materia. "Desarrollo Organizacional"  
Noviembre de 1989.

Es así que el D. O. trata a cada ser humano como una persona con una serie de necesidades, cuyo deseo de satisfacción se manifiesta en su trabajo y en su vida diaria. Parte además de una filosofía acerca del ser humano: el ser humano posee aptitudes para la productividad, las cuales pueden permanecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja no le permite su desarrollo. Por lo cual, es necesario establecer un ambiente (clima organizacional) en el que el individuo pueda crecer, tener autonomía encontrar su mayor satisfacción y finalmente su autorrealización a fin de lograr la consecución de sus propios objetivos y de los de la empresa.

Muchos trabajos del D. O., son desarrollados por consultores, -- que pueden ser tanto internos como externos. En cuanto a los -- consultores internos, tenemos al propio Departamento de Recursos Humanos que realiza los servicios de gestión y coordinación -- del D. O. y puede asesorar también al consultor externo, es decir, al que opera independientemente de las políticas y jerarquía de la empresa.

Para que se logren los objetivos del D. O. tales como aumentar -- el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización, incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal dentro de la empresa, aumentar el nivel de responsabilidad tanto individual como grupal en la planeación y ejecución de las actividades, entre otros, el Departamento de Recursos Humanos debe -- motivar al personal y tratar de influir en él, valiéndose para -- ello de diversas maneras, principalmente con la capacitación, --

actualización, promociones y transferencias, etc., como fué mencionado en el punto anterior del presente capítulo.

Además el Departamento de Recursos Humanos, debe lograr, en el aspecto financiero que, mediante la implantación del cambio en determinado aspecto de la organización, se incrementen las utilidades y se reduzcan los costos, sin dejar de considerar que generalmente, todo cambio implica dificultad de adaptación inicialmente, que ocasionará que durante esta etapa de transición, el logro de los objetivos no sea del todo palpable.

Finalmente, y para efectos del presente trabajo, la motivación otorgada a los empleados de una organización, hará posible el logro de los objetivos que el D. O. persigue, lo que se reflejará sin duda alguna, en la stiacuión financiera que se tenga en un momento dado.

C A P I T U L O     V

"EL EFECTO FINANCIERO DEL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE MEDIA  
NA CAPACIDAD".

(Caso Práctico)

CAPITULO V: "EL EFECTO FINANCIERO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE MEDIANA CAPACIDAD".

(Caso Práctico)

Como ya se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, el recurso humano es el elemento vital y más importante con el que toda organización cuenta.

Es por medio de él, que dicha organización podrá lograr los objetivos propuestos de acuerdo a los fines que ésta persiga, tal como fué mencionado en el primer capítulo.

La siguiente práctica tiene como objetivo fundamental, mostrar la importancia y el efecto que, a nivel financiero, tiene el Departamento de Recursos Humanos en la empresa de mediana capacidad, dado que dicho departamento proporciona a la institución -- el personal necesario a través de sus diversas funciones: planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo del personal, etc.

En primera instancia puede mencionarse que la empresa "MATEFERI, S. A.", cuyo giro principal es la distribución de materiales para la construcción, distribución de muebles y accesorios para -

baños y cocinas, asbestos y recubrimientos; persigue fines económicos, a través de la enajenación de dichos productos, deseando lograr con ello, la rentabilidad de la empresa.

Particularmente, la organización desea incrementar en un 100% -- sus ventas mensuales que ascienden a \$ 100'000,000 y cuya utilidad marginal es del 25%. Dichas ventas son realizadas por medio de Agentes de ventas a contratistas, pequeños contratistas y distribuidores.

La situación original que presenta la empresa "MATEFERI, S. A.", es la siguiente:

Está integrada por personal que se caracteriza en general por tener poca preparación técnica: un individuo en poco tiempo llega a ocupar puestos ubicados en primer o segundo nivel (gerencias, subgerencias, etc.), habiéndose iniciado en puestos inferiores, lo cual implica que no sea poseedor de la experiencia y conocimientos suficientes como para desarrollar eficazmente su trabajo.

Esta falta de preparación que posee el personal, es también consecuencia de la ausencia de adecuados programas de Capacitación y Desarrollo por parte de la empresa, lo que a su vez crea desmotivación en los individuos ya que no les permite sentir que su trabajo es importante en la consecución de las metas de la empresa.

La rotación del personal que presenta la empresa es alta: de 2 a 3 meses. Además, el reclutamiento realizado no es el correcto, ya que en muchas ocasiones por la necesidad de contar con --

personal en ciertos puestos, se recurre a familiares o recomendados de los mismos individuos que actualmente trabajan en la empresa, ya que se tiene la idea de que colocar anuncios en periódicos, acudir a instituciones educativas o a agencias de empleos tomará cierto tiempo ocasionando pérdidas para la empresa, por lo que se decide colocar a individuos que en ciertas ocasiones no cumplen con los requisitos del puesto o actividad.

Adicionalmente, se presenta el problema de la ausencia de una -- adecuada selección del personal, ya que, en ocasiones es realizada rápidamente sin llevarse a cabo la secuencia idónea y sin analizar y estudiar profundamente a cada uno de los aspirantes al -- puesto vacante.

Por lo que a la inducción se refiere, actualmente se realiza de manera pobre, es decir, se le señala únicamente al individuo su actividad a realizar, adentrándose en la operación de manera inmediata, sin antes haberle dado una adecuada introducción a la -- empresa a través de Manuales de Bienvenida, conocimiento físico de la empresa, presentación con los compañeros de trabajo, directivos, etc. Esto provoca desinterés en el individuo por realizar su trabajo de la mejor manera posible, es decir, que se encuentra desde el inicio sin la motivación necesaria.

En cuanto a las prestaciones, la empresa otorga únicamente las -- señaladas por la Ley Federal del Trabajo tales como el pago de -- horas extras, vacaciones, aguinaldo, servicio médico, participación en las utilidades, etc., (tal como fué mencionado en el -- tercer capítulo), lo cual también crea desmotivación y desinte-

rés por efectuar un trabajo eficiente y de calidad por parte del personal.

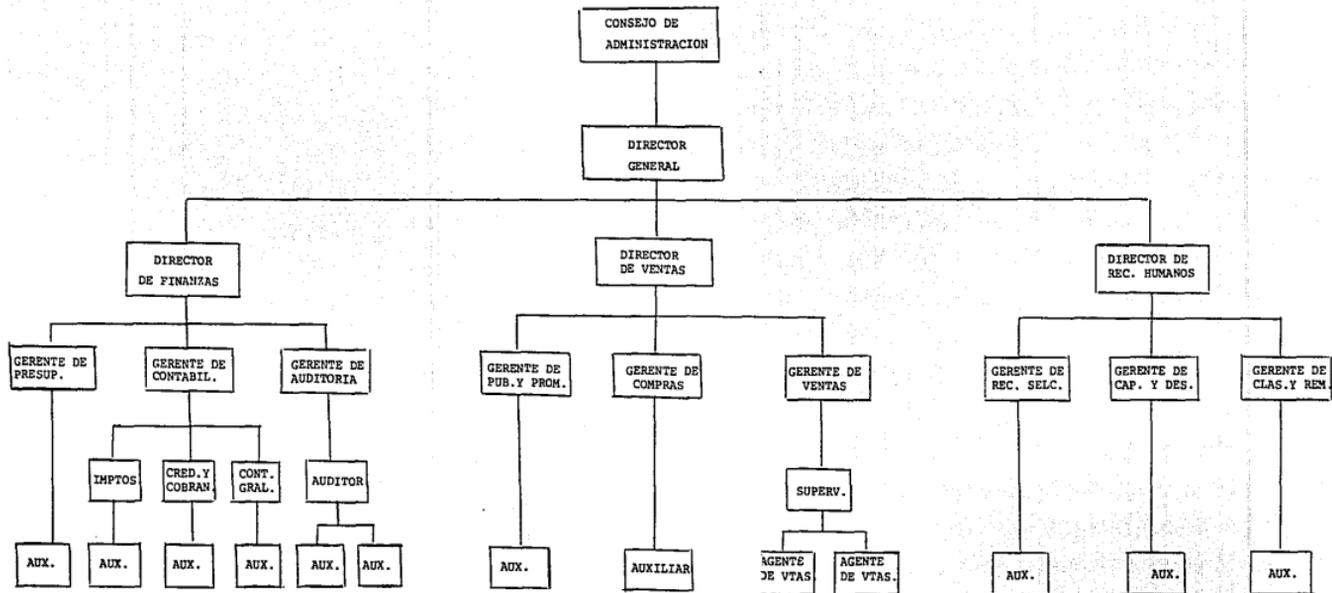
Además de todo lo anterior, el actual Departamento de Recursos Humanos no se ha preocupado por evaluar el rendimiento de su personal a fin de conocer tanto sus aspectos positivos como los negativos, de tal manera que se logre incrementar el aspecto positivo de su desempeño y evitar, en la medida de lo posible, los aspectos o factores negativos del mismo, para así mejorar cada vez más la calidad del recurso humano con el que se cuenta.

La problemática ya antes mencionada que se presenta referente a la alta rotación del personal, puede considerarse tanto causa como consecuencia de la adecuada organización y ejecución de las funciones por parte del Departamento de Recursos Humanos que posee la empresa MATEFERI, S. A. Es causa ya que ante la necesidad de contar con un individuo en determinado puesto, contribuyendo a la rentabilidad de la empresa, en muchas ocasiones no se realiza adecuadamente su reclutamiento y por tanto su selección, es decir, que no se analiza si en realidad dicho individuo posee la capacidad necesaria y cumple con las características requeridas por el puesto. Es a su vez consecuencia, ya que, al no realizar eficientemente las funciones, el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, el personal desde el inicio de la prestación de sus servicios se encuentra desmotivado; ésto es, que no recibe la inducción necesaria para prepararlo a trabajar eficientemente. Posteriormente, a lo largo de su estancia en la empresa, con la ausencia de adecuados Programas de capacitación y de-

sarrollo y prestaciones mínimas, este personal se encuentra también falto de interés por cooperar en la consecución de los objetivos organizacionales, provocando que decida buscar otro empleo en el cual pueda obtener mayores beneficios.

Es por todo lo anterior que, a través de este caso práctico se verá que las funciones que realiza el Departamento de Recursos Humanos tiene un efecto significativo para el logro de los objetivos y metas de la organización considerando asimismo que todas aquellas erogaciones que deba realizarse para la ejecución de -- sus funciones, son una inversión redituable que beneficiarán tan to a la empresa como a su personal.

La situación organizacional que inicialmente presentaba la empre sa MATEFERI, es como se muestra a continuación.



A continuación se mencionará brevemente las actividades realizadas por cada una de las divisiones que integran el Departamento de Recursos Humanos. Cabe aclarar que únicamente se hará referencia a dicho departamento, por ser este el objeto central de la realización del presente trabajo.

La primer división, es decir, la del reclutamiento y selección, se encarga de las actividades referentes a la captación de individuos para ocupar los puestos vacantes que se presenten en la organización, para que, con el posterior análisis de sus características, se seleccione al más apto. En esta misma división se organiza y prepara todo lo relativo a la contratación, registros e inducción del nuevo personal.

Una segunda división se encarga de la elaboración de adecuados Programas de capacitación y desarrollo para el personal de la empresa; asimismo, analiza y detecta las necesidades que de dicha capacitación y desarrollo presentan los individuos de la organización, para así, aplicar los Programas en beneficio tanto de los mismo individuos como de la empresa.

La tercer división del Departamento de Recursos Humanos, es la encargada de la realización de análisis y evaluación de puestos, la evaluación y clasificación del personal; el establecimiento de sueldos y salarios y de prestaciones, básicamente.

Es conveniente recordar que, aunque desde los inicios de la empresa se ha contado con una Departamento de Recursos Humanos adecuadamente estructurado, éste no ha realizado como debiera sus

funciones, lo cual era debido en parte a la situación de la empresa (el nepotismo existente por parte de la alta gerencia de la empresa), y también a que no se había hecho conciencia de lo trascendental que es la correcta realización de sus diversas actividades para beneficio de toda la organización.

Como ya se había mencionado, el objetivo que actualmente persigue la empresa es el de incrementar sus ventas en un 100%, es por ello que el Director General ha decidido que se analice la situación que presenta el Departamento de Ventas, ya que considera que es este Departamento el que puede ayudar en gran medida al logro del objetivo deseado.

La situación que prevalecía en el Departamento de Ventas era la siguiente:

A la cabeza de éste, se encontraba el Director del Departamento, máxima autoridad, encargado del establecimiento de objetivos, políticas y normas reguladoras de las actividades de ventas y publicidad de la empresa. Este Director recibe a su vez información tanto del Gerente de Publicidad y Promoción, como del de Ventas.

El Gerente de Publicidad y Promoción, es el encargado de detectar las necesidades y deseos de los usuarios de los productos que ofrece la empresa, a fin de satisfacerlos adecuadamente. Analiza también a la competencia de manera constante, con el deseo de mantener situada a la empresa en una posición estratégica dentro del mercado.

La evaluación que de su desempeño se ha realizado, mostró que era un individuo capaz, que llevaba a cabo su trabajo de manera aceptable, por lo que su situación no sufriría modificaciones.

El Gerente de Compras es el encargado de abastecer a la empresa de los productos necesarios para llevar a cabo su actividad; analiza a los diversos proveedores con los que se cuenta y negocia con ellos los mejores plazos posibles para la liquidación de pedidos. Posee a su cargo un subordinado que le auxilia en sus funciones. De igual manera que al Gerente de Publicidad y Promoción se analizó su grado de desempeño y eficacia en la realización de su trabajo, por lo que igualmente se decidió que no prescindieran de su colaboración en el logro del objetivo establecido.

El Gerente de Ventas por su parte estaba encargado de controlar las ventas realizadas a distribuidores, contratistas, pequeños contratistas y subdistribuidores.

Por contratistas entenderemos que son aquellos individuos dedicados a la construcción de bienes inmuebles que acuden a la empresa para la adquisición de los productos necesarios.

Por pequeños contratistas se entenderá que son los individuos que ofrecen de puerta en puerta los productos de la empresa. Manejan volúmenes de ventas menores a los de los contratistas.

Sub-distribuidores son aquellos a quienes se les venden los productos a un determinado precio, para que ellos a su vez los hagan llegar al usuario final, pero sin exceder de un precio previamente fijado con la empresa.

Los distribuidores también venden de manera directa al público - a un precio previamente pactado. Difieren de los sub-distribuidores en que éstos últimos poseen locales menores y por tanto manejan volúmenes de ventas y variación de productos (surtido) menores que los de los distribuidores.

Dicho Gerente de Ventas, tenía como subordinados a un supervisor y a 2 agentes de ventas que lo auxiliaban en sus labores.

Con el transcurso del tiempo, el Director del Departamento de -- Ventas, se ha dado cuenta de la falta de eficacia que caracteriza al trabajo realizado por el Gerente del Departamento y su - - equipo de trabajo.

En coordinación con la Dirección General de la empresa, el Director del Departamento ha decidido que liquidar al Gerente de Ventas y a sus subordinados, es lo más conveniente de realizar, dado que su rendimiento no ha hecho posible que el objetivo planeado, se haya alcanzado.

Se analizó también su situación; había ascendido hasta el nivel gerencial gracias a las influencias que tenía con otro de los Gerentes de la empresa, aún sin poseer los conocimientos técnicos necesarios para ocupar dicho puesto. A su vez, él había formado su equipo de trabajo de manera autoritaria, al que además no motivaba lo suficiente como para que rindiera lo necesario.

Aunque la empresa está consciente de que liquidar a estos individuos originará un gasto considerable, lo prefiere a continuar -- pagando sueldos a empleados poco productivos que, lejos de ayu--

dar al desarrollo empresarial, se lo están limitando.

La liquidación otorgada al Gerente, supervisor y a los dos agentes de ventas, se realizará de acuerdo a lo establecido en el -- Art. 50 de la Ley Federal del Trabajo, es decir, salarios no pagados, prima de antigüedad, gratificación en la parte proporcional de días trabajados, prima vacacional, vacaciones y reparto de utilidades.

Se calcula que el monto por dicho aspecto asciende a la cantidad de: \$ 20'000 000.00

Una vez estando vacantes dichos puestos, el Director del Departamento procederá a realizar una requisición de personal al Departamento de Recursos Humanos para que le proporcione a los individuos necesarios: dos Gerentes y dos Agentes de ventas subordinados a las órdenes transmitidas por cada uno de dichos Gerentes.

Uno de los gerentes se dedicará a controlar las ventas realizadas a contratistas y pequeños contratistas, y sub-distribuidores, y el segundo de ellos, de las ventas a los distribuidores.

El Departamento de Recursos Humanos por su parte, conociendo -- las causas que motivaron al Director de Ventas de requerir nuevo personal, decide hacer el reclutamiento con individuos de -- mercados de trabajo externos a la empresa, ya que por experiencia sabe que el nepotismo constituye un factor que en ocasiones obstaculiza el desarrollo de un departamento o de una empresa en su totalidad.

Es por ello, que el Departamento de Recursos Humanos, inicia su actividad reclutando tanto a los dos Gerentes como a los cuatro agentes de ventas a través de una agencia de colocación, de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa. En primer término se detallará el proceso relacionado con la contratación de los Gerentes y posteriormente se describirá el mismo proceso pero en referencia a los cuatro agentes de ventas.

Como ya se había dicho anteriormente, el reclutamiento se realizará a través de una agencia de colocación, ya que se sabe que es por medio de ellas como se puede contar con personal ejecutivo calificado debido a que cuentan con una amplia cartera de candidatos para diferentes puestos a los cuales analizan profunda y objetivamente.

Gracias a la experiencia adquirida a través del tiempo, el Departamento de Recursos Humanos se ha dado cuenta que ocupar a individuos familiares o recomendados de los actuales empleados, no ha sido lo benéfico que se esperaba, por lo que se tratará en adelante de desterrar el nepotismo y ser más objetivos en el reclutamiento y selección de su personal.

Es por esto que ahora el reclutamiento será realizado por medio de una agencia de colocación, como ya fué mencionado anteriormente, a la cual se le indicará el perfil que se desea tengan los gerentes requeridos:

- Individuos con suficiente capacidad de planeación, realización y análisis de programas de ventas, así como las actividades necesarias para su adecuado control.

- Poseer un nivel mínimo de Licenciatura en Administración o especialización en ventas y experiencia de 2,5 años mínimo en puestos similares.
- Capacidad innovadora, creativa y de investigación constantes.
- Capacidad de evaluación, supervisión y liderazgo.

Se sabe que el costo de este reclutamiento por cada Gerente será de aproximadamente 1 mes de sueldo (\$ 4'370,000); pero se tiene el conocimiento de que esta erogación será redituable posteriormente ya que se podrá hacer una adecuada selección entre individuos capaces y preparados, lo que traerá grandes beneficios a la organización.

Una vez que el Departamento de Recursos Humanos reciba a los posibles candidatos enviados por la agencia, se procederá a seleccionar a los que de la manera más objetivamente posible muestren ser los más aptos e idóneos para ocupar la Gerencia de Ventas en la empresa MATEFERI.

El proceso se iniciará con el análisis de las solicitudes de empleo realizadas por los candidatos. Dichas solicitudes deberán contener los datos personales y familiares, escolaridad, experiencia laboral, situación económica, referencias personales, - etc.

A partir de aquí se inicia la selección real, dado que se empiezan a descartar las solicitudes y los estudios realizados por la agencia de aquellos individuos que a juicio de la empresa no cum

plan con los requisitos necesarios para el puesto.

Con los individuos que se consideren aptos, se realizará una entrevista a fin de conocerlos más y analizar su personalidad, valiéndose de los datos contenidos tanto en la solicitud como en las observaciones enviadas por la agencia.

El Departamento de Recursos Humanos considera que no es necesario aplicar a este nivel, pruebas de conocimientos similares a las aplicadas para puestos de niveles jerárquicos inferiores, si no que, en el transcurso de las entrevistas y pláticas que se tengan con los candidatos, el Director del departamento de Ventas en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, podrá conocer el nivel de conocimientos técnicos de los aspirantes, a fin de continuar el proceso selectivo solo con aquellos que reúnan los requisitos del puesto.

Una vez que ya se cuenta con los individuos considerados como posibles ocupantes de la Gerencia de Ventas, se establece una segunda entrevista con carácter más formal que la primera en la cual tan solo se constataron y ampliaron los datos contenidos en la solicitud de empleo y en los estudios realizados por la agencia contratada. En esta segunda entrevista, el Director de Ventas conocerá más a fondo a los candidatos ya que se tocarán aspectos relacionados directamente con el puesto a ocupar, incluyéndose sus metas personales tanto a corto como a mediano plazo.

Posteriormente el Director General del departamento, en coordinación con el Director General de la empresa y en asesoría del departamento de Recursos Humanos, decidirán cuáles de los candida-

tos son los más aptos e idóneos para ocupar la Gerencia.

Una vez que se tome la decisión, se procederá a notificársela a los candidatos electos para que sean sometidos a una serie de -- exámenes médicos a fin de comprobar que gozan de completa salud para ocupar el puesto. Se tiene calculado que el costo aproximado por la realización de dichos exámenes ascenderá a \$ 200,000 por cada uno de los Gerentes contratados.

Finalmente, se les dará a conocer toda la información necesaria y detallada del puesto, para así proceder a la realización del -- contrato legal de carácter individual en el que se establezcan -- tanto los derechos como las obligaciones a las que están sujetas ambas partes, es decir, empleado y patrón.

Cuando ya se hayan formalizado las relaciones con los nuevos integrantes de la empresa MATEFERI, se les proporcionará toda la -- información necesaria acerca de la misma, para lograr que se incorporen lo más rápidamente posible a ella y sobre todo a sus ac-- tividades en particular; por lo cual, el Departamento de Recur-- sós Humanos elaborará y llevará a cabo un Programa de Inducción que incluya una breve historia de la empresa, su estructura orga-- nizacional, los productos que ofrece, objetivos que persigue y -- políticas que la rigen, además de darles a conocer el Reglamento Interior de la empresa. Posteriormente se reunirán con el Direc-- tor General de la empresa y con su jefe inmediato, es decir, el Gerente del departamento para conocer más a detalle lo que su -- trabajo implicará y otros aspectos importantes relativos a la or-- ganización.

Una vez que se han contratado a los individuos que ocuparán la Gerencia del Departamento de Ventas, el Departamento de Recursos Humanos procederá a realizar la relativa contratación de los Agentes de ventas.

Se acordó que se requerirán de los servicios de cuatro Agentes: 2 de ellos estarán asignados a atender las ventas a distribuidores y los otros 2 a las ventas a contratistas, pequeños contratistas y sub-distribuidores.

Es necesario aclarar que debido a que el número de clientes y volumen de ventas manejado por los agentes de ventas a distribuidores, es menor, es que estos recibirán un sueldo inferior en comparación con los otros agentes de ventas, aunque, jerárquicamente, los dos puestos ocupen el mismo nivel.

Establecido lo anterior, el proceso a realizar será semejante al aplicado en la contratación de los Gerentes.

De manera sintetizada describiré a continuación dicho proceso:

El reclutamiento será realizado a través de una agencia de colocación, a la que se le indicarán las características que se desea tengan los individuos que ocuparán el puesto de Agentes de Ventas:

- Individuos dinámicos, con deseos de progreso y superación
- Poseer afabilidad y facilidad de palabra
- Responsabilidad y seguridad en sí mismo.
- Experiencia mínima de 1 año en el puesto o en actividades similares.

- Escolaridad mínima preparatoria, equivalente o de preferencia poseer una carrera técnica relacionada con las ventas.

Se calcula que el costo de la realización de dicho reclutamiento será igualmente de 1 mes de sueldo, es decir, que por el reclutamiento de los agentes dedicados a las ventas a contratistas, pequeños contratistas, etc., el costo ascenderá a \$ 1'700 000 y -- por el de los agentes dedicados a las ventas a distribuidores, -- será de \$ 1'500 000.

En cuanto a la selección, esta se llevará a cabo mediante el análisis y estudio tanto de los propios datos de los candidatos, como de las observaciones enviadas por la agencia de colocación -- contratada, además de realizar entrevistas con los candidatos a fin de decidir quiénes poseen las cualidades requeridas para desempeñar de manera efectiva las actividades del puesto.

Realizado lo anterior, se llevará a efecto el contrato por medio del cual se formalizarán las relaciones de trabajo con la empresa, dándoles a conocer tanto los derechos como las obligaciones que adquieren al formar parte del personal de la misma.

De igual manera que como se realizó con los Gerentes, se realizará con los Agentes de ventas la inducción a la empresa, es decir, se utilizará el Programa que incluya la bienvenida, presentación del personal ejecutivo y directivo, conocimiento de su equipo de trabajo, presentación con el Gerente con el que trabajará directamente, así como el conocimiento global de la organización.

A medida que transcurra el tiempo y se evalúe el progreso del personal contratado, (Gerentes y Agentes de ventas) para medir el grado de desarrollo que van experimentando, es que el Departamento de Recursos Humanos determinará las necesidades que de capacitación y desarrollo presentan a fin de diseñar los Programas adecuados para ello.

Una de las principales funciones del Departamento de Recursos Humanos consiste en la asesoría que puede otorgar en cuanto a la necesidad de capacitación y desarrollo se refiere, ya que se sabe que, contar con personal capacitado y desarrollado profesionalmente, conduce indudablemente a una mayor rentabilidad y al éxito de la empresa a través de una mejora progresiva en el cumplimiento del puesto que se ocupa, ya sea a nivel gerencial o en niveles inferiores.

Particularmente, el Departamento de Recursos Humanos de la empresa MATEFERI, buscará el desarrollo del nivel gerencial a través de su participación en conferencias, seminarios y cursos relativos a las ventas y a otras actividades que se relacionan con su puesto, impartidos, ya sea en la misma empresa o fuera de ella; asimismo se utilizará el método conocido como "Entrenamiento en Sensibilidad" en el cual se formarán grupos de individuos ubicados a nivel ejecutivo - gerencial, los que podrán intercambiar impresiones propias sobre situaciones específicas, tomar decisiones relacionadas a determinados asuntos e incluso buscar asesoría o consejo entre ellos mismos.

El desarrollo que otorgue la empresa a su personal de niveles gerenciales, es con el objeto primordial de mantenerlo adecuadamente actualizado, evitando la obsolescencia de conocimientos, bajo rendimiento en sus labores y por consiguiente una alta rotación como la que se había estado teniendo anteriormente.

Con respecto a la capacitación de los Agentes de Ventas, la empresa está consciente de la importancia y trascendencia que ésta posee en el éxito del trabajo que realizará el personal de este puesto.

Es por ello, que, el Departamento de Recursos Humanos propondrá - otorgar la capacitación a través de cursos en los que se les enseñe la adecuada manera de motivar al cliente para lograr colocar la venta deseada, cómo realizar demostraciones de los productos que la compañía ofrece, proporcionándoles un esquema de las principales ventajas y cualidades de cada uno de ellos, enseñarles la manera de distribuir eficazmente su tiempo y fijar adecuadamente el itinerario de entrevistas, etc.

Se desea con todo esto que se proyecte, a través del servicio -- ofrecido por los Agentes de ventas, una imagen positiva de la empresa, a fin de mantener cautiva la clientela actual y con el -- transcurso del tiempo, abarcar la mayor parte del mercado posible.

Por lo que al costo de dichos cursos se refiere, se tiene presupuestado que ascenderán a \$ 2'000.000 cada uno deseándose impartir 4 cursos durante el año: 2 para el nivel gerencial y 2 para los Agentes de ventas.

En relación a las prestaciones que recibirán los nuevos integrantes de la empresa, se realizará una división de acuerdo al nivel jerárquico que ocupan:

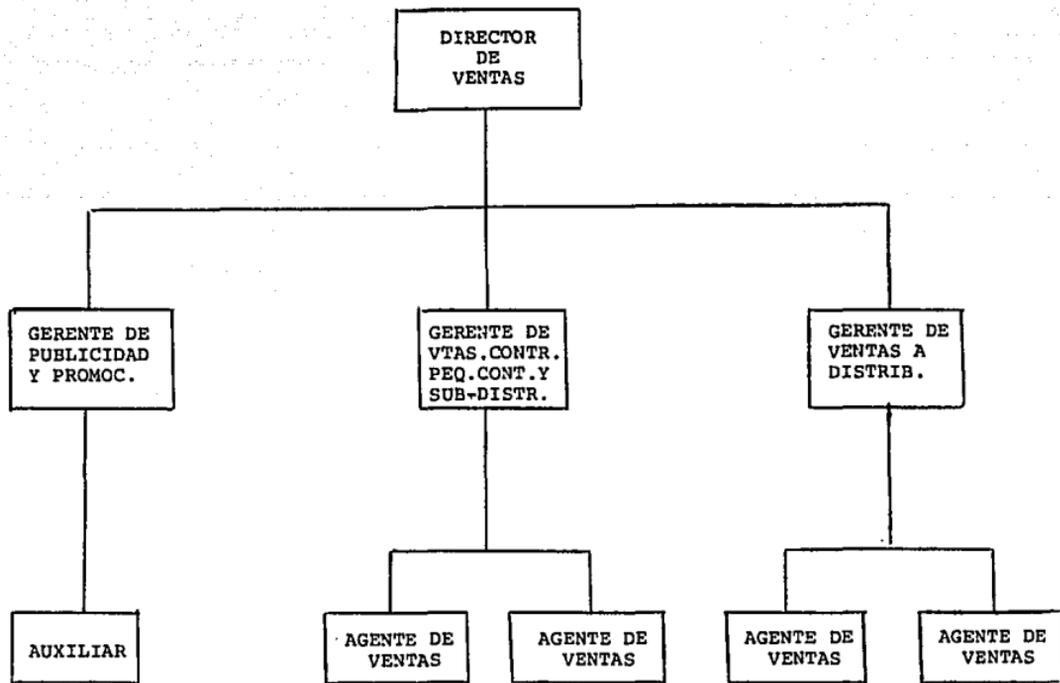
- + Los Gerentes de ventas recibirán:
  - Un automóvil mediano con gastos y opción a compra a los 3 años, según su valor en libros.
  - 1 mes de sueldo por concepto de aguinaldo.
  - Bonos ejecutivos del 13% sobre el monto de su remuneración mensual, otorgados trimestralmente.
  - 13% por fondo de ahorro en base a su sueldo mensual.
  - Vacaciones de acuerdo a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo. (Art. 76, Cap. IV).
  - 10% de vales de despensa en base a su sueldo.
  - 50% de prima vacacional con base en sus percepciones mensuales.
  - Seguro de vida por \$ 250 000 anuales.
  - Gastos médicos mayores por: \$ 200 000. Estos dos últimos conceptos se llevan a cabo de manera grupal.
- + A los Agentes de Ventas se les otorgarán las siguientes prestaciones.
  - Automóvil chico con gastos, pero sin opción a compra ya que será propiedad de la empresa.

- 1 mes de sueldo por concepto de aguinaldo.
- Bono por ventas de 2% sobre el importe de las ventas que realice.
- 13% por fondo de ahorro, en base a su sueldo mensual.
- Vacaciones de acuerdo a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo. (Art. 76, Cap. IV).
- 10% de vales de despensa, de acuerdo al sueldo percibido.
- 25% de prima vacacional con base en su percepción mensual.
- Seguro de vida por \$ 250,000
- Gastos médicos mayores por \$ 200,000

Es necesario aclarar que tanto los sueldos como el establecimiento de las prestaciones que percibirán los nuevos empleados, fueron establecidos valuando la competencia y a través de encuestas de mercado, ya que la empresa considera que, poseer un adecuado nivel de remuneración constituye un factor positivo para motivar el buen desempeño de las actividades de este nuevo personal.

Con el transcurso del tiempo, la empresa a través del Departamento de Recursos Humanos y de su jefe inmediato, evaluará el desempeño mostrado por este nuevo personal, con la finalidad de conocer las posibles fallas y los aspectos positivos que manifieste su trabajo para con ello poder premiarlos, si es conveniente, e incentivarlos a continuar superándose tanto para bien suyo, como de la organización.

Derivado de la contratación del nuevo personal, la estructura organizacional del Departamento de ventas, será la que a continuación se muestra.



Con la información anterior, podemos integrar los costos de la siguiente manera:

POR EL NIVEL GERENCIAL

+ Reclutamiento	\$ 4'370 000
+ Gastos médicos de admisión	200 000
Suma:	\$ 4'570 000
Por 2 Gerentes a contratar:	\$ 9'140 000
+ Cursos y conferencias de desarrollo gerencial (2 anuales)	4'000 000
Suma:	\$ 13'140 000

Estos \$ 13'140 000 cubren los costos a realizar por la contratación de los 2 gerentes ya mencionados. A continuación, los costos que serán realizados a causa de las prestaciones que se les otorgarán, se integran de la siguiente forma:

+ Prestaciones anuales:	
- Gastos de automóvil	\$ 12'300 000
- Aguinaldo	4'370 000
- Bono ejecutivo	2'272 400
- Fondo de ahorro	6'817 200
- Vales de despensa	5'244 000
- Prima vacacional	2'185 000
- Seguro de vida	250 000
- Gastos médicos mayores	200 000
Suma:	\$ 33'638 600

Este importe de \$ 33'638 600, es individual, por tanto, ascenderá a \$ 67'277 200, por ambos gerentes. A su vez esta cantidad - sumada a la anterior de \$ 13'140 000, da un total de: - - - - -  
\$ 80'417 200.00

POR LOS AGENTES DE VENTAS

En este nivel de agentes de ventas quedarán incluidos los relacionados con las ventas a contratistas, pequeños contratistas y sub-distribuidores.

+ Reclutamiento	\$ 1'700 000
+ Gastos médicos de admisión	200 000
Suma:	\$ 1'900 000
Por 2 agentes a contratar	3'800 000
+ Curso de capacitación anual	2'000 000
Suma:	\$ 5'800 000

Esta cantidad es la equivalente al costo de contratar los servicios de dos agentes de ventas. El costo de las prestaciones que se les otorgarán, queda integrado de la siguiente manera:

+ Prestaciones anuales	
- Gastos de automóvil	\$ 3'600 000
- Aguinaldo	1'700 000
- Bono por ventas	12'000 000
- Fondo de ahorro	2'652 000
- Vales de despensa	2'040 000
- Prima vacacional	425 000

- Seguro de vida	250 000
- Gastos médicos mayores	200 000
	<hr/>
Suma:	\$ 22'867 000

Esta cantidad \$ 22'867 000, también es por cada agente a contratar, por lo que es necesario duplicarlo, resultando finalmente - la cantidad de: \$ 45'734 000, que adicionados al costo de contratación de \$ 5'800 000 arrojan la cantidad total de: - - - - - \$ 51'534 000.

POR LOS AGENTES DE VENTAS

Este segundo grupo está integrado por los agentes encargados de las ventas a distribuidores, tal como ya fué mencionado.

+ Reclutamiento	\$ 1'500 000
+ Gastos médicos de admisión	200 000
	<hr/>
Suma:	\$ 1'700 000
Por 2 agentes a contratar	3'400 000
+ Curso de capacitación anual	2'000 000
	<hr/>
Suma:	\$ 5'400 000

Esta cantidad equivale al costo de su contratación. El costo de las prestaciones que les serán otorgadas, es:

+ Prestaciones anuales	
- Gastos de automóvil	\$ 3'600 000
- Aguinaldo	1'500 000

- Bono por ventas	12'000 000
- Fondo de ahorro	2'340 000
- - Vales de despensa	1'800 000
- Prima vacacional	375 000
- Seguro de vida	250 000
- Gastos médicos mayores	200 000
	<hr/>
Suma:	\$ 22'065 000

Este importe al ser individual, debe duplicarse: obteniéndose la cantidad de \$ 44'130 000, los cuales, adicionados a los - - - \$ 5'400 000, nos dan un total de \$ 49'530 000 por concepto de -- contratación y prestaciones para estos agentes de ventas.

Es necesario aclarar que los bonos que serán otorgados, tanto a los gerentes como a los agentes de ventas, son bajo la idea de lograr alcanzar el nivel de ventas pronosticado, es decir de - - \$ 200'000 000 mensuales. De esta cantidad se espera que el 50% sea logrado por los agentes dedicados a realizar ventas a con-- tratistas, pequeños contratistas y sub-distribuidores, y el res-- tante 50% logrado por el otro grupo de agentes de ventas.

Con la anterior integración de costos, es posible comparar las utilidades obtenidas a partir de las ventas realizadas anualmen-- te, tanto en la situación que anteriormente presentaba la empre-- sa, como la que se desea tenga con la implantación del presente proyecto.

De esta manera se tiene que:

+ Antes de la implantación del proyecto, la empresa realizaba ventas por : \$ 1.200'000 000, anualmente; mantenía un costo de ventas de \$ 900'000,000, es decir del 75%, para obtener una utilidad bruta de \$ 300'000,000, los cuales se ven reducidos por -- los gastos de venta y administración en \$ 120'000 000, resultando una utilidad neta de \$ 180'000 000, tal como a continuación se muestra:

ANTES DEL PROYECTO

	\$
Ventas	1.200'000,000
Costo de ventas	<u>900'000,000</u>
Utilidad bruta	300'000,000
Gastos de venta y administración	<u>120'000,000</u>
UTILIDAD NETA.	<u>180'000,000</u> =====

La implantación del proyecto puede arrojar resultados en 3 diferentes posiciones:

- Pesimista
- Normal
- Optimista

Si partimos de una situación PESIMISTA, es decir, lo menos que se espera obtener al implantarse este proyecto, la empresa llegaría a realizar un volumen de ventas anuales de: \$ 2.050'000 000, de los cuales, su utilidad bruta sería de \$ 512'500,000 a los -- que, disminuyéndoles los gastos de venta y administración, se obtendría una utilidad neta de \$ 191'018,800, tal como lo demuestra el siguiente Estado de Resultado.

CON EL PROYECTO  
(Posición pesimista)

	\$
Ventas	2.050'000 000
Costo de ventas	1.537'500 000
	<hr style="width: 50%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/>
Utilidad bruta	512'500,000
Gastos de venta y administración	321'481,200
	<hr style="width: 50%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/>
UTILIDAD NETA	191'018,800
	=====

Si se obtienen ventas por \$ 2.400'000,000 anuales (objetivo inicial del proyecto), y se mantienen proporciones de costo de ventas y utilidad bruta, esta ascendería a: \$ 600'000,000 de los -- que, al reducir gastos de venta y administración, se obtendría -- una utilidad neta de: \$ 278'518,800.

El siguiente estado de resultados lo demuestra más claramente.

CON EL PROYECTO

(Posición normal),

	\$
Ventas	2.400'000 000
Costo de ventas	1.800'000 000
Utilidad bruta	600'000 000
Gastos de venta y administración	321'481 200
<b>UTILIDAD NETA:</b>	<b>278'518 800</b> =====

Como tercera posición, es decir una posición optimista, si se im-  
plantara el proyecto, la empresa podría lograr ventas de: - - -  
\$ 3.000'000 000 al año; manteniendo su costo de ventas del 75%  
para obtener utilidades brutas de \$ 750'000 000, a los cuales -  
se les reducirían los gastos de venta y administración totales,  
es decir, incluyendo los originados por la implantación del pro-  
yecto, los cuales ascienden a \$ 321'481 200, para totalizar - -  
\$ 428'518 800 de utilidad neta.

CON EL PROYECTO  
(Posición Optimista)

	\$
Ventas	3.000'000 000
Costo de ventas	2.250'000 000
	<hr/>
Utilidad bruta	750'000 000
Gastos de venta y Administración	321'481 200
	<hr/>
UTILIDAD NETA	428'518 800
	<hr/> <hr/>

NOTA:

- En base a la experiencia y conocimiento que del mercado tiene el Director de Ventas de la empresa, es que fueron establecidos los volúmenes de ventas que se pueden llegar a alcanzar tanto desde el punto de vista pesimista como - desde el normal y el optimista, al ser implantado el proyecto propuesto.
- Los gastos por la implantación del proyecto, se integran de la siguiente manera:

COSTO POR LA CONTRATACION DE LOS 2 GERENTES	\$ 80'417,200
COSTO POR LA CONTRATACION DE AGENTES DE VENTAS (1o. grupo)	\$ 51'534,000
COSTO POR LA CONTRATACION DE AGENTES DE VENTAS (2o. grupo)	\$ 49'530,000
GASTO POR LA LIQUIDACION DEL EQUIPO DE VENTAS ANTERIOR:	\$ 20'000,000
SUMA:	\$ 201'481,200 =====

Habiéndose establecido las tres situaciones que puede presentar la empresa si se implantara el proyecto propuesto, puede llegar a demostrarse su redituabilidad, ya que aún sin conseguir incrementar en un 100% el volumen de ventas (propósito inicial), sino únicamente en un 70.83% y manteniéndose la misma proporción del costo de ventas, la utilidad neta logra ser superada en: - - -  
\$ 11'018,800.

IMPLANTACION DEL PROYECTO

(En miles de pesos)

	POSICION PESIMISTA	POSICION NORMAL	POSICION OPTIMISTA
VENTAS	2.050,000	2.400,000	3.000,000
COSTO DE VENTAS	1.537,500	1.800,000	2.250,000
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
UTILIDAD BRUTA	512,500	600,000	750,000
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION	321,481.2	321,481.2	321,481.2
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
UTILIDAD NETA:	191,018.8	278,518.8	428,518.8
	=====	=====	=====

P O S I C I O N P E S I M I S T A

(En miles de pesos)

	SIN EL PROYECTO	CON EL PROYECTO	VARIACION % (+/-)
VENTAS	1'200,000	2'050,000	70.83 (+)
COSTO DE VENTAS	900,000	1'537,500	70.83 (+)
UTILIDAD BRUTA:	300,000	512,500	70.83 (+)
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION	120,000	321,481.2	167.90 (+)
UTILIDAD NETA:	180,000	191,018.8	6.12 (+)
	=====	=====	

Con el cuadro comparativo antes mostrado, es posible constatar que aún colocándose en una posición pesimista, las variaciones que se van experimentando en cada uno de los rubros del Estado de Resultados, son positivas. Asimismo, podemos notar que incluso, la -- utilidad neta, se vé incrementada a pesar de que los gastos de -- venta y administración sufrieron un considerable aumento (más del doble) a causa de la implantación del proyecto.

P O S I C I O N                      N O R M A L

(En miles de pesos)

	SIN EL PROYECTO	CON EL PROYECTO	VARIACION % (+/-)
VENTAS	1'200,000	2'400,000	100 (+)
COSTO DE VENTAS	900,000	1'800,000	100 (+)
UTILIDAD BRUTA:	300,000	600,000	100 (+)
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION	120,000	321,481.2	167.90 (+)
UTILIDAD NETA:	180,000	278,518.8	54.73 (+)
	=====	=====	

Como ya se había mencionado al inicio del presente capítulo, el objetivo primordial (intermedio) del establecimiento del proyecto, era aumentar en un 100% el nivel de ventas que la empresa ha**ba** estado realizando. El cuadro anterior demuestra objetivamente que si este voluemn de ventas inicial logra ser superado, el resultado final, es decir, la utilidad neta, también logrará ser incrementada en más del 50%.

P O S I C I O N      O P T I M I S T A

(En miles de pesos)

	SIN EL PROYECTO	CON EL PROEYCTO	VARIACION % (+/-)
VENTAS:	1'200 000	3'000 000	150 (+)
COSTO DE VENTAS	900 000	2'250 000	150 (+)
UTILIDAD BRUTA	300,000	750 000	150 (+)
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION	120,000	321,481.2	167.90 (+)
UTILIDAD NETA:	180,000	428.518.8	138.06 (+)
	=====	=====	

Desde un punto de vista optimista, es decir, que el nivel de ventas logre ser superado en un 150%, podemos observar cómo la utilidad bruta se incrementa en igual proporción.

Por su parte, la utilidad neta igualmente será superada en más -- del doble, aún habiéndolo disminuido los gastos de venta y administración que, como ya fueron analizados, ascienden considerablemente.

**CONCLUSION:**

Con la información financiera obtenida anteriormente, es posible comprobar la redituabilidad y conveniencia de que la empresa MATFERI, S. A., lleve a cabo el proyecto propuesto en su Departamento de Ventas, ya que, a pesar de que los gastos de venta y administración se elevaron en más del doble, tal como fué analizado en páginas anteriores, se logran obtener utilidades superiores a las que la empresa había estado registrando cuando no existía dicho proyecto.

Es también importante mencionar que el riesgo que implica el llevar a cabo este proyecto no es significativo, dado que, aún en la posición pesimista en la que se espera que las ventas se incrementen apenas en 71% y los gastos de venta y administración en un 168%, se logra finalmente que la utilidad neta que el equipo de ventas con el que anteriormente contaba la empresa, sea superada tal y como fué demostrado en los esquemas anteriores.

Es así que nos damos cuenta que cuando una empresa posee un Departamento de Recursos Humanos trabajando eficazmente, la serie de objetivos que se planean alcanzar, pueden ser logrados más fácilmente, lo que beneficia a la empresa y a su personal, recur

so imprescindible que no debe dejar de tomarse en consideración, al igual que todos aquellos desembolsos que por él se originen, deben ser vistos siempre como inversión redituable y no como simples gastos o erogaciones innecesarias o inconvenientes de realizar.

1) Las empresas, sea cual fuere su tamaño o giro de actividad se constituyen buscando satisfacer ciertos fines u objetivos, los que, principalmente son de 3 tipos:

- \* **Objetivos económicos.**- Si buscan satisfacer los intereses de los accionistas, principalmente a través de la generación de riqueza.
- \* **Objetivos sociales.**- Si desea satisfacer las necesidades tanto de la comunidad como de sus empleados y gobierno.
- \* **Objetivo de servicio.**- Si persigue que la comunidad consumidora de sus bienes y/o servicios, satisfaga sus necesidades.

Adicionalmente a todo lo anterior, las empresas llevan a cabo ciertas funciones administrativas para lograr la integración de los aspectos financieros, comerciales, de seguridad, técnicos, etc. Dicha función administrativa se compone del ya conocido "Proceso administrativo", es decir, la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

2) Toda empresa, en específico las de mediana capacidad, presentan una serie de problemas y limitaciones, entre las que destacan las siguientes:

- La capacidad instalada con la que cuentan, es superior a la necesaria o a la aprovechada para sus procesos productivos.
- Su nivel de desarrollo tecnológico suele no ser el adecuado, repercutiendo así en la productividad y en la calidad de los productos, lo que a su vez obstaculiza su competitividad en el mercado.
- Los métodos administrativos y contables con los que cuentan no les permiten aprovechar adecuadamente los diversos Programas de Fomento Industrial e incentivos fiscales.

Y ya que este tipo de empresas constituyen la mayor parte del sector secundario de nuestro país, es que es importante atender y hacer énfasis en la superación y mejoramiento de todos los recursos con los que éstas cuentan, a fin de que repercuta directamente sobre el crecimiento y desarrollo nacional.

3) El recurso humano:

- Es escaso, por lo que la demanda de individuos capaces, aptos y competitivos, aumenta con el transcurso del tiempo.

- Es un recurso que puede incrementarse por medio de su -- descubrimiento y mejoramiento.

- Está dispuesto a otorgar su mejor esfuerzo si lo considera justamente retribuido.

Dentro de las organizaciones, el recurso humano constituye el elemento vital, ya que, gracias a su dinamismo, liber---tad, actividad, etc., el empleo y diseño de los demás recursos se vuelve redituable.

Este elemento vital es el que ha conformado el conocido "Capital Humano" ya que se debe estar seguro que los indivi- duos forman una verdadera riqueza para las empresas, por lo que es también necesario considerar que debe minimizarse lo más posible el desperdicio de sus habilidades, talento y potencialidades, ya que de no ser así, el perjuicio que traerá para la empresa, le puede ocasionar serias consecuencias.

- 4) La creación del Departamento de Recursos Humanos surge por la necesidad que tenían los empleadores de contar con personal eficiente, seleccionado, ya no de manera empírica, sino objetivamente, eliminándose para ello, sistemas obsoletos - tales como las tiendas de raya, horarios de hasta 12 horas de trabajo, salarios injustos, etc., sumándose a esto el hecho de que se otorga al personal la importancia que ante---riormente no le era concebida, viendo en él, al elemento -- principal con el que una organización puede conseguir el -- éxito.

5). Diversos teóricos de la Administración, han mostrado a través de sus teorías, la importante influencia que la motivación tiene en la conducta de todo ser humano, la que puede ser otorgada a través de la satisfacción de necesidades personales que pueden abarcar desde los aspectos fisiológicos hasta los emocionales.

6) La relación de la motivación y el logro de los objetivos organizacionales, es estrecha, por tanto debe considerarse -- que si una empresa motiva continuamente a su personal, podrá obtener de él su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo, para beneficio propio y de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos, al tener a su cargo la Administración del personal de la empresa, juega un importante papel en la motivación de dicho personal, por lo que debe buscarse los mayores y mejores incentivos que impulsen al individuo a trabajar aportando su mejor esfuerzo, logrando así mismo su autosatisfacción.

7). El aspecto financiero de las funciones que realiza el Departamento de Recursos Humanos, puede ser tomado bajo 2 -- situaciones:

La primera de ellas es el recurso humano como inversión: Todas aquellas erogaciones que se realizan para llevar a efecto las funciones del Departamento de Recursos Humanos, deben ser consideradas no como gastos, sino por el contra-

rio, como desembolsos que reeditarán en el futuro con grandes beneficios para las organizaciones dado que se efectúan justamente para el mejoramiento de la calidad del personal con el que se cuenta.

La segunda situación, es la relación del Costo-Beneficio: Al presentarse un proyecto de inversión, es necesario llevar a cabo un análisis del costo-beneficio, por medio del cual se estudie y evalúe si es realidad el costo que implica su realización, reeditará en un mayor beneficio, dándose así las pautas para tomar la decisión de llevarlo a cabo o no.

## B I B L I O G R A F I A

- 1.- Amaro Guzmán, Raymundo. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Editorial Limusa, Primera Edición, México, 1981.
- 2.- Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Trillas. Segunda Edición, México, - - 1976.
- 3.- Barajas Medina, Jorge. CURSO INTRODUCTORIO A LA ADMINISTRACION. Editorial Trillas. Tercera Edición, México, 1986.
- 4.- Chruden Herbert, J., Sherman Arthur W. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Editorial Cfa. Editorial Continental, S. A. Segunda Edición, México, 1972.
- 5.- Fernández Arena, José Antonio. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. Editorial Diana. Segunda Edición. México, 1977.
- 6.- Heneman Herbert, Schawab Donald, Fossum John, Dyer Lee. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL. Editorial CECSA. México, 1987.

- 7.- Koontz Harold, O'Donnell Cyril. Wehrich Heinz. ELEMENTOS DE ADMINISTRACION. Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, México, 1982.
- 8.- Kotler Philip. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. Editorial -- Prentice Hall. Cuarta reimposición México, 1987.
- 9.- Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA. Editorial Limusa, Trigésima reimposición México, 1983.
- 10.- Rodarte Fernández, Fernando. LA EMPRESA Y SUS RELACIONES -- PUBLICAS. Editorial Limusa, Tercera Edición, México, 1976.
- 11.- Saldivar, Antonio. PLANEACION FINANCIERA DE LA EMPRESA. - MODELOS BASICOS PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA FINANCIERA DE OPERATIVIDAD CON ENFOQUE GLOBAL E INTEGRATIVO DE LA EMPRESA. Editorial Trillas. Tercera Edición, México, 1977.
- 12.- Terry George, R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. Editorial CECSA, Séptima Edición, México, 1975.
- 13.- Vargas, Getulio. LAS EMPRESAS PUBLICAS EN AMERICA DEL SUR Y MEXICO. Volumen Dos. Editorial Escuela Interamericana de Administración Pública.

14.- Werther William B. Davis Keith. ADMINISTRACION DE PERSONAL  
Y RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw Hill, Segun-  
da Edición, México, 1985.

#### REVISTAS Y FOLLETOS

- 1.- Revista ALTA DIRECCION "CAPACITACION ¿GASTO O INVERSION?" de Miguel Soldí. México, D. F., Julio 1989.

#### LEYES Y REGLAMENTOS:

- 1.- LEY. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA 1989. Editorial Do-fiscal. México, D. F., 1989.
- 2.- LEY LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Editorial Porrúa, México, D. F. 1989.

#### DIARIOS OFICIALES

- 1.- DIARIO. ARTICULO QUINTO QUE MODIFICA AL PUBLICADO EL 30 DE ABRIL DE 1985. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. - Diario Oficial de la Federación. Lunes 11 de enero de 1988.

#### ENCICLOPEDIAS:

1. ENCICLOPEDIA SALVAT. Tomo VI. Editorial Salvat Editores, S. A. México, D. F. 1977.

#### OTROS:

- 1.- APUNTES. APUNTES DE LA MATERIA DE MANUAL DE ORGANIZACION. Sexto Semestre de la carrera de Licenciado en Administración. 1988. Universidad La Salle.

2.- APUNTES. APUNTES DE LA MATERIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Noveno Semestre de la carrera de Licenciado en Administra- -  
ción. 1989. Universidad La Salle.