



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores
"CUAUTITLAN"



FALLA DE ORIGEN

"DISEÑO DE UN SISTEMA MODULAR INTEGRADO
DE RECURSOS HUMANOS"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a:
JORGE LUIS TELLEZ HERNANDEZ

Director de Tesis: Lic. Francisco Ramírez Ornelas



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.

DISEÑO DE UN SISTEMA MODULAR INTEGRADO
DE RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCION	5
CAPITULO I. FILOSOFIA Y MISION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES	
1.- ANTECEDENTES	8
2.- CONCEPTUALIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	12
3.- FILOSOFIA Y MISION	15
CAPITULO II. ESTRUCTURA Y DESCRIPCION FUNCIONAL DEL SISTEMA MODULAR INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS (S.M.I.R.H.)	
1.- ESTRUCTURA Y DESCRIPCION FUNCIONAL DEL S.M.I.R.H.	22
2.- MODULO DE PROCEDIMIENTOS	29
3.- MODULO DE POLITICAS DE PERSONAL	34
3.1.- RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION	35
3.2.- COMPENSACION	37
3.3.- DESARROLLO	37
3.4.- SEPARACION	38
4.- MODULO OPERATIVO	39
4.1.- RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION	40
4.2.- INGRESOS	59
4.3.- BAJAS	73
4.4.- MOVIMIENTOS DE PERSONAL	80
5.- MODULO LABORAL, LEGAL Y JURIDICO	91
6.- MODULO DE CAPACITACION Y DESARROLLO	96
7.- OTROS MODULOS	112
CAPITULO III. METODO DE INVESTIGACION APLICADO	
1.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	115
2.- DEMARCAION DEL FENOMENO	115
3.- FORMULACION DE HIPOTESIS	115
4.- FIDACION DE OBJETIVOS	115
5.- DETERMINACION DE VARIABLES	116

5.1.- VARIABLE INDEPENDIENTE -----	115
5.2.- VARIABLES DEPENDIENTES -----	116
6.- OBSERVACION NATURALISTA -----	116
7.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION -----	117
7.1.- DETERMINACION DEL UNIVERSO -----	117
7.2.- DETERMINACION DE LA MUESTRA -----	118
7.3.- DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA -----	118
8.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO PREVIO O PILOTO -----	120
9.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO -----	124
10.- RECOLECCION DE RESULTADOS -----	128
11.- TABULACION DE RESULTADOS -----	141
12.- CONCLUSIONES -----	156
CONCLUSIONES GENERALES -----	157
NOTAS BIBLIOGRAFICAS -----	159
BIBLIOGRAFIA -----	160

INTRODUCCION

El presente trabajo constituye una guía básica de orientación para quienes se desempeñan en las áreas de Recursos Humanos.

Está compuesto por tres capítulos, a saber:

Capítulo I Filosofía y Misión de las Áreas de
Recursos Humanos.

Capítulo II Propuesta de un Sistema Modular Integrado de
Recursos Humanos.

Capítulo III Método de Investigación aplicado.

En el primer capítulo se tratan algunos de los principales antecedentes sobre el nacimiento y evolución de las áreas de Recursos Humanos lo cual sirve como marco de introducción para conocer las causas que dieron origen a una de las más importantes funciones dentro de toda organización.

Así mismo se revisan varios conceptos sobre los Recursos Humanos y para terminar se analiza la Filosofía y Misión que desde un punto de vista particular, debiera prevalecer en el trabajo de los departamentos de Personal o Recursos humanos.

En el segundo capítulo se presenta una propuesta de un Sistema Modular Integrado de Recursos Humanos que como su nombre lo indica se compone de Módulos que abarcan la etapa de establecimiento de Procedimientos y Políticas así como la parte operativa del departamento. También se incluyen dos Módulos uno de los cuales está enfocado al aspecto Laboral,

Legal y Jurídico y el otro a las cuestiones de Capacitación y Desarrollo.

Se muestra un punto más en el cual se sugiere un grupo de Módulos los cuales dirigen su trabajo a fomentar la mejora y superación de las personas que componen la organización con objeto de elevar el nivel de la misma.

En el tercer capítulo se da a conocer el Método de Investigación aplicado para la identificación del problema, la obtención de información y la conclusión de la investigación.

Espero sinceramente que se cumpla el fin deseado el cual es hacer una aportación útil y práctica a quienes han escogido el área Humana y de Servicio como campo de desarrollo profesional y superación personal.

CAPITULO 1

FILOSOFIA Y MISION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

1.- ANTECEDENTES

A manera de breve introducción, se citan algunos comentarios de personas que con su actividad han participado en el nacimiento y evolución de las áreas de Recursos Humanos:

"La existencia de los Recursos Humanos dentro de una organización no es fenómeno nuevo ... como afirma Henry Richardos en su obra "Una introducción al estado de la Relaciones Industriales" Londres 1961, el manejo de personal es tan antiguo como la existencia de las industrias, del comercio y de la Administración Pública" (1)

"La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupo de personas para lograr objetivos comunes " (2)

"Para principios de este siglo la elevación de los costos indirectos y de mano de obra había obligado a la gerencia a dedicar mas esfuerzos para lograr una mayor eficiencia en la producción mediante el mejoramiento de los métodos de trabajo y la creación de normas por medio de las cuales pudiera juzgarse la eficiencia del empleado" (2)

"La tarea de organizar y administrar los esfuerzos de los individuos para lograr un fin común, es tan antigua como la civilización ... tanto en la iglesia como en el gobierno, en el ejército o en los negocios la administración juega un papel muy importante. Las actividades de uno u otro grupo difieren grandemente pero en todos ellos encontraremos problemas de organización, selección de personal, establecimiento de planes, emisión de ordenes, medición de resultados, de

coordinación y control de actividades para lograr resultados deseados. (3)

Ahora bien, el nacimiento de las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones se remonta a los años de 1900 a 1920, correspondiendo este periodo al tiempo en el cual se hicieron contribuciones muy importantes para la administración y en especial para estas áreas. De tales contribuciones se destacan las siguientes:

- Administración de los talleres, en 1903 por Federico W. Taylor (1865-1915)
- Principios de Administración Científica, en 1911 por Federico W. Taylor E.E.U.U.
- Administración Industrial y General, en 1915 por Henry Fayol

Se han citado a estos dos autores por considerarse los iniciadores de la Administración Científica, la cual representa una de las etapas del desarrollo de la administración, enmarcada de 1903 a 1921 y en la cual se originaron los principios y elementos de la administración en todos sus campos y especialidades. (4)

Al respecto, F. Taylor señala que la administración científica consiste en "substituir los viejos criterios u opiniones individuales por la investigación científica y los conocimientos precisos ya fuera respecto al patrón o al trabajador en todos los asuntos relacionados con el trabajo hecho en el establecimiento".

Por otra parte en el caso de F. Taylor las aportaciones específicas a las áreas de Recursos Humanos son:

A) Substitución del capataz único por un grupo de cuatro capataces funcionales entre los cuales figura el capataz de personal. (Oficinas de Reclutamiento y Selección) ***

B) Planes para la;

- Expedición de cédulas de instrucciones a los obreros.
- Prima por cumplimiento de tareas.
- Integración de sistemas que aseguren una recompensa al trabajador en caso de despido o de marcha. (5)

De Henry Fayol tenemos:

A) Principios administrativos de Remuneración al personal.

*** En relación a este campo de especialización que ofrecían las oficinas de Reclutamiento y Selección, destacaron los trabajos de Hugo Munsterberg (1863-1916) sobre Psicología Industrial con su obra "Psicología y Eficiencia Industrial" en 1913 en los cuales se presentaban pruebas de empleo, entrenamiento y supervisión. Realizó además estudios sobre las aptitudes de los conductores de los tranvías eléctricos, debido al elevado número de accidentes que ocurrían y diseñó pruebas para la selección de oficiales de la marina.

Contemporáneos a Munsterberg encontramos a Psicólogos como Jean M. Lohy en Francia con estudios sobre las aptitudes de los mecanógrafos (1905);

Frank Parsons en E.E.U.U. con pruebas de interés ocupacional para jóvenes interesados en ingresar a la Y.M.C.A. (Asociación Cristiana de Jóvenes).

Elton Mayo y F. J. Roethlis Berger (1927 y 1932) realizaron también importantes estudios sobre la influencia de actitudes

y relaciones sociales de los grupos de trabajo sobre el desempeño.

E. mayo encabezó además las diversas escuelas del comportamiento. (6)

En México, por parte de la UNAM tenemos al departamento de Psicopedagogía establecido en 1954. (7)

Continuando con la evolución de las áreas de personal, en el caso específico de México tenemos en el último tercio del siglo pasado la formulación de la Constitución Política en la se plasmaron normas que regulan las relaciones obrero-patronales. (9)

Con el nacimiento de la Ley Federal del Trabajo, en 1931, se tuvo una guía sobre el manejo de las relaciones dentro de las empresas y el manejo adecuado de los hombres. (10)

Tenemos por otra parte que los movimientos sindicales llevaron también a la necesidad de formalizar la Administración de Personal. (11)

Como se puede apreciar, los antecedentes sobre esta área de la Administración y los Recursos Humanos se remontan a principios de siglo y desde entonces la evolución que éstas han tenido las han llevado a hacer suya una gran parte de la responsabilidad por alcanzar los objetivos de toda organización.

Los tiempos presentes requieren de Recursos Humanos altamente capacitados y sobre todo con una mentalidad y actitud positiva ante el trabajo. Los profesionistas que nos desempeñamos en estas áreas debemos ser los primeros en éste proceso de cambio

y tenemos además el reto de crear, desarrollar e implementar Sistemas de Remuneración adecuados a los tiempos actuales; planear estrategias laborales que lleven a los individuos a integrarse al trabajo con un pensamiento de excelencia y dejar a un lado el conformismo; crear y fomentar Sistemas de Capacitación y Desarrollo que permitan al individuo "ponerse a la altura" del nivel tecnológico actual.

Cumpliendo con esto, podremos estar seguros de haber hecho una contribución al largo y difícil proceso de excelencia en las áreas de Recursos Humanos.

2.- CONCEPTUALIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Continuamente oímos hablar de los recursos de la organización y en ocasiones escuchamos comentarios como los siguientes: "no contamos con los recursos suficientes", "los recursos de que disponemos no responden a las necesidades actuales de la empresa", "debemos allegarnos de mayores y mejores recursos y optimizar los que tenemos".

Analizando estas expresiones encontramos que en todas las veces éstas coinciden con la existencia de alguna problemática o situación difícil que está impidiendo la efectiva consecución de los objetivos planteados.

En algunos casos se estará haciendo referencia al equipo o maquinaria de producción, en otros la alusión será a los procedimientos de operación o los instructivos con que se está trabajando y en otros más la atención se centrará en los Recursos Humanos.

Que significan estos últimos? ¿Quelos hace ocupar un lugar

preponderante en toda organización? Qué son los Recursos Humanos?

Para este efecto podemos referirnos a la clasificación de Fernando Arias Galicia en su libro "Administración de Recursos Humanos"

: - RECURSOS HUMANOS
:
ORGANIZACIÓN: - RECURSOS MATERIALES
:
: - RECURSOS TÉCNICOS

En cuanto a los Recursos Humanos encontramos no sólo a las personas que integran a una organización, sino también, como lo anota Fernando Arias Galicia, sus experiencias, su motivación, sus intereses y sus potencialidades.

Esta es una observación de suma importancia para comprender el significado de los Recursos Humanos en toda organización.

Para resaltar esto último, se presentan a continuación una serie de citas de diferentes autores al respecto:

"Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano o lo que es peor, en plan de no utilizarlos bien o aún destruirlos, por descontento del personal" (12)

"Los Recursos Humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los Recursos Materiales y Técnicos, lo cual no sucede a la inversa" (13)

"El manejo de personal es una fase de la Administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas en el logro de los propósitos de una empresa organizada" (14)

"La Administración de Recursos Humanos es el Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"

Dentro de los Recursos Materiales tenemos a las instalaciones, la materia prima y el capital entre otros.

Con relación a los Recursos Técnicos encontramos a los sistemas, los organigramas y los instructivos principalmente.

Presentamos ahora un concepto propio de los Recursos Humanos:

"Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que laboran en un organización valiéndose de los Recursos Materiales y Técnicos para producir aquellos resultados que en su conjunto justifican la existencia de cada uno de los puestos creados"

Así mismo, los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

A) Representan para las organizaciones lo que las células para el cuerpo, esto es, la vida.

B) Los Recursos Humanos imprimen movimiento y desarrollo a la organización a través de su interacción entre ellos mismos y los demás recursos.

C) Los Recursos Humanos, por naturaleza, son sensibles a la calidad particular de vida, al medio ambiente en que se desarrollen y a la motivación, positiva o negativa, que reciban. Estos tres puntos se reflejan en la calidad y productividad del trabajo encomendado.

3.- FILOSOFIA Y MISION

En este punto abordaremos dos aspectos de las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones; la Filosofía con la que se desempeñan y la Misión que deben cumplir.

Para una mejor comprensión de esto, hagamos el siguiente análisis:

La Filosofía consiste en un sistema de principios que se establecen para explicar o agrupar ciertos hechos.

De acuerdo a éste sistema de principios, es como se encuentra estructurada la Filosofía de las áreas de Recursos Humanos:

Principios de la Filosofía de las áreas de Recursos Humanos

- A) Remuneración y trato justos
- B) Desarrollo y realización del individuo a través del trabajo realizado.

Se ubica en primer lugar a la remuneración y trato justos porque en la medida en que las necesidades básicas sean cubiertas, el individuo pondrá al servicio de la organización toda su atención, capacidad y potencial.

En base a esto es que las áreas de Recursos Humanos deben diseñar y promover sistemas de remuneración que sean justos internamente y competitivos externamente, con el fin de atraer y mantener a los mejores elementos.

Con relación al trato justo, éste engloba desde el momento en que alguna persona acude por sí misma o es llamada por nuestra organización para alguna oferta de empleo hasta las condiciones y ambiente general de trabajo e incluso la misma separación.

Deben prevalecer en toda organización el respeto a la persona, la seguridad, la higiene, la armonía y el desarrollo como elementos primarios de la cultura de la organización.

En seguida tenemos al desarrollo y la realización del individuo a través del trabajo realizado. De la contribución que haga el área de Recursos Humanos para lograr que todas y cada una de las personas entiendan al trabajo como un medio de desarrollo y realización, dependerá la excelencia con la que el trabajo sea realizado.

De manera paralela podemos identificar dos medios por los cuales los principios anteriores pueden darse en una organización:

A) Selección adecuada

B) Comunicación

Por selección adecuada debemos entender el hecho de seleccionar y contratar a la persona idónea para el puesto o posición requerida.

Al hablar de selección es conveniente citar tres principios que deben guiar esta función:

A) Ética profesional

B) Orientación

C) Colocación

El primero se refiere a la honestidad que debe prevalecer en la relación solicitante-departamento de selección.

Toda la información que de las entrevistas se recaba debe tener la finalidad única y exclusiva de servir como base para la selección.

El trato que se da al solicitante cae también dentro de este principio. Debe tenerse una plena conciencia del valor del tiempo de la persona que acude a una empresa a solicitar empleo.

Con relación a la orientación, esta se enfoca al hecho de dar al solicitante la ayuda necesaria en caso de que éste no tenga bien definida su área o áreas de interés.

Puede darse el caso de que alguien pretenda por el sólo hecho de llamarle la atención, contratarse en un puesto en el cual, por las características requeridas, no concuerde con las aptitudes y cualidades del solicitante.

Ante este tipo de situaciones, la responsabilidad del encargado de reclutamiento y selección, llámese Psicólogo, Jefe o Gerente de personal, será la de orientar al individuo a fin de que se desarrolle en el puesto adecuado de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y experiencia.

En cuanto a la Colocación, tenemos el binomio Puesto-Persona entendiendo por esto al encontrar a la persona adecuada para el puesto existente.

De una buena Selección dependerá en gran medida el éxito de la organización debido a que son los individuos los que generan la vida y desarrollo de la misma.

En cuanto a la Comunicación ésta constituye un medio de transmisión del pensamiento, el conocimiento y la experiencia de los individuos.

Todo organismo social, llámese familia, escuela, taller u oficina interacciona por medio de las comunicaciones y es por

esta razón que resulta de vital importancia la existencia y práctica del fenómeno de la Comunicación.

Por otra parte, analicemos ahora la misión que las áreas de Recursos Humanos deben cumplir para justificar su existencia. Por mucho tiempo y aún en algunos casos actuales, se tiene la idea de que el departamento de personal está sólo para contratar, pagar y liquidar.

Desafortunadamente, en varias ocasiones han sido las propias personas del área las que han proyectado esta imagen, ya sea con su actitud ante el trabajo o con la calidad de éste.

En un comienzo, cuando surgieron los pequeños talleres familiares y las primeras empresas, eran los mismos dueños o capataces los que llevaban a cabo la contratación, el pago de salarios, la producción, las compras, los cobros y pagos a clientes y proveedores respectivamente, entre otras actividades.

Con el paso el tiempo y la inevitable evolución y complejidad de las organizaciones fué teniendo lugar la división del trabajo y la especialización del mismo; los requerimientos y las exigencias se han venido incrementando llegando al grado de necesitar contar con áreas y personas expertas en diferentes actividades.

Recursos Humanos no ha sido la excepción a éste proceso.

En nuestro tiempo estas áreas deben cumplir con los siguientes aspectos:

A) Proveer a la organización de los Recursos Humanos mejor capacitados.

B) Diseñar y establecer sistemas de remuneración que garanticen:

B.a.) Equidad interna en función al trabajo realizado y el desempeño tenido.

B.b.) Competitividad externa en el mercado de trabajo con el fin de atraer y retener a los mejores elementos.

C) Diseñar y establecer políticas de personal que sirvan como guía de actuación en la administración de personal, las relaciones laborales, la capacitación y el desarrollo de los individuos. Así mismo, y en coordinación con las políticas generales de la empresa, contribuir a la formación de una parte de la cultura de la organización.

D) Conocer y hacer aplicar los principios laborales, fiscales, sanitarios y de seguridad inherentes a la contratación, remuneración y administración de personal.

E) Apoyar a la Dirección en todos los planes y estrategias para los cuales sea necesario la participación del Área de Recursos Humanos.

Para este efecto el Área de personal puede generar toda clase de informes, reportes y gráficas que permitan conocer y evaluar el ambiente laboral y el nivel de eficiencia con el que se desempeñan los individuos.

Estos cinco aspectos, junto con las políticas generales de la empresa forman una parte básica de la "Cultura de la Organización"

En su conjunto, esta "cultura" favorecerá o impedirá el óptimo cumplimiento de los objetivos organizacionales así como el

arrigo y desarrollo del personal, en la medida en que conceda importancia al respeto por el individuo.

C A P I T U L O I I

E S T R U C T U R A Y D E S C R I P C I O N F U N C I O N A L D E L S I S T E M A M O D U L A R

I N T E G R A D O D E R E C U R S O S H U M A N O S

(S . M . I . R . H .)

1.- ESTRUCTURA Y DESCRIPCION FUNCIONAL DEL S.M.I.R.H.

La estructura y descripción funcional del S.M.I.R.H. está basada en cinco módulos principales y un módulo adicional de acuerdo a las posibilidades de la propia organización, tal como se muestra en el esquema anexo.

Los significados de los señalamientos utilizados son los siguientes:

A) El rectángulo grande representa a la organización.

B) Los &&&& representan a otras áreas internas de la organización.

C) Las flechas del medio ambiente representan la interacción que se da entre la organización y este.

Del esquema puede deducirse la descripción funcional siguiente:

Inmerso en un medio ambiente compuesto por un sinnúmero de organizaciones, el individuo y sus expectativas serán captados por aquella empresa que haya desarrollado y ofrecido los mejores paquetes de compensación, las más altas posibilidades de superación, sin olvidar por supuesto la imagen que las propias organizaciones se forjan al paso del tiempo y basada precisamente en la calidad de sus Recursos Humanos.

Es en este momento cuando empezaremos a ver la actividad y el trabajo del Sistema Modular Integrado de Recursos Humanos.

En el instante en que la persona llena su solicitud de empleo y es entrevistada y evaluada de acuerdo a ciertos criterios establecidos previamente por el Módulo de Políticas de Personal, se apreciará el trabajo del Módulo Operativo.

El aprobar la selección y ser contratado requerirá nuevamente de la intervención del Módulo Operativo y este a su vez realizará su función cumpliendo con las indicaciones y orientaciones de los Módulos de Políticas de Personal, y del Módulo Laboral, Legal y Jurídico.

Para poder controlar su estancia en la organización y evaluar su desempeño, se necesitará de la participación, una vez más, del Módulo Operativo en lo relacionado a movimientos de personal.

Conforme pase el tiempo y el individuo se integre a la organización, éste empezará a recibir la influencia del trabajo realizado por el Módulo de Capacitación y Desarrollo el cual llevará a cabo su actividad siguiendo lo indicado por el Módulo de Políticas de Personal y el Módulo Laboral, legal y Jurídico. Para el pago de los sueldos y salarios y la posible salida del individuo se tendrá la actuación del Módulo Operativo.

Simultaneo a este proceso, el área de Recursos Humanos cristaliza su actividad a través del Módulo de Procedimientos. De manera dinámica y por medio del trabajo realizado, el individuo va satisfaciendo sus expectativas, objetivos y necesidades particulares, cumpliendo al mismo tiempo con la parte de responsabilidad organizacional que adquirió al ingresar a la empresa y que justifica la existencia de su puesto.

La suma del trabajo de todos los miembros de la organización dá como resultado el alcance de las expectativas y objetivos para los cuales fue creada la empresa.

Por otra parte, la implementación del S.M.I.R.H. puede hacerse contando tanto con recursos elementales como con puestos y personas específicas para cada Módulo.

Ejemplificando esto último se muestran a continuación algunas

estructuras de áreas de Recursos Humanos, mismas que van desde la más austera hasta la mas reforzada:

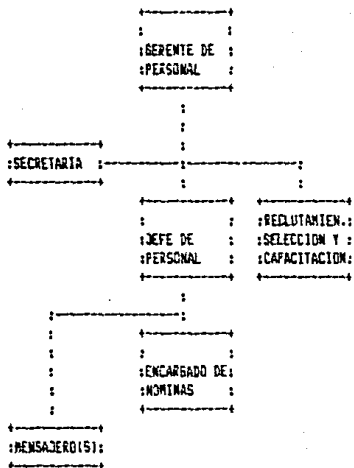
(1)

```
-----  
: :  
: JEFE DE :  
: PERSONAL :  
-----  
: :  
: :  
-----  
: ASISTENTE :  
: ADMVO. D :  
: SECRETARIA :  
-----
```

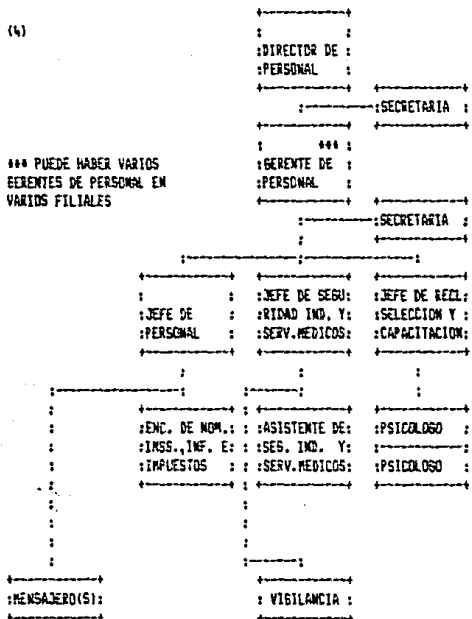
(2)

```
-----  
: :  
: JEFE DE :  
: PERSONAL :  
-----  
: :-----: SECRETARIA :  
: :  
-----  
: :  
-----  
: ASISTENTE : : RECLUTAMEN. :  
: ADMVO. : : SELECCION Y :  
: : : CAPACITACION :  
-----
```

(3)



(4)



2.- MODULO DE PROCEDIMIENTOS

Con relación a este Módulo es necesario hacer los siguientes planteamientos:

Las organizaciones constituyen sistemas desarrollados para cumplir objetivos previamente establecidos. Estos sistemas están formados de la siguiente manera:

DECISION DE AJUSTE--	APLICACION DE	NORMAS--	MEDICION
: (6)	:	(5)	:(4)
:	:	:	:
:	:	:	:
INSUMOS-----	PROCESO-----	PROCEDIMIENTOS	
(1)	(2)	(3)	

NOTA: Este modelo fué propuesto por William P. Sexton

En forma resumida tenemos:

: INSUMOS
S I S T E M A : PROCESOS U OPERACIONES (Procedimientos)
: RESULTADG

Por otra parte y de acuerdo a William P. Leonard, los procedimientos deben ser evaluados de acuerdo a :

- A) La satisfacción del total de las necesidades corrientes.
- B) Su funcionamiento eficaz.
- C) Su grado de eficiencia.

De lo anterior podemos concluir que los procedimientos constituyen una herramienta administrativa al ordenar una serie de pasos u operaciones que llevan a la satisfacción y alcance de los objetivos planteados.

En el caso de las áreas de Recursos Humanos, el apoyo que los procedimientos brindan es determinante para el alcance de los fines que deben cumplirse. De acuerdo a esto se presenta un grupo básico de procedimientos que deben existir en Recursos Humanos.

A) Reclutamiento, Selección y Contratación de empleados.

Propósito:

Establecer los pasos a seguir para la solicitud y contratación de personal.

NOTA: Se desarrolla en el Módulo Operativo.

B) Ausencias de personal.

Propósito:

Establecer los pasos a seguir para justificar las ausencias de personal.

C) Renuncias y Despidos.

Propósito:

Establecer los pasos a seguir en caso de renuncia voluntaria o despido de personal.

D) Vacaciones.

Propósito:

Establecer los pasos a seguir para el otorgamiento de vacaciones.

E) Ayuda de gastos por estudios.

Propósito:

Establecer los pasos a seguir para el pago de gastos por la realización de estudios.

F) Fondo de ahorro.

Propósito:

Establecer los pasos a seguir en la administración y manejo de esta prestación.

G) Automóviles.

Propósito:

Establecer los pasos a seguir para el control y administración de esta prestación.

H) Asistencia a cursos y seminarios de capacitación.

Propósito:

Establecer los pasos a seguir para la autorización y pago de gastos por estos conceptos.

I) Evaluaciones del desempeño.

Propósito:

Establecer los pasos a seguir para realizar las evaluaciones del desempeño.

Con el fin de dar una guía práctica para el desarrollo de los procedimientos se incluyen ahora dos ejemplos de como estructurar el contenido de estos.

	:	1.- PROPOSITO
	:	2.- NORMAS DE OPERACION
P R O C E D I M I E N T O :	:	3.- FLUJO Y DESCRIPCION
	:	4.- FORMATOS Y USO DE LOS MISMOD

Ejemplo 1.

Necesidad: Elaboración de las nóminas semanales, quincenales y confidenciales.

1.- PROPOSITO

Establecer los pasos a seguir para la adecuada elaboración de las nóminas de la compañía.

2.- NORMAS DE OPERACION

A) Este procedimiento deberá ser observado por el encargado de nóminas.

B) La información para la elaboración de nóminas debe ser proporcionada por todas las áreas de la empresa con una anticipación mínima de cinco días hábiles antes del pago de sueldos.

3.- FLUJO Y DESCRIPCION

TODOS LOS DEPARTAMENTOS

Entrega de información para la elaboración de la nómina (Tpo. extra, comisiones, asistencia, pagos y descots. ext.)

DEPTO. DE PERSONAL/ENCARGADO DE NOMINAS

: (CONTROL DEL PROCESO)

DEPTO. DE PROCESO DE DATOS

DEPTO. DE PERSONAL/ENCARGADO DE NOMINAS

: REVISION Y AUTORIZACION
: POR PARTE DE CONTRALORIA.
: control del proceso

DEPTO. DE FINANZAS O TESORERIA

CAJA O PAGADOR

4.- FORMATOS Y USO DE LOS MISMOS

Ejemplo 2.

Necesidad: Practicar evaluaciones del desempeño para el otorgamiento de aumentos de sueldo.

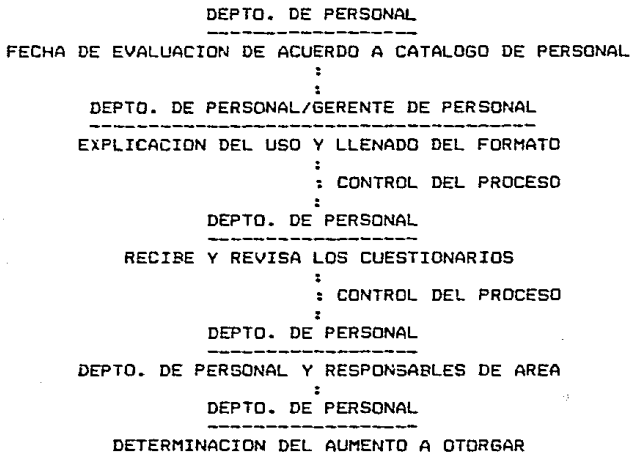
1.- PROPOSITO

Establecer los pasos a seguir en la aplicación de evaluaciones de desempeño para el otorgamiento de aumentos de sueldo.

2.- NORMAS DE OPERACION

- A) Las evaluaciones del desempeño deberán sujetarse a la periodicidad establecida en las Políticas de Compensación.
- B) No deberán ser considerados otros factores de evaluación mas que los contemplados en el presente procedimiento.

3.- FLUJO Y DESCRIPCION



Es importante destacar una serie de consideraciones con relación a los procedimientos:

- A) Todo procedimiento deberá tender siempre a la optimización del tiempo disponible y los recursos existentes.
- B) Los procedimientos son aplicables a la función y no deben depender de las personas que "en el momento" ocupen el puesto.
- C) Los procedimientos deben ser revisados y "puestos a tiempo" de acuerdo a las circunstancias y requerimientos actuales.

3.- MÓDULO DE POLÍTICAS DE PERSONAL

Para tratar este Módulo revisemos primeramente algunos conceptos sobre las Políticas.

Fernando Arias Galicia, en su libro "Administración de Recursos Humanos", nos dice: ..."las Políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados; no deben ser categóricas sino más bien flexibles, ya que de otra manera se convertirían en reglas y dejarían de orientar la acción para marcar caminos únicos lo cual sería totalmente contraproducente cuando se trata de Recursos Humanos..."

Citemos a William P. Leonard con su obra "Auditoría Administrativa" ,..."las Políticas y prácticas sanas son desde luego esenciales para una administración eficaz...las Políticas expresadas por escrito y publicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico...toda Política por buena que sea, no surtirá efectos si no está apoyada por sistemas y procedimientos apropiados..."

José Antonio Fernández Arena nos expone en su libro "El Proceso Administrativo", ..." las Políticas son un curso de acción o lineamiento general y estas pueden ser generales o específicas...deben estar formadas por: un enunciado, un sistema a utilizar, procedimientos y formas..."

Con la información que antecede podemos resumir:

Las Políticas representan un medio administrativo de

regulación de los procedimientos y las funciones.

Las Políticas permiten a las diferentes Áreas de la organización el tener una guía de acción que las lleve al alcance de objetivos de una manera coherente.

En el caso específico de las Políticas de Personal, el establecimiento de estas guías de acción llevará a una adecuada administración de los Recursos Humanos.

El Módulo de Políticas de Personal contemplado en el S.M.I.R.H. es un componente esencial pues es el Módulo en donde se establecerán aquellos aspectos de carácter general o específico, que normarán la actuación y desempeño de los integrantes del departamento de Personal.

Cabe aclarar que la responsabilidad de la elaboración de estas Políticas deberá recaer invariablemente en el responsable de mayor nivel dentro del Área de Recursos Humanos y este a su vez buscará la autorización del gerente o director general o incluso del Consejo de Administración.

Una vez establecidas y autorizadas las Políticas de Personal deberán darse a conocer a todos los miembros de la organización que sea necesario para eliminar, al máximo posible, cualquier desviación causada por desconocimiento o ignorancia.

Las siguientes Políticas conforman un grupo básico propuesto para este Módulo:

3.1.- RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION

RECLUTAMIENTO

A) El reclutamiento para cubrir puestos vacantes será función

exclusiva del departamento de Personal.

B) El departamento de Personal iniciará la búsqueda de candidatos basado precisamente en la requisición de personal debidamente autorizada.

C) Para llevar a cabo el reclutamiento de posibles candidatos, el departamento de Personal deberá recurrir a las siguientes fuentes de reclutamiento en el orden en que se indica:

- Fuentes internas: inventario de Recursos Humanos
- Fuentes externas: carteras de otras empresas
 - grupos de intercambio
 - instituciones educativas ***
 - anuncios en publicaciones ***

*** Para utilizar cualquiera de estas fuentes deberá pedirse autorización del responsable de personal.

SELECCION

A) Los resultados de la entrevista y los exámenes practicados son información de carácter confidencial y solo serán proporcionados al que será el jefe inmediato del puesto a cubrir.

B) Los exámenes a aplicar dependerán del puesto de que se trate no pudiendo aplicarse alguno diferente a los incluidos en la presente política.

NOTA: Ver anexo P-EXREC

C) Deberan considerarse al menos tres candidatos para la selección final.

CONTRATACION

A) No deberan contratarse familiares en primero y segundo

grado en una misma localidad, aún cuando sea en diferentes departamentos.

B) La formulación de la carta-compromiso quedará a cargo de el departamento de personal y ésta deberá ser de acuerdo al paquete de compensación específico para el puesto que se trate.

3.2.- COMPENSACION

Las políticas de compensación tienen una gran importancia debido a que del adecuado planteamiento de estas, dependerá el que la organización atraiga y retenga a los mejores elementos.

Ejemplos de algunas políticas de compensación:

A) Deberán evitarse contrataciones con un sueldo inferior al punto mínimo de la categoría que se trate y de la misma manera, no se harán contrataciones por arriba del punto medio salvo en casos especiales.

B) El movimiento de los tabuladores será de acuerdo al crecimiento de sueldos del mercado representativo.

C) Para otorgar un incremento de sueldo se tomará como base la última evaluación del desempeño y la posición que tenga el empleado en el rango de sueldo.

3.3.- DESARROLLO

Estas políticas deben tener como finalidad el establecer los criterios y guías de pensamiento para la planeación del desarrollo y capacitación del personal.

Ejemplos de algunas políticas de desarrollo:

A) Con objeto de garantizar la aplicabilidad de los

conocimientos y habilidades de todo el personal, deberá impartirse al menos una vez al año un curso de capacitación o actualización con base en el programa de detección de necesidades elaborado por el departamento de personal.

B) Toda capacitación deberá estar sujeta a la aprobación de la Dirección General y con base al estudio de Costo-Beneficio realizado.

C) Deberá recurrirse, en primera instancia a capacitadores internos y cuando así se requiera, deberá contarse con la aprobación de la Dirección General para la contratación de capacitadores externos.

D) El responsable de personal, junto con los subdirectores y gerentes, deberá realizar anualmente en el mes de octubre el presupuesto de capacitación para el siguiente ejercicio.

3.4.- SEPARACION

Son varios los objetivos de estas políticas y de su adecuada observancia se desprenderá un trato justo a quien por alguna razón deje de prestar sus servicios a la organización.

Algunos de estos objetivos o finalidades son:

- Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con la separación de personal.
- Orientar al personal con mando sobre las consideraciones básicas para solicitar el retiro de algún empleado.
- Otorgar un reconocimiento simbólico o económico a quien demostró, durante su estancia en la empresa: buen comportamiento, honradez, responsabilidad y calidad en el trabajo.

Ejemplos de algunas políticas de separación:

- A) Toda petición para separar algún empleado de la empresa, deberá ser hecha por escrito al responsable de personal quien, previo estudio del caso, determinará el tratamiento laboral a seguir sin violar ninguna reglamentación.
- B) Toda renuncia voluntaria o liquidación deberá ser ratificada mediante convenio ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- C) El responsable de personal realizará una entrevista de salida con objeto de conocer el pensamiento del empleado y detectar alguna causa especial de la renuncia o el retiro.
- D) En los casos de separación de personal con la edad o años de servicio requeridos para una pensión o jubilación se deberá observar lo establecido, si existe, en el Plan de Retiro para Empleados de Confianza.

4.- MODULO OPERATIVO

En este Modulo se contemplan cuatro aspectos principales que en su conjunto dan lugar a la llamada Administración de Personal.

El Módulo Operativo registra el ingreso de una persona a la organización, su estancia en la misma y su salida.

Para esto, aplica los lineamientos y reglamentaciones establecidos por las diferentes leyes en lo relativo al trabajo personal subordinado y su remuneración. Así mismo, el instrumento administrativo por medio del cual el Módulo Operativo realiza sus funciones lo constituye el procedimiento.

4.1.- RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION

La acción de reclutar personal puede tener su origen en diversas causas, de entre las cuales destacan las siguientes:

- Reemplazo por baja de un empleado (renuncia o liquidación)
- Reemplazo por promoción o transferencia de un empleado.
- Creación de puesto.

Para el reclutamiento se requiere de dos aspectos, a saber:

- A) Los requerimientos del puesto.
- B) El perfil óptimo del ocupante.

De acuerdo a la estructuración propuesta para los procedimientos, vista en el Módulo anterior, tenemos lo siguiente:

1.- NECESIDAD O PROPOSITO

Establecer los pasos a seguir para llevar a cabo la función de reclutamiento y selección.

2.- NORMAS DE OPERACION

A) La función de reclutamiento y selección será competencia exclusiva del encargado que designe el responsable de personal.

B) Las fuentes de reclutamiento y selección serán las indicadas en las Políticas de Reclutamiento.

- POLITICAS DE RECLUTAMIENTO

A) El reclutamiento para cubrir puestos vacantes será función exclusiva del departamento de personal.

B) El departamento de personal iniciará la búsqueda de candidatos basado en la requisición de personal debidamente

autorizada.

C) Para llevar a cabo el reclutamiento de posibles candidatos, el departamento de personal deberá recurrir a las siguientes fuentes de reclutamiento en el orden en que se indica;

- Fuentes internas
- Fuentes externas
- POLITICAS DE SELECCION

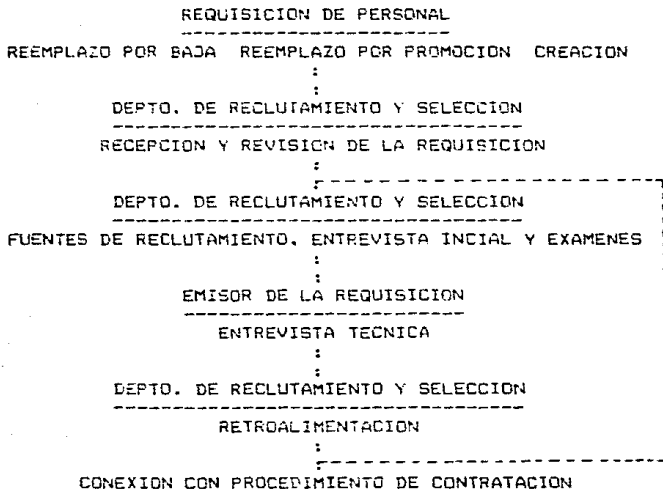
A) Los resultados de la entrevista y los exámenes practicados al posible candidato son información de carácter confidencial y sólo serán proporcionados al que será el jefe inmediato del puesto a cubrir.

B) Los exámenes a aplicar a los posibles candidatos dependerán del puesto que se trate no pudiendo ser alguno diferente a los incluidos en la presente política.

NOTA: Ver anexo P-EXREC

C) Deberán considerarse al menos tres candidatos para realizar la selección final.

3.- FLUJO DEL PROCEDIMIENTO



DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

- A) Para la solicitud de personal deberá pedirse al encargado de reclutamiento y selección la forma P-RP (anexo 1) y proceder a su llenado, autorización y devolución, al menos con dos semanas de anticipación a la contratación.
- B) En los casos de puestos de nueva creación será indispensable la autorización de la Dirección General.
- C) El encargado de reclutamiento y selección iniciará la búsqueda de posibles candidatos observando la Política de Reclutamiento aplicable.
- D) El encargado de reclutamiento y selección proporcionará a

los posibles candidatos la forma P-SE (anexo 2)

E) De acuerdo a la requisición de personal, deberán proporcionarse al menos tres candidatos en entrevistas previamente coordinadas.

F) El emisor de la requisición comunicara al encargado de reclutamiento y selección los comentarios y observaciones necesarios para una reorientación de la búsqueda de candidatos.

G) De ser necesario, el encargado de reclutamiento y selección recurrira a otras fuentes de reclutamiento.

H) Una vez seleccionado al candidato ideal, el encargado de reclutamiento y selección procedera al ofrecimiento formal de empleo mediante la forma P-CC (anexo 4) apeandose a las Políticas de Contratación y Compensación.

Solicitará además la documentación necesaria para la integración del expediente y el trámite de contratación.

I) De existir alguna problemática en cuanto al sueldo de contratación, el encargado de reclutamiento y selección lo hará saber al responsable de personal quien previo estudio del caso, solicitará a la Dirección General la autorización de un mayor sueldo.

4.- FORMATOS Y USO DE LOS MISMOS

REQUISICION DE PERSONAL P-RP (anexo 1)

Esta forma deberá ser llenada en original y copia por el solicitante del puesto a cubrir, ya sea a máquina o de manera manuscrita usando en este último caso tinta azul o negra.

La distribución será como sigue:

Original - encargado de reclutamiento y selección

copias - Solicitante

(1) Fecha de requisición

Este dato será anotado por el emisor del documento.

(2) Recibo en reclutamiento

Este dato lo anotará el encargado de reclutamiento y selección y corresponderá a la fecha en la cual recibe el documento.

(3) Requisición No.

Este número será anotado por el encargado de reclutamiento y selección para su control.

(4) Empresa

Este dato será anotado por el emisor de la requisición y corresponderá a la empresa en la que se encuentre, dependiendo esto de si existe más de una en el grupo.

(5) (6) Departamento y Área o Sección

Deberá anotarse por quien emite la requisición y dependerán de la estructura de la organización.

(7) (8) Nombre del Solicitante y Puesto

Se anotará el nombre y puesto de quien emite la requisición.

(9) Puesto requerido

El emisor de la requisición anotará el nombre del puesto que necesita le sea cubierto.

(10) Fecha de necesidad

Esta será anotada por el solicitante y deberá contemplar, cuando sea posible, al menos dos semanas de anticipación.

(11) Causa de la requisición

Cuando la causa de la requisición no coincida con alguna de las posibilidades, deberá especificarse claramente en el espacio llamado "OTRO". Esto deberá ser anotado por el emisor de la requisición.

(12) Requisitos del puesto

Deberán anotarse por parte del emisor de la requisición los datos pedidos de una manera clara para facilitar con esto la búsqueda de candidatos debiendo ser objetivo y concreto.

(13) Firmas y autorizaciones

En todos los casos se deberá conseguir la firma del responsable de personal y cuando se trate de puestos de nueva creación, el solicitante deberá obtener la firma de autorización del Director General.

(14) Condiciones de contratación

Este cuadro será llenado por reclutamiento y selección de acuerdo a las Políticas de Personal establecidas.

(15) Control de candidatos

La información contenida en esta parte de la forma será llenada por reclutamiento y selección para su control.

SOLICITUD DE EMPLEO P-SE (anexo 2)

(1) las solicitudes de empleo serán conservadas por el encargado de reclutamiento y selección y se entregarán a los probables candidatos.

(2) El llenado de estas solicitudes será con bolígrafo de tinta azul o negra.

(3) La información anotada en la solicitud de empleo será de

carácter confidencial por lo cual para poder tener acceso a esta, se solitira autorizació al responsable de personal.

EXAMENES AUTORIZADOS DE SELECCION (anexo 3)

Esta forma es parte de las Políticas de Selecccion y estará previamente impresa.

En caso de haber algún cambio en los exámenes, esta forma será actualizada.

CONDICIONES DE CONTRATACION P-CC (anexo 4)

Este documento deberá ser llenado por el encargado de reclutamiento y selecccion, en estricta observancia a las Políticas de Contratacion y con la firma del responsable de personal.

NOTA: En la siguientes hojas se muestran los anexos.

: RAZON SOCIAL

P-EXREC

: EXAMENES AUTORIZADOS DE SELECCION

: LOS EXAMENES APLICABLES A LOS PROBABLES CANDIDATOS ESTARAN EN FUNCION DE:

: EL PUESTO QUE SE ESTE REQUIRIENDO CUBRIR.

: DE ACUERDO A LO ANTERIOR SE TIENE LO SIGUIENTE:

: PUESTOS SINDICALIZADOS

: =====

: 1.- _____

: 2.- _____

: PUESTOS DE CONFIANZA SIN AUTORIDAD

: =====

: 1.- _____

: 2.- _____

: PUESTOS DE CONFIANZA CON MANDO (JEFATURAS Y SUPERVISIONES)

: =====

: 1.- _____

: 2.- _____

: 3.- _____

: PUESTOS GERENCIALES EN ADELANTE

: =====

: 1.- _____

: 2.- _____

: 3.- _____

: AUTORIZACIONES

FECHA DE AUTORIZACION: _____

: RESPONSABLE DE PERSONAL

Vo. Po. DIRECTOR GENERAL

RAZON SOCIAL

P-CC

FECHA Y LUGAR

ESTIMADO:-----

SIRVA LA PRESENTE PARA HACER DE SU CONOCIMIENTO NUESTRA FORMAL INVITACION
A QUE SE INCORPORA A NUESTRA ORGANIZACION OCUPANDO EL PUESTO DE -----

----- A PARTIR DEL DIA ___ DEL MES DE ----- DE 19___.

DE ACEPTAR, LAS CONDICIONES BAJE LAS CUALES SE LE CONTRATARA SERIAN LAS SIG--
UIENTES:

SUELDO MENSUAL: \$-----

AGUINALDO: ----- DIAS

VACACIONES ANUALES: ----- DIAS

PRIMA VACACIONAL: ----- %

SEGURO DE GASTOS MED. MAYORES HASTA POR: \$----- AÑO/EVENTO/BENEFICIARIO

SEGURO DE VIDA POR: ----- MESES DE SUELDO

SERVICIO DE COMEDOR PAGANDO EL 15% DEL VALOR DE LA COMIDA

OTRAS PRESTACIONES:

DESEANDO CONTAR CON SUS SERVICIOS QUEDAMOS EN ESPERA DE SU DECISION AL
LA PRESENTE.

ATENTAMENTE

RESPONSABLE DEL DEPTO. DE PERSONAL

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE INDUCCION

1.- NECESIDAD O PROPOSITO

Establecer los pasos a seguir para la inducción de personal de nuevo ingreso.

2.- NORMAS DE OPERACION

A) Para la inducción de personal de nuevo ingreso, el responsable de personal, en coordinación con el jefe inmediato del nuevo empleado y las áreas afectadas, planeará las actividades necesarias para una adecuada inducción.

B) El responsable directo de la inducción será el jefe inmediato del nuevo empleado.

C) Para el control de la inducción, el jefe inmediato deberá utilizar la forma P-IND (anexo 5) y entregarla al responsable de personal al término de ésta.

- POLITICAS DE INDUCCION

A) Todo empleado de nuevo ingreso deberá recibir la inducción correspondiente de acuerdo a la siguiente tabla:

TIPO DE INDUCCION			
N I V E L	A	B	C
EMPLEADO	X		
SUPERVISOR O JEFE		X	
GERENTE EN ADELANTE			X
DIAS DE DURACION	3	5	10

Las actividades de inducción de acuerdo al nivel del empleado son como sigue:

INDUCCION A

- a) Presentación a todo el personal
- b) Recorrido por la empresa
- c) Video de la organización
- d) Proporcionar las Políticas y Procedimientos del área o departamento de destino para su lectura.
- e) Entrega de un ejemplar del folleto "PARA CASOS DE EMERGENCIA"
- f) Respuesta a dudas e inquietudes

INDUCCION B

- a) Publicación del nombre, puesto y departamento en el tablero de avisos al personal
- b) Presentación a todo el personal
- c) Recorrido por la empresa
- d) Video de la organización
- e) Proporcionar las Políticas y Procedimientos del área o departamento de destino para su lectura
- f) Plática para dar a conocer los principales lineamientos para el manejo de personal, la interpretación del contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo
- g) Entrega de un ejemplar del folleto "PARA CASOS DE EMERGENCIA"
- h) Respuesta a dudas e inquietudes

INDUCCION C

- a) Publicación del nombre, puesto y departamento en el

tablero de avisos al personal

- b) Presentación a los principales ejecutivos incluyendo compañías filiales y la Dirección del grupo (en su caso)
- c) Recorrido por la empresa y otras plantas del grupo (en su caso)
- d) Proporcionar un manual de Políticas y Procedimientos de toda la empresa
- e) Video de la organización
- f) Plática para dar a conocer los principales lineamientos para el manejo de personal, la interpretación del contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo (estos dos últimos en caso de proceder)
- g) Entrega de un ejemplar del folleto "PARA CASOS DE EMERGENCIA"
- h) Respuesta a dudas e inquietudes

NOTA: La inducción del personal de nuevo ingreso no substituye ni excluye la capacitación inicial necesaria que debe otorgarse al empleado para la adecuada integración al trabajo.

boligrafo y tinta azul o negra por parte del jefe del nuevo empleado.

(1) (2) (3) (4) Estos datos corresponden al nuevo empleado y se refieren a su ubicacion dentro de la empresa

(5) (5) Estos datos son los del jefe del nuevo empleado

(7) (6) En esta parte del formato sera el jefe del nuevo empleado el que anotara una \checkmark o una \times para el caso de que esa parte de la induccion haya sido llevada a cabo satisfactoria o insatisfactoriamente respectivamente

(9) En esta parte el nuevo empleado podra anotar lo que considere necesario. Asi mismo, el jefe del nuevo empleado podra anotar algo si asi lo desea.

(10) En esta parte se pondran las firmas que se requieren con objeto de dar un seguimiento efectivo al proceso de induccion

NOTA: Se muestran enseguida los formatos de Induccion.

RAZON SOCIAL
CONTROL DE LA INDUCCION

P-IND-B

(1) NOMBRE DEL EMPLEADO (2) FECHA INGRESO
(3) NO. DEL EMPLEADO (4) DEPARTAMENTO
(5) JEFE INMEDIATO (6) GERENTE DEL AREA

(7) ACTIVIDADES (8) RESULTADO

1. PUBLICACION DEL NOMBRE, PUESTO Y DEPTO EN EL TABLERO DE AVISOS AL PERSONAL.
2. PRESENTACION A TODO EL PERSONAL.
3. RECORRIDO POR LA EMPRESA.
4. VIDEO DE LA ORGANIZACION.
5. PROPORCIONAR LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA O DEPTO DE DESTINO PARA SU LECTURA.
6. PLATICA PARA DAR A CONOCER LOS PRINCIPALES LINEAMIENTOS PARA EL MANEJO DE PERSONAL, LA INTERPRETACION DEL CONTRATO COLECTIVO Y EL REGLAMENTO INTERIOR DE TPABAO.
7. ENTREGA DE UN EJEMPLAR DEL FOLLETO "PARA CASOS DE EMERGENCIA".
8. RESPUESTA A DUDAS E INQUIETUDES.

(9) COMENTARIOS

(10) FIRMAS

JEFE DE PERSONAL

GERENTE DE AREA

NUOVO EMPLEADO

RAZON SOCIAL
CONTROL DE LA INDUCCION

P-IND-C

(1) NOMBRE DEL EMPLEADO _____ (2) FECHA INGRESO _____
(3) IND. DEL EMPLEADO _____ (4) DEPARTAMENTO _____
(5) JEFE INMEDIATO _____ (6) GERENTE DEL AREA _____

(7) ACTIVIDADES (8) RESULTADO

1. PUBLICACION DEL NOMBRE, PUESTO Y DEPTO EN EL TABLERO DE AVISOS AL PERSONAL.
2. PRESENTACION A LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS INCLUYENDO COMPANIAS FILIALES Y LA DIRECCION GRAL DEL GRUPO.
3. RECORRIDO POR LA EMPRESA Y OTRAS PLANTAS DEL GRUPO.
4. PROPORCIONAR UN MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE TODA LA EMPRESA.
5. VIDEO DE LA ORGANIZACION.
6. PLATICA PARA DAR A CONOCER LOS PRINCIPALES LINEAMIENTOS PARA EL MANEJO DE PERSONAL, LA INTERPRETACION DEL CONTRATO COLECTIVO Y EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.
7. ENTREGA DE UN EJEMPLAR DEL FOLLETO "PARA CASOS DE EMERGENCIA".
8. RESPUESTA A DUDAS E INQUIETUDES.

(9) COMENTARIOS

(10) FIRMAS

JEFE DE PERSONAL

GERENTE DE AREA

NUEVO EMPLEADO

4.2.- INGRESOS

El ingreso o contratación de empleados en una empresa bajo el régimen de servicio personal subordinado y en el apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, implica una serie de movimientos administrativos que deben ser claramente comprendidos y manejados por el personal de Recursos Humanos con el fin de evitar violaciones a las diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, la Ley y Reglamento del Impuesto Sobre la Renta, la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social y la Ley del INFONAVIT principalmente.

La siguiente guía muestra las actividades inherentes a una contratación de acuerdo a las disposiciones vigentes a esta fecha además de un comentario muy concreto sobre cada una de ellas.

SOLICITUD DE DOCUMENTACION AL NUEVO EMPLEADO PARA INTEGRAR EL EXPEDIENTE

- Acta de matrimonio (en su caso)
- Acta de nacimiento
- Acta de nacimiento de los hijos (en su caso)
- Cartilla o precartilla (hombres)
- Comprobante de domicilio
- Comprobante de exámen médico
- Comprobante de últimos estudios
- Constancia de empleos anteriores en el mismo ejercicio fiscal
- Una o dos fotografías

- Registro Federal de Causantes
- "Hoja rosa" del IMSS (en su caso)

INSCRIPCION EN EL IMSS

Debe hacerse de preferencia antes del ingreso del empleado o dentro de los cinco días siguientes al ingreso.

La presentación de este documento debe ser el mismo día del ingreso para proteger al empleado de cualquier riesgo de trabajo o enfermedad que pudiera sufrir. Si se trata de la industria de la construcción deberá utilizarse un formato especial. (se anexan los formatos)

La información necesaria para el llenado de este documento se obtiene del acta de nacimiento o del aviso inmediato anterior de inscripción, en caso de tenerlo.

INSCRIPCION EN EL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES

Esta debe hacerse dentro de los primeros diez días hábiles siguientes a la contratación.

Para esto deben utilizarse dos formatos; el aviso de inscripción y la constancia para el empleado. (se anexan)

Desde enero de 1986 es obligación de los patrones el dar de alta a los empleados contratados. En el caso de que la persona ya haya tramitado en alguna ocasión anterior su inscripción pero no cuente con el comprobante respectivo se le deberá solicitar la obtención de una reposición en la oficina de la S.H.C.P. que le corresponda.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

La elaboración del contrato individual de trabajo, así como su firma deberá llevarse a cabo siguiendo las indicaciones

dadas por el Módulo Laboral, Legal y Jurídico con el fin de no contravenir ninguna disposición.

Merece especial atención la necesidad de establecer los criterios de contratación que deberán seguirse en la empresa con el objeto de no caer en prácticas erróneas y que puedan poner en riesgo la estabilidad de la organización.

INFONAVIT

Aun cuando el empleado que ha sido beneficiado con algún crédito sabe que en caso de cambiarse de empresa, debe notificar su situación al nuevo patrón, es recomendable que se le pregunte si tiene algún adeudo pendiente y de ser afirmativa la respuesta se le pedirá el número de crédito a fin de elaborar un escrito dirigido al INFONAVIT solicitando el aviso de retención y los talones de pago correspondientes.

FONACOT

Al igual que en el caso anterior, se deberá preguntar si existe algún adeudo pendiente y de ser así se le solicitará al empleado el número de crédito para que junto con el aviso de inscripción al IMSS se anoten sus datos en el listado de descuentos que mensualmente reciben las compañías.

SEGUROS DE VIDA, GASTOS MEDICOS MAYORES Y FLOTILLAS DE AUTOMOVILES

De existir estos beneficios en la empresa, se procederá a llenar los certificados correspondientes en el plazo indicado por la aseguradora y dar así la protección debida al personal. Debe tenerse especial cuidado en mantener

actualizadas las pólizas correspondientes para no incurrir en pagos en exceso o insuficientes.

TARJETA DE ASISTENCIA

En caso de que el empleado contratado deba checar tarjeta de asistencia, ésta le debe ser entregada desde el primer día de labores con objeto de respaldar sus pagos en la nómina correspondiente.

De no haber indicación de checar, el Módulo Laboral, Legal y Jurídico estudiará alguna forma de controlar la asistencia al trabajo ya que de lo contrario se adolecerá de cierta debilidad o vacío, laboralmente hablando, pudiendo representar esto alguna desventaja en caso de surgir algún problema.

CREENCIAL DE IDENTIFICACION

La credencial de identificación representa entre otras cosas un medio de control y una medida de seguridad.

La credencial permite además el identificarse cuando así se requiera por alguna autoridad o cuando por algún accidente sufrido no se tenga la conciencia para hacerlo de propia voz.

LICENCIAS Y AUTORIZACIONES ESPECIALES

En razón del trabajo realizado, el Módulo Laboral, Legal y Jurídico asesorará sobre la necesidad de contar con algún documento adicional, como por ejemplo:

- Cedula profesional
- Licencia de montacarguista
- Credencial de la SSA

- Licencia para conducir
- Tarjeta del IMSS para personal viajero
- Tarjeta del IMSS para recibir atención medica en circunscripción foránea
- Autorización para portar armas de fuego
- Constancia de habilidades

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

En este punto cabe hacer mención del siguiente comentario:

Así como en los departamentos de ventas, crédito y cobranzas, compras entre otros, también en Recursos Humanos es necesario contar con un banco de datos que permita conocer de manera rápida y exacta a cada uno de los empleados. Este banco de datos recibe generalmente el nombre de Inventario de Recursos Humanos o Catálogo de Personal y representa un instrumento de gran ayuda en la planeación de los Recursos Humanos en toda organización.

Los usos del Inventario de Recursos Humanos son bastantes y muy variados:

- Elaboración de presupuestos
- Elaboración del "Cuadro General de Antigüedades"
- Formulación de cuadros de reemplazo
- Valuación de proyectos de crecimiento, expansión o incluso reducción de personal.
- Detección de necesidades de capacitación
- Control administrativo del personal al registrar su ingreso, los aumentos de sueldo, los cambios de puesto, las promociones y las salidas entre otros.

Se recomienda, al momento de la contratación, recopilar todos aquellos datos que sean necesarios de acuerdo a un criterio previamente establecido e integrarlos a una base de datos para mantener "al día" nuestro Inventario de Recursos Humanos.

ALTA EN NOMINA

Este es otro movimiento causado por un ingreso de personal. Al respecto, se sugiere la elaboración de un procedimiento específico para dar de alta en nómina con objeto de impedir que alguien ajeno pueda alterar la información que maneja el encargado de nominas.

Teniendo presente el tamaño de la organización y la viabilidad de los controles que se deseen establecer, es importante que de manera invariable, se cuente con una autorización escrita, ya sea del responsable de personal, contraloría o la gerencia administrativa para el Vo.Bo. de la nómina.

El contar con equipos y sistemas de computo facilitará en gran medida las labores de contratación y administración de personal.

Para terminar se ilustra un diagrama propuesto para la contratación e ingreso de personal en la siguiente hoja.

TERMINAR DE ILUSTRAR UN DIAGRAMA PROYECTO PARA LA CONTRA ALIEN O INGRESO SOCIAL.

IDENTIFICACION DE ELEMENTOS
E IDENTIFICACION DEL ENTORNO

REVISIONES DE ALTA

I. N. S. O. C. I. P. O. P. INTON-VIT

CONVACET SEGUROS

MODULO LABORAL, LEGAL Y JURIDICO
OTROS: RAL, LEGAL Y JURIDICO

MODULO LABORAL, LEGAL Y JURIDICO

FIJAMA DE CONTRATO

PROCESO DE INDUCCION

ENTREGA DE DOCUMENTOS

I. N. S. O. CONTRATO POLICIAS DE SEGUROS

TARJETA CIEP. DE RESIDENCIA

MODULO LABORAL, LEGAL Y JURIDICO
OTROS: RAL, LEGAL Y JURIDICO

ALTA EN NOMINA

ALTA EN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

PERIODO DE PRUEBA

TERMINACION DE CONTRATO

NO

SI

MONITORIZACION DE ESTADO EN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
PLANTA, ANUNCIO DE PRESENCIA EN SU LOCAL

FORMATOS DE CONTRATACION

CONSTANCIA DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES PARA PERSONAS QUE OBTENGAN INGRESOS POR SALARIOS Y EN GENERAL POR LA PRESTACION DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO.

EXPECIDA A			CLAVE DE REG. FED. CONTRIBUYENTES POR LEY 1674
APELLIDO PATERNO	MATERNO	NOMBRE(S)	FECHA DE INSCRIPCION AL R.F.C.

DATOS DEL EMPLEADOR (RETENEDOR)

			CLAVE DE REG. FED. CONTRIBUYENTES
NOMBRE (APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRES DENOM. O RAZON SOCIAL)			No. LEY (INFRAVIT) DEL EMPLEADOR
DOMICILIO DEL EMPLEADOR (RETENEDOR)			
CALLE		NUM. Y LETRA EXTERIOR	NUM. Y LETRA INTERIOR
COLONIA		TELEFONO	
LOCALIDAD	MPIO O DELEG. EN EL D. F.	ENT. FED.	CODIGO POSTAL

LUGAR Y FECHA DE FORMULACION DE ESTA CONSTANCIA

_____ A _____ DE _____ DE _____

RECIBI CONSTANCIA

FIRMA DEL EMPLEADOR (TITULO)
FIRMA, NOMBRE Y CLAVE DE R.F.C.
DEL REPRESENTANTE LEGAL

LOS TRIPLICADOS DE
LOS CERTIFICADOS DE INCAPACIDAD
QUE SE EXPEDIRAN, DEBERAN REMI-
TIRSE POR EL SERVICIO DE PRESTA-
CIONES EN DINERO A LA DELEGACION
DE ADSCRIPCION DEL ASEGURADO
PARA SU CERTIFICACION Y PAGO.



EL ASEGURADO DEBE IDENTIFICARSE
PRESENTANDO CREDENCIAL EXPEDIDA
POR SU PATRON O POR EL INSTITUTO.

**AUTORIZACION PARA RECIBIR
SERVICIOS MEDICOS**

ESTA AUTORIZACION NO ES VALIDA
CON TACHADURAS O ENMENDADURAS.

A trabajadores cuya labor habitual
los obliga a trasladarse a Delegacio-
nes distintas a la de su adscripción.

ORIGINAL

**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE AFILIACION**

FORMA 10/11/77

NÚMERO DE REGISTRO PATRONAL: _____		AVISO DE INSCRIPCIÓN DE TRABAJADOR EVENTUAL O TEMPORAL ÚRGENTE		NÚMERO DE REGISTRO DE TRABAJADOR: _____
1. NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR				
APELLIDO PATERNO: _____		APELLIDO MATERNO: _____		
LEA LAS INSTRUCCIONES EN EL REVERSO DE ESTE DOCUMENTO	2. NOMBRE DEL PATRÓN		3. CATEGORÍA DE REGIMEN Y EL TRABAJADOR NO AFILIADO CON ANTERIORIDAD EN EL INSTITUTO	
	UBICACIÓN DEL CENTRO DE TRABAJO: _____		NÚMERO DE PATRÓN REGISTRADO EN EL INSTITUTO: _____	
	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: _____		CATEGORÍA DEL TRABAJADOR: _____	
	4. OCUPIACIÓN DEL TRABAJADOR		5. SALARIO ÚNETO MENSUAL	
	<input type="checkbox"/> OBRERO(A) DE PLANTA PERMANENTE <input type="checkbox"/> OBRERO(A) DE PLANTA TEMPORAL <input type="checkbox"/> OBRERO(A) DE PLANTA ÚRGENTE <input type="checkbox"/> OBRERO(A) DE PLANTA CON SUBSISTENCIA		SALARIO MENSUAL: _____ SALARIO ÚNETO MENSUAL: _____ SALARIO ÚNETO MENSUAL: _____	
FIRMA DEL TRABAJADOR: _____				
FIRMAS Y SELLOS DE LOS AUTORIZADOS: _____				
FIRMA DEL PATRÓN O DE SU REPRESENTANTE: _____			FIRMA DEL TRABAJADOR: _____	

4.3.- BAJAS

Al igual que los ingresos de personal, las bajas también originan una serie de movimientos administrativos en los cuales es aplicable el comentario en el sentido de comprender y manejar claramente los pasos a seguir con objeto de evitar cualquier acción de tipo legal en contra de la empresa.

Aun cuando las causas por las cuales un empleado deja una empresa pueden ser varias, se distinguen básicamente dos:

A) Renuncia voluntaria

B) Separación por parte de la empresa

Para el adecuado tratamiento de una salida de personal es necesaria la participación del Módulo Laboral, Legal y Jurídico con el fin de contar con una buena asesoría y llevar a buen término estas situaciones.

De la misma manera que en el caso de ingresos, se procede ahora a la relación de los pasos de una baja.

AVISO DE BAJA ANTE EL IMSS

Tratase de una renuncia voluntaria o una separación por parte de la empresa, es necesario presentar este aviso en original y una copia dentro de los primeros cinco días hábiles a la fecha de la salida para no hacer pagos de cuotas obrero-patronales en exceso.

INGRESOS E IMPUESTOS (S.H.C.P.)

El aspecto de los ingresos percibidos e impuesto retenido durante la estancia en una empresa se cubre mediante la forma "Constancia de Ingresos e Impuesto Retenido" en

original y dos copias.

La elaboración y entrega de este documento no es indispensable al momento de la salida ya que será a petición del empleado la elaboración de la constancia.

INFONAVIT

Al tener lugar una baja de personal es necesario presentar dos avisos los cuales son:

- Aviso de baja
- Talón de liberación a la retención
(En caso de que exista algún crédito)

FONACOT

Si el empleado que causó baja tuviese algún crédito, se deberá anexar una copia fotostática del aviso de baja ante el I.M.S.S. a los listados de descuentos para evitar que la persona en cuestión continúe apareciendo en los mismos.

SEGUROS DE VIDA, GASTOS MEDICOS MAYORES Y FLOTILLA DE AUTOMOVILES

Debe tenerse cuidado en mantener actualizadas estas pólizas para evitar pagos improcedentes o cualquier dificultad al momento de realizar alguna reclamación.

TARJETA DE ASISTENCIA Y CREDENCIAL DE IDENTIFICACION

Con relación a la tarjeta de asistencia, ésta deberá ser retirada del checador al final de la jornada del día de la baja y se tendrá cuidado para que no se vuelva a emitir por algún error.

La credencial de identificación debe ser recogida al empleado con el fin de que este no la continúe usando para ostentarse como miembro de la organización.

LICENCIAS Y AUTORIZACIONES ESPECIALES

Al respecto, el Modulo Laboral, Legal y Juridico debe dar las indicaciones pertinentes para cancelar cualquier licencia o autorizacion especial que se haya otorgado o tramitado durante la permanencia del empleado en la empresa.

PAGO DE PRESTACIONES

Considerem os dos documentos a ser usados en la baja de un empleado:

- Carta de renuncia
- Finiquito

Aun cuando en la práctica, la mayoría de las empresas proporciona un formato impreso con un texto cuidadosamente preparado, no olvidemos una cuestión elemental; La carta de renuncia debe ser elaborada de "puño y letra" por el propio empleado. Adicionalmente es correcto presentar un machote que contenga aquellos aspectos que brinden a la empresa una mayor protección contra posibles acciones de la persona separada.

De nueva cuenta, será necesaria la ayuda del Modulo Laboral, Legal y Juridico para la correcta preparación de estos documentos.

En relacion al finiquito, este debe pagar ciertos conceptos tales como:

- Sueldos que correspondan
- Aguinaldo (proporcional en su caso)
- Vacaciones (proporcional en su caso)
- Prima vacacional (proporcional en su caso)

De proceder, se incluirá además:

- Indemnización Constitucional
- Pago de prima de antigüedad

Para el cálculo de los pagos por estos dos puntos se observará lo dispuesto por los artículos 50 Fr. I, II, III, IV, y V de la Ley Federal del Trabajo. (L.F.T.)

En la determinación del impuesto a retener se podrán seguir las indicaciones de la ley del I.S.R. en su artículo 80 o lo apuntado en el reglamento de esta misma ley en sus artículos 83, 84 y 86.

Adicionalmente será necesario consultar con el departamento de contabilidad si existe alguna cuenta pendiente de saldar por parte del empleado y de ser así se descontará del finiquito.

ENTREVISTA DE SALIDA

Es recomendable la realización de una entrevista de salida con objeto de conocer el punto de vista del empleado y de esta forma detectar alguna posible causa adicional del retiro o de la separación.

Esta práctica es de mucha utilidad debido a que permite apreciar algunas de las razones de la rotación del personal con lo que se tendrá información que ayude a mejorar el ambiente y condiciones generales de trabajo.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Cuando suceda una baja de personal deberá hacerse la afectación correspondiente en el Inventario de Recursos Humanos a efecto de que este nos muestre datos actualizados

sobre el personal.

NOTA: Se presentan enseguida los formatos de baja.

AVISOS ORIGINALES

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE AFILIACION

FORMA No. 4 A

1 AVISO DE BAJA DEL ASEGURADO

2 NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

3 NUMERO DE AFILIACION DEL ASEGURADO

4 NOMBRE COMPLETO DEL ASEGURADO

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombres

5 NOMBRE DEL PATRON O RAZON SOCIAL

6 UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO

Calle y Numero

Ciudad

Municipio

Estado

7 FECHA DE BAJA

Día

Mes

Año

7 CAUSA DE LA BAJA

8 FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL INSTITUTO

9 FIRMA DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE LEGAL

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

HACIENDA 

FOLIO

CONSTANCIA DE PERCEPCIONES Y RETENCIONES PARA EFECTOS DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA AL INGRESO DE LAS PERSONAS FISICAS

HISR-5

SALARIOS MONEDARIOS ANFANGAMIENTO ENAJENACION DE BIENES
 DIVIDENDOS INTERESES PREMIOS OTROS INGRESOS

EMPRESA		CATEGORIA DE RENTA PARA EFECTOS DEL IMPUESTO	
RUBRO DE RENTA		ACTIVIDAD ECONOMICA	
COTIZACION		CATEGORIA DE RENTA	
TOTAL DE PERCEPCIONES PAGADAS		12	
IMPUESTO RETENIDO Y ENTREGADO		13	
IMPUESTO RECONCILIABLE		14	
IMPUESTO POR ANULACIONES, PERMISOS O BAJAS DE RETENCIONES PARCIALMENTE		IMPUESTO	
IMPUESTO SIN PAGAR		A	
IMPUESTO SIN PAGAR		B	
IMPUESTO SIN PAGAR A - B		C	
IMPUESTO RECONCILIABLE C		D	
IMPUESTO RETENIDO POR ANULACIONES O PARCIALMENTE		E	
IMPUESTO POR ANULACIONES, PERMISOS O BAJAS DE RETENCIONES DE UNA SOLA ENTREGA		IMPUESTO	
SALARIO MENSUAL SIN IVA (CANTIDAD DEL CONTRATO)		DOL. 900	
CANTIDAD SIN PAGAR POR NO HABER PAGO JUNTO CON LA FORMA DE PAGO HASTA EL 27 DE DICIEMBRE		F	
IMPUESTO SIN PAGAR		G	
IMPUESTO SIN PAGAR ((E + F) x 6)		H	
E - H		I	
IMPUESTO RECONCILIABLE I - E		J	
IMPUESTO RECONCILIABLE I - J		K	
IMPUESTO RETENIDO POR ANULACIONES O PARCIALMENTE		L	
IMPUESTO POR PERMISOS, BAJAS DE RETENCIONES, BAJAS DE BAJAS O BAJAS POR ANULACIONES		IMPUESTO	
IMPUESTO SIN PAGAR		M	
IMPUESTO SIN PAGAR L - M		N	
IMPUESTO SIN PAGAR (IMPUESTO SIN PAGAR SIN IVA MENOS IMPUESTO SIN PAGAR SIN IVA)		O	
IMPUESTO RECONCILIABLE IMPUESTO SIN PAGAR SIN IVA MENOS IMPUESTO SIN IVA		P	
IMPUESTO RETENIDO		Q	
IMPUESTO SIN PAGAR		R	
IMPUESTO SIN PAGAR (IMPUESTO SIN PAGAR SIN IVA MENOS IMPUESTO SIN IVA)		S	
IMPUESTO SIN PAGAR (IMPUESTO SIN PAGAR SIN IVA MENOS IMPUESTO SIN IVA)		T	

COPIA DE LOS IMPUESTOS PAGADOS

4.4.- MOVIMIENTOS DE PERSONAL

Para el tratamiento de este punto se presenta a continuación un cuadro que engloba las principales actividades operativas de las áreas de Recursos Humanos. ***

Debe aclarar que la enumeración mostrada es enunciativa y no limitativa además de que la cantidad y variedad de las funciones, así como su profundidad, dependen de los recursos tanto humanos como materiales y técnicos con que cuente la organización.

Es necesario tener presente, de igual manera, que con el paso del tiempo y la inevitable evolución, desarrollo y complejidad de la sociedad en su conjunto, el proceso de actualización de los profesionistas del área de personal se vuelve una constante indispensable para la satisfacción de la misión encomendada.

*** Los movimientos de personal se ordenan alfabéticamente

MOVIMIENTOS DE PERSONAL

- 1.- Administración de sueldos
 - 1.1.- Análisis y descripción de puestos
 - 1.2.- Valuación de puestos
 - 1.3.- Elaboración de tabuladores y sistemas de compensación
 - 1.4.- Encuestas y estudios de mercado
 - 1.5.- Evaluación del desempeño
- 2.- Aplicación de sanciones
- 3.- Nominas
 - 3.1.- Incidencias de nómina
 - 3.1.1.- Asistencia e inasistencia
 - 3.1.2.- Pagos y descuentos extraordinarios
 - 3.1.3.- Tiempos extras
 - 3.2.- Impuestos
 - 3.2.1.- I.S.P.T. (aplicación, registro contable y pago)
 - 3.2.2.- Sobre nominas (estatales y federales)
 - 3.3.- INFONAVIT
 - 3.3.1.- Descuento de créditos
 - 3.3.2.- IVA, Aplicación, registro contable y pago)
 - 3.3.3.- Bajas de personal
 - 3.4.- Seguro Social
 - 3.4.1.- Factores de integración
 - 3.4.2.- Incapacidades
 - 3.4.3.- Modificaciones de salario
 - 3.4.4.- Clasificación de las empresas y grados de riesgo de trabajo e índices de siniestralidad
 - 3.4.5.- Pagos provisionales
 - 3.4.6.- Cédula de liquidación y cédulas complementarias
 - 3.4.7.- Cédulas de diferencias
 - 3.4.8.- Avisos de accidente
- 4.- Pago de aguinaldos y prestaciones
- 5.- Reparto de utilidades
 - 5.1.- Generalidades (bases de cálculo y aplicación de impuestos)
 - 5.2.- Comisión revisora del proyecto
 - 5.3.- Aplicación contable y pago en su caso.
- 6.- Presupuestos
 - A) Generación de información
 - B) Servicios generales
 - C) Sistemas de archivo y control de documentos

1.- Administración de sueldos

De acuerdo a lo señalado en el capítulo 1 punto 3, las áreas de Recursos Humanos deben promover y diseñar sistemas de remuneración que sean justos internamente y competitivos externamente con el fin de atraer y mantener a los mejores elementos. Para lograr este objetivo debe conocerse la técnica de administración de sueldos misma que engloba, como se apunta en el cuadro de movimientos de personal, una serie de pasos o etapas que por si mismas requieren de un estudio específico.

De manera general se recomienda que esta función quede a cargo del responsable del área de personal quien junto con los principales ejecutivos de la empresa conformará el comité de valuación de puestos como parte esencial de la administración de sueldos.

2.- Aplicación de sanciones

La aplicación de sanciones al personal requiere de tres aspectos fundamentales para no caer en prácticas erróneas que puedan llegar a afectar a la organización.

1ero. Establecimiento y observancia de las condiciones y comportamiento en el desarrollo del trabajo encomendado.

Al respecto existen los siguientes documentos que sirven como base; Contrato Individual de trabajo, Reglamento Interior de Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo (en su caso), Ley Federal del Trabajo.

Todos estos se comentan en el Módulo Laboral, Legal y Jurídico.

2do. Estricto apego a lo establecido en los artículos 47, 134 y 135 de la L.F.T.

Se comenta esto en el Modulo Laboral, Legal y Juridico.

3ero. Asesoramiento y preparacion adecuada a personal con mando.

Tengamos presente que en muchas ocasiones, por falta de asesoramiento y preparacion adecuada del personal con mando, lo que hubiera sido "un buen arreglo" e inclusive un cambio de actitud en el empleado amonestado, se convierte en un conflicto laboral y una afectación al ambiente organizacional.

Es muy recomendable que el área de Recursos Humanos, dentro de "Otros Modulos" planee e imparta sesiones de información y orientación sobre manejo de personal dirigidas a supervisores, jefes de departamento y en general personal con mando.

3.- Nominas

En un número considerable de departamentos de Recursos Humanos la nomina representa un punto neurálgico, administrativamente hablando.

Los llamados pagos "fuera de nómina", las devoluciones y cobros de diferencias de impuesto, el control sobre los descuentos por conceptos varios, los pagos improcedentes o en exceso, entre otras situaciones anómalas distraen y causan pérdida de un tiempo valioso que bien podría ser usado para otras actividades. Por otra parte, un manejo inadecuado de la nomina puede ocasionar serios malestares

con el personal debido al descontento que provoca un peso de menos en el sueldo devengado.

Aunado a esto, tenemos el aspecto fiscal que tambien tiene una gran importancia para la buena administracion de las empresas. Todos estos problemas inciden directamente sobre la imagen del departamento de personal y el ambiente laboral de la organizacion.

Por lo anterior se requiere que quien este a cargo de la elaboracion y manejo de la nomina cuente con los conocimientos suficientes y actualizados en impuestos, seguro social, infonavit y la tecnica contable basica.

Asi mismo, es altamente conveniente el contar con un procedimiento que contemple desde la manera de entregar la "incidencia de nomina" hasta el pago de la misma.

Dentro de este procedimiento, tambien debera considerarse la conexcion con el sistema contable y fiscal de la empresa ya que como sabemos, el pago de sueldos da origen a su vez a un entero de impuestos y cargas sociales.

Con relacion al control y el manejo "sano" de la nomina, en algunas organizaciones se da la intervencion del area de contralora o finanzas para la autorizacion de los pagos.

Esta variante es muy adecuada para disminuir las posibilidades de malas practicas que puedan ocasionar problemas de mayor dimension.

4.- Pago de aguinaldos y prestaciones

Especificamente el pago de estos dos conceptos presupone un buen conocimiento de las disposiciones de la L.F.T.,

I.M.S.S., I.S.R. y por supuesto del paquete de compensación de la empresa.

Con respecto a aguinaldos, el artículo 87 de la L.F.T. establece claramente los criterios a seguir. En cuanto a las prestaciones, cualesquiera que estas sean, no podrán contravenir la L.F.T. en sus artículos 70 al 91 y demás aplicables en función del trabajo contratado.

5.- Reparto de utilidades

Ahora que la mayoría de las empresas están pagando reparto de utilidades merece especial atención el revisar los lineamientos contenidos en el título II, capítulo VIII de la L.F.T.. Recordemos principalmente los siguientes puntos:

- Los patrones deberán entregar a los trabajadores, dentro de los diez primeros días siguientes a la presentación de la declaración anual, una copia de la carátula de la misma para su revisión.
- El sindicato titular del Contrato Colectivo o la mayoría de los trabajadores, dispondrán de treinta días para formular las observaciones que consideren pertinentes.
- El pago del reparto de utilidades debe hacerse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que se pague el impuesto anual.
- Debe integrarse una comisión con representantes de la empresa y los trabajadores a efecto de elaborar el proyecto de reparto de utilidades.
- El salario base para la participación será el más alto del personal sindicalizado o el del empleado con mayor sueldo

incrementado en un 20%.

- Tendrán derecho al reparto de utilidades todos los trabajadores y empleados excepto los directores, administradores y gerentes generales así como también los trabajadores eventuales que hayan laborado más de sesenta días en el ejercicio fiscal que corresponda.

- Para el calculo del impuesto se estará a lo dispuesto por la L.I.S.R. en los artículos aplicables.

Un buen proyecto de reparto de utilidades implica que durante todo el ejercicio se haya llevado un control preciso sobre la asistencia del personal con el fin de reflejar verazmente los días trabajados de cada empleado.

Esto último nos habla nuevamente de la necesidad de contar con un procedimiento eficaz para la elaboración de las nominas.

6.- Presupuestos

Dentro de la labor de presupuesto que realizan la mayoría de las empresas ocupa un lugar sobresaliente el presupuesto de personal.

Es en este documento donde son plasmados los gastos en los que se incurrirá por conceptos tan variados como la papelería hasta el crecimiento de sueldos y prestaciones.

Sobre todo en organizaciones con gran cantidad de personal, es de gran utilidad el revisar periódicamente las erogaciones y compararlas contra lo presupuestado a fin de detectar desviaciones que alteren los resultados generales de una empresa.

Los siguientes conceptos son los que generalmente se presupuestan en un departamento de personal:

- Asesoría laboral externa (en su caso)
- Capacitación del departamento y del todo el personal
- Combustibles y lubricantes de los vehículos del departamento
- Compra de uniformes y equipo de seguridad
- Incremento de sueldos y prestaciones
- Donativos
- Eventos de integración o celebraciones especiales
- Gastos por exámenes médicos de todo el personal
- Mobiliario y equipo de oficina del departamento
- Pago de primas vacacionales de todo el personal
- Papelería y artículos de oficina del departamento
- Plantilla de personal y crecimiento de la misma
- Reparaciones
- Servicio de copiado del departamento
- Vigilancia y protección

Con objeto de estandarizar el criterio para la elaboración del presupuesto de personal, es importante que se establezca un procedimiento que indique los pasos a seguir y evitar con esto que de un periodo a otro varíen sin motivo aparente los parámetros utilizados inicialmente.

A) Generación de información

Nos encontramos ya en una de las etapas más importantes de la misión de las áreas de Recursos Humanos: La generación de información.

Mencionábamos con anterioridad, que la Dirección de la empresa necesitará de toda clase de información para la toma de ciertas decisiones que pueden influir grandemente en los resultados finales.

De acuerdo a esto último, el cuadro de los movimientos de personal considera a la generación de información como una actividad bien diferenciada de las demás y le da un lugar especial. En base a que el departamento de Recursos Humanos

concentra gran parte de información sobre los empleados, su pago y su desempeño, se tienen las condiciones para emitir reportes, estadísticas, cuadernillos, cuadros comparativos entre otros, los cuales permitirán conocer y evaluar la eficacia con la que se este administrando el trabajo del personal.

En la actualidad existen bastantes paquetes de computación y graficado los cuales faciliten enormemente la producción de información veráz y oportuna.

Como una propuesta, se relacionan a continuación una serie de posibles reportes del departamento de personal:

- Accidentes en el periodo (comparativo)
- Actividades relevantes en el periodo
- Altas y bajas del periodo
- Asistencia y puntualidad en el periodo: Comparativa, Total por compañía, Total por área o departamento, Total por causa.
- Incapacidades en el periodo y su equivalencia en días: por enfermedad general y por accidente.
- Plantilla de personal: Comparativa contra periodo anterior y contra presupuesto.
- Problemas laborales en el periodo y su estado de solución a la fecha del reporte.
- Rotación de personal
- Sueldos pagados en el periodo (comparativo)
- Tiempo extra del periodo

El siguiente formato constituye una posibilidad para la presentación de la información anterior.

B) Servicios generales

La participación de Recursos Humanos en los servicios generales varía de una empresa a otra dependiendo esto de la estructura y dimensiones de la misma.

Típicamente, mensajería y papelería son responsabilidades del departamento de personal para lo cual se requerirá de uno o más mensajeros.

Al respecto se sugiere el establecimiento de una serie de normas que tengan como fin el reglamentar la solicitud de estos dos servicios, mensajería y papelería y evitar con esto perdidas de tiempo o desperdicio de recursos.

En empresas grandes se cuenta con departamentos específicamente dedicados a la prestación de servicios al personal y aún en estos casos el responsable será alguien del área de Recursos Humanos con lo cual se confirma la gran participación e intervención que acompañan al responsable de Recursos Humanos.

C) Sistemas de archivo y control de documentos

Podemos aseverar, con poco margen de error, que toda actividad o función del departamento de personal tiene como medio un documento.

Esto nos da una idea de la importancia de contar con un buen sistema de archivo y control de documentos.

Con relación a esto, existen bastantes formas o estilos para la conservación y control de papeles en general pero lo que debe ser igual, en cualquier caso, es el establecer criterios uniformes dentro del mismo departamento para

facilitar a cualquier persona el consultar o investigar algun dato de manera rápida y efectiva.

Particularmente se sugiere asignar espacios diferentes a la documentación del seguro social y los controles de vacaciones y conservar en el expediente de cada empleado los papeles de contratación, avisos de promoción, memoranda particular, avisos de amonestación, aumentos de sueldo, entre otros.

Un buen control sobre la documentación coadyuvará al óptimo desempeño de las áreas de Recursos Humanos y al mismo tiempo se mejorará considerablemente la imagen proyectada.

5.- MODULO LABORAL, LEGAL Y JURIDICO

Es importante aclarar que aun cuando en grandes organizaciones se cuenta con un área o departamento dedicado a la atención de asuntos de carácter legal, no es requisito indispensable el establecerlo y asignarle recursos adicionales. Asi mismo, existen empresas que tienen la fortuna de poder recurrir a un asesoramiento externo para la consulta de sus problemas de tipo laboral o jurídico.

El enfoque que debemos dar a esta parte del S.M.I.R.H. es el de un conjunto de funciones concentrado en una o varias personas que tengan como responsabilidad el proporcionar asesoría para la prevención y atención de las diversas disposiciones y reglamentaciones que tengan que ver con el el trabajo personal subordinado y la actividad comercial, fabril y de servicios.

Como se puede ver, la preparación, experiencia e incluso

aptitudes de quienes estén al frente de este Módulo, deberá ser tal, que permita conducir adecuadamente situaciones que podrán ir desde la forma de integrar una comisión dentro de la empresa hasta revisiones de Contrato Colectivo e incluso conflictos laborales de gran trascendencia sin dejar de lado todas aquellas licencias, permisos y autorizaciones que requieran ciertos trabajos o actividades.

Hechas estas observaciones, se presentan una serie de aspectos en los cuales es recomendable la intervención del Módulo Laboral, Legal y Jurídico.

1.- Autorizaciones y licencias de funcionamiento

- Para maquinaria
- Para recipientes sujetos a presión
- Para montacarguistas
- Para fogoneros
- Para la autorización de planos
- Para flejadoras
- Para fogoneros

2.- Inspecciones

- De la S.T.P.S.
- De la S.H.C.P.
- Del IMSS
- De la S.S.A.

3.- Integración de comisiones

- De seguridad e higiene
- Brigada contra incendios
- Del reparto de utilidades
- Del cuadro general de antigüedades
- De capacitación y adiestramiento
- De la revisión del C.C.T.
- Para la elaboración del Reglamento Interior de trabajo

4.- Laboral

- Elaboración de políticas de personal
- Elaboración de machotes de contratos de trabajo
- Elaboración de machotes de renuncia y finiquitos
- Manejo de personal
- Negociación del C.C.T.
- Liquidaciones
- Amonestaciones y sanciones al personal
- Establecimiento de nuevas prestaciones
- Jubilaciones

- Accidentes y enfermedades profesionales
- Establecimiento de horarios y jornadas de trabajo
- Establecimiento de salarios mínimos profesionales

1.- Autorizaciones y licencias de funcionamiento

Dada la gran variedad de equipos, máquinas y actividades que pueden tener lugar en la industria o comercio en general, la reglamentación por parte del gobierno es a su vez muy amplia por lo cual se proporciona una guía sobre los aspectos más sobresalientes que deben tenerse "al día" con relación a este primer punto.

A) Revisar lo contenido en el título IV del reglamento general de seguridad e higiene.

B) Autorización para el uso de energía mecánica definitiva o provisional de la maquinaria o equipo.

C) Libro de registro de la maquinaria o equipo.

D) Número total de motores y potencial nominal en caballos de fuerza.

E) Planos autorizados de los generadores de vapor:

- Libretas de registro diario autorizadas y actualizadas
- Certificados de competencia de los fogoneros y en su caso del jefe de planta.

F) Planos autorizados de los recipientes sujetos a presión:

- Libretas de registro diario autorizadas y actualizadas
- Licencias del personal de operación de grúas y montacargas

2.-, 3.- Inspección e integración de Comisiones

A) Última acta de inspección por parte de la S.T.P.S.

B) Medidas de seguridad e higiene del emplazamiento, si lo hubiere, cumplidas o no cumplidas.

C) Nombre y ubicación de la empresa:

- Personalidad de los comparecientes en el acta e identificación de los mismo.
- Acta constitutiva de la empresa
- Actividad real de la empresa

- Materia prima y de proceso

D) Registros de la empresa:

- Registro federal de causantes
- Cedula de empadronamiento de ingresos mercantiles
- Tarjetas de identificación patronal del IMSS
- Cédulas de liquidación de cuotas obrero-patronales de seis meses a la fecha.
- Camaras a las que pertenece la empresa
- Comprobantes de INFONAVIT de seis meses a la fecha

E) Relacion de trabajadores:

- Sindicalizados de planta, hombres y mujeres
- Eventuales, hombres y mujeres
- De confianza, hombres y mujeres
- Extranjeros (arts. 7 y 372 Frac. 11 de la L.F.T.)
- Menores de edad (arts. 22, 23, 29 y 173 al 180 de la L.F.T.)
- Mujeres en estado de gravidez (arts. 166 y 167 de la L.F.T.)

F) Relacion de la jornada de trabajo (arts. 58 al 66 de la L.F.T.):

- Contrato colectivo de trabajo con la constancia de su deposito y el tabulador de sueldos (arts. 386 al 403 de la L.F.T.)
- Contrato Ley en sus diferentes áreas (arts. 404 al 412 de la L.F.T.)
- Contratos individuales de trabajadores no sindicalizados (arts. 20, 21, 24 al 27 de la L.F.T.)
- Nombre del sindicato, vigencia y registro del mismo.

G) Sueldos, salarios, prestaciones y derechos

- Nóminas de seis meses a la fecha
- Comprobantes de pago de vacaciones con su prima correspondiente (arts. 76 al 81 de la L.F.T.)
- Comprobantes de pago de aguinaldo anual (art. 87 de la L.F.T.)
- Comprobantes de pago de fondo de ahorro
- Pago de tiempo extraordinario (arts. 65 al 68 de la L.F.T. y tarjetas de asistencia de tres meses a la fecha)

H) Reparto de utilidades:

- Arts. 117 al 124 de la L.F.T.
- Carátula de la declaración anual
- Comprobantes de pago
- Acta de la comisión revisora del reparto de utilidades (arts. 125 L.F.T.)
- Proyecto general para el reparto de utilidades

I) Cuadro general de antigüedades (art. 158 de la L.F.T.)

J) Reglamento interior de trabajo:

- Arts. 422 al 425 de la L.F.T. y 192 del reglamento general de seguridad e higiene.
- Numero de representantes
- Constancia de depósito

K) Capacitación y adiestramiento

- Arts. 153-I, 153-J, 153-F y 357 frac. III de la L.F.T.
- Comprobante de la integración de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento ya registrada.
- Planes y programas registrados y actualizados
- Número de constancias entregadas
- Recreación, cultura y deportes (arts. 132 fr. 25 de la L.F.T.)
- Becas (arts. 132 fr. 14 de la L.F.T.)

L) Comprobante de la integración de la comisión mixta de seguridad e higiene (arts. 509 de la L.F.T. Y 193 del Reglamento General de Seguridad e Higiene):

- Actas de recorrido mensuales
- Plan de trabajo anual
- Accidentes (arts. 474 y 504 de la L.F.T.)
- Número de accidentes de trabajo de seis meses a la fecha

M) Médico y medicina preventiva

- Arts. 474 y 504 de la L.F.T. y del 213 al 216 del Reglamento General de Seguridad e Higiene.
- Nombre del médico y registro ante la S.T.P.S.
- Libro médico autorizado u actualizado
- Exámenes médicos de admisión y periódicos
- Conferencias mensuales

N) Autorizaciones y licencias

- Arts. 35 y 40 del Reglamento de generadores de vapor y recipientes sujetos a presión.

O) Red y distribución del equipo contra incendio

- Arts. 12 al 34 del Reglamento General de Seguridad e Higiene.
- Superficie de la empresa
- Tipo de construcción
- Programa de simulacros
- Cuadrilla contra incendios
- Revisión periódica del equipo
- Salidas de emergencia

- P) Medidas necesarias de seguridad e higiene
- Q) Manifestación de las partes que intervienen
- R) Cierre del acta, con la presencia de dos testigos de asistencia, firmando al calce.

4.- Laboral

Para un buen desempeño de este Módulo es necesario tener un conocimiento y dominio general de la L.F.T., la ley del IMSS, la ley del INFONAVIT y la ley del I.S.R.

Con respecto a lo laboral se incluyen a continuación los números de varios artículos de algunas leyes los cuales apoyarán significativamente este importante aspecto de las áreas de Recursos Humanos.

A) Relaciones individuales y colectivas de trabajo

Arts. 20, 21, 24 al 27, 36, 37, 164, 366, 390, 399, 401, 404, 405, 406, 408, 409, 418 y 421 de la L.F.T. y demás relativos.

B) Amonestaciones y sanciones al personal

Arts. 132 al 135 de la L.F.T. y capítulo IV de la misma ley.

C) Establecimiento de horarios y jornadas de trabajo

Arts. 58 al 68 de la L.F.T.

D) Jubilaciones

Arts. 137 fr.I, 138, 144 y 145 de la ley del IMSS

E) Accidentes y enfermedades profesionales

Cap. III y IV de la ley del IMSS

6.- MODULO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Para el tratamiento de este Módulo es aplicable el comentario hecho con anterioridad en el Módulo anterior y

basta con tener bien presente que en la medida en que se conceda importancia a la Capacitación y el Desarrollo del personal, la calidad del trabajo realizado se vera aumentada o disminuida.

En nuestro tiempo, es una necesidad impostergable el mantenerse actualizado en cuanto a los constantes cambios que tienen lugar en todos los campos de la actividad humana. No es posible concebir el éxito de una organización que se mantiene indiferente o al margen de este proceso de transformación. Las erogaciones hechas por concepto de Capacitación y Desarrollo deben entenderse como una inversión y no como un gasto.

Por otra parte y si esto no fuera suficiente, la L.F.T. en su capítulo III-Bis establece el derecho que tienen los trabajadores para recibir capacitación y adiestramiento.

Los criterios a seguir para el cumplimiento de esta última disposición pueden encontrarse en el Diario Oficial de la Federación del día 10 de agosto de 1984.

Es conveniente aclarar, que así como los trabajadores tienen derecho a recibir capacitación, también los patronos poseen el derecho de planear, establecer e impartir todas aquellas actividades que de acuerdo a su criterio tiendan a elevar el conocimiento y habilidades de su personal.

Es aquí precisamente donde tiene lugar la participación del Módulo de Capacitación y Desarrollo.

MODULO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

OBJETIVO

Elaboración y coordinación de los planes de capacitación y desarrollo del personal, llevando a cabo para tal efecto un programa de detección de necesidades con el presupuesto correspondiente.

Todo esto bajo un criterio de costo-beneficio y cumpliendo simultáneamente con los requisitos establecidos por la Dirección General de Capacitación y Productividad de la S.T.P.S.

DIAGRAMA DEL MODULO DE CAPACITACION Y DESARROLLO
(anexo)

NOTA: La documentación usada para la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, el registro de los planes y programas así como sus posibles modificaciones y la expedición de las constancias de habilidades se muestran después del diagrama.

MODULO DE CAPACITACION
Y DESARROLLO

INTEGRACION DE LA COMI-
SION MIXTA DE CAPAC. Y
ADIESTRAMIENTO

PARA PERSONAL SINDICALIZADO	PARA EMPLEADOS DE CONFIANZA
DETECCION DE NECESIDADES (CUEST. Y ENTREV.)	DETECCION DE NECESIDADES (CUEST. Y ENTREV.)
PRESUPUESTO REQUERIDO	PRESUPUESTO REQUERIDO
ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION	ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION
AUTORIZACION POR LA DIRECCION GENERAL	
PRESENTACION DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION ANTE LA D.B.C.F.	PRESENTACION DE LO PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION AN LA D.B.C.F.
DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION	
EXPEDICION DE LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES	EXPEDICION DE LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

NO ENTRADA	NO LLENAR
------------	-----------

I - DATOS DE LA EMPRESA.

NOMBRE O RAZON SOCIAL		RFC		NO LLENAR	REGIMEN
CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
MUNICIPIO/DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)	
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA					NO LLENAR

II - DATOS DE LOS TRABAJADORES

No. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	No. DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY

III - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				NO REGISTRO
CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA	CODIGO POSTAL
POBLACION	MUNICIPIO/DELEGACION POLITICA			NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO(S)		

IV- CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA _____ MES _____ AÑO _____
 DURACION EN EL CARGO _____ (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)
 SI LA COMISION MIXTA RIGE PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL _____ Y DOMICILIOS _____

V- DOCUMENTACION ADJUNTA

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA)
 - RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO).

VI- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

POR LOS TRABAJADORES _____ NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ANEXAR LA RELACION	POR LA EMPRESA _____ NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL LUGAR Y FECHA _____
---	--

QUE SIEMPRE DEBE ESTAR FIRMADA POR AMBOS PROTESTA DE NO FIRMAR APROPIADO DE LA RESPONSABILIDAD EN CUALQUIER CASO QUE NO SE CONOZCA CON VERDAD

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 INSTITUTO VENEZOLANO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS
 PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

A.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON
REGISTRO PATRONAL DEL 1955

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION	C. P.	
MUNICIPIO	NO LLENAR	ENT. FEDERATIVA	NO LLENAR
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO LLENAR
TIPO DE CONTRATO	FECHA DE CELEBRACION "SESION O PROPOSICION DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY"	Nº TOTAL DE TRABAJADORES	
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>		HOMBRES _____ MUJERES _____	
COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>	DIA MES AÑO		

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN		Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:		
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL	AL	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES
DIA MES AÑO		DIA MES AÑO	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:	
			ALFABETIZACION	PRIMARIA
				SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SMO. ANAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU LUGAR DEL OS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

HOJAS ANVERSU

III

ETAPAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																		
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABAJ EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA				
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO			

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES
 POR PUESTOS DE TRABAJO *

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	N° PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO RELLENAR)



CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

FECHA EN QUE SE OTORGA

DÍA MES AÑO

EXPEDIDA AL C.:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

REG. FED. DE CONT.

QUEM LLEVO Y APROBO EL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CORRESPONDIENTE AL

PUESTO DE:

EN:

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON

REG. FED. DE CONT.

CALLE

No. EXT.

No. INT.

COLONIA

POBLACION

C.P.

MUNICIPIO

ENT. FEDERATIVA

ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA

No. DE REG. DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA

ORIGEN DE LA CONSTANCIA

PROGRAMA ESPECIFICO

ADHESION A PROGRAMAS
GENERALES

NO DE REG.

EXAMEN DE SUFICIENCIA O
COMPROBACION DOCUMENTAL

CLAVE

DURACION DE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR

FECHA DE INICIO DEL POWER CURSO

MES

AÑO

FECHA DE TERMINACION
DEL ULTIMO CURSO

MES

AÑO

ACTIVIDADES ESSENCIALES DEL PUESTO DE TRABAJO A CUE SE REFIERE LA PRESENTE CONSTANCIA

ANVERSO



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
 SUBSECRETARÍA "B"
 DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD
 INFORME SOBRE LA ACTUALIZACIÓN RELATIVA A LA COMISIÓN
 MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

I- NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

--

NO DE REGISTRO DE LA COMISIÓN MIXTA

NO DE OFICIO DE REGISTRO

II- DOMICILIO DE LA EMPRESA

CALLE		ESTADO		CIUDAD	
POBLACIÓN		C.P.		MUNICIPIO DELEGACIÓN POLÍTICA	
ENTIDAD FEDERATIVA		TELÉFONO TELEFONOS			

NO DE ENTADA DE ACTUALIZACIÓN

SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIAES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR INDICARLO

--

III- ACTUALIZACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISIÓN MIXTA

DATOS ANTERIORES			DATOS ACTUALES		
NOMBRE	R.F.C.		NOMBRE	R.F.C.	F.R.M.

IV- ACTUALIZACIÓN DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISIÓN MIXTA

DATOS ANTERIORES			DATOS ACTUALES		
NOMBRE	R.F.C.		NOMBRE	R.F.C.	F.R.M.

II MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA

III MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO

TIPO DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
P.F.C.		
M.S.S.		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA		
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBE HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA
GRADO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
NO DE ESTABLECIMIENTOS		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
NO DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS (ESPECIFICAR)		

IV CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL DE ELEGIDO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA _____

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONEN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APEROBIENDOS DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE SE INCURRE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD

FORMA DCHA

HOJA 1 REPTO 3

7.- OTROS MODULOS

Tal como se ha hecho incapie a lo largo de este trabajo, las posibilidades particulares de cada empresa daran la pauta para la implementación de otros módulos que tengan como razón de ser el apoyar a la Dirección General en el árduo proceso de transformación que lleva a las organizaciones a alcanzar un nivel de excelencia.

Debemos dejar claro que buscar la excelencia no significa gastar más o hacer eventos llamativos, o reducir jornadas de trabajo, o dar capacitación y adiestramiento sólo por cumplir con un requisito legal, o pagar sueldos comparables a los del mercado selecto..., nada de eso.

Buscar la excelencia implica una Dirección adecuada, orientada a provocar cambios de actitud en los individuos; Sugiere también un acto de conciencia hacia lo que representa el trabajo, hacer las cosas bien a la primera, administrar y optimizar los recursos disponibles, capacitar para ser mejores personas y empleados, fomentar el trabajo en equipo.

Las Areas de Recursos Humanos, Personal o Relaciones Industriales, como se prefiera, tienen una gran responsabilidad sobre si; tienen el reto de provocar cambios positivos en las organizaciones; hagamos que estos sucedan. Bajo esta tonica, se sugieren algunos módulos que con un trabajo bien dirigido y enfocado pueden facilitar el logro del éxito.:

A) Modulo de Comunicación

B) Módulo de Desarrollo Organizacional

C) Modulo de Planeación y Desarrollo de Carrera para
Hombres-Clave

D) Modulo de Relaciones Públicas

La actividad de estos Modulos debe ser planeada y coordinada
por el responsable de mayor nivel dentro del area de
Recursos Humanos en colaboración con la Dirección General
para asegurar que se marche en un camino unico.

CAPITULO III

METODO DE INVESTIGACION APLICADO

1.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Eficientar la operacion de las Areas de personal en las empresas privadas de bienes y servicios.

Conocimiento incompleto de la Misión e importancia de las areas de Recursos Humanos en las organizaciones.

Como consecuencia de estas situaciones se producen los siguientes efectos:

A) Bajo nivel de eficiencia del departamento de Recursos Humanos.

B) Mala imagen del departamento de Recursos Humanos ante la organizacion.

C) Deficiente crecimiento de la organizacion.

2.- DEMARCAACION DEL FENOMENO

El problema y efectos referidos se ubican en los departamentos de Recursos Humanos de las empresas privadas de bienes y servicios.

3.- FORMULACION DE HIPOTESIS

A traves del Sistema Modular Integrado de Recursos Humanos se lograra un adecuado conocimiento de la misión, operacion e importancia de las areas de Recursos Humanos mejorando con esto los niveles de eficiencia así como la imagen ante la organizacion.

4.- FIJACION DE OBJETIVOS

Los objetivos considerados para la presente investigacion son los siguientes:

A) Obtencion de informacion que sirva como referencia para el analisis del estado que guardan los departamentos de

Recursos Humanos.

B) Obtencion de informacion que permita establecer la estrategia a seguir para mejorar el nivel de servicio e imagen ante la organizacion por parte del departamento de Recursos Humanos.

5.- DETERMINACION DE VARIABLES

5.1.- Variable Independiente

Se determina como variable independiente de este estudio al Sistema Modular Integrado de Recursos Humanos por ser este el medio por el cual se solucione la problematica planteada.

5.2.- Variables Dependientes

A) Grado de conocimiento de la Misión e importancia de las áreas de Recursos Humanos.

B) Nivel de eficiencia y servicio del departamento de Recursos Humanos.

C) Imagen del departamento.

5.3.- Variables de Control

A) Departamento de Recursos Humanos.

B) Problemas que enfrente el departamento de Recursos Humanos.

C) Nivel de estudios del personal que integra el departamento de Recursos Humanos.

D) Caracteristicas de las empresas encuestadas.

E) Manuales de Politicas y Procedimientos del departamento de Recursos Humanos.

6.- OBSERVACION NATURALISTA

Como parte de las observaciones de carácter naturalista, se

presentan a continuación una serie de ellas las cuales son el resultado de experiencias propias y también de compañeros de trabajo de diferentes empresas:

A) En términos generales he observado un mayor o menor grado de quejas por la cantidad de trabajo que se tiene que realizar en las áreas de Recursos Humanos sin que aparentemente este tenga un fin y un reconocimiento.

B) En las empresas en las que prestado mis servicios percibo cierta apatía hacia el aspecto SERVICIO.

Esto se traduce en un mal trato al personal y en una división o barrera entre el área de Recursos Humanos y los empleados y trabajadores.

C) Tanto en organizaciones grandes como en las pequeñas, el área de Recursos Humanos tiene sobre sí una gran responsabilidad ya que es el intermediario entre patron y trabajador.

D) Con lo anterior puede concluirse que el grado de conocimiento y aplicación de una Filosofía y Misión de Recursos Humanos es bajo pero también es susceptible de mejorarse con lo cual el beneficio que podrían tener las empresas sería el de una mejor integración e identificación entre los objetivos de las mismas y las expectativas del personal llevando esto a una mayor y mejor calidad y productividad.

7.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION

7.1.- Determinación del universo

El universo para nuestra investigación lo forma el grupo de

empresas ubicadas en el municipio de tlalnepantla sin importar su giro o si son públicas o privadas.

7.2.- Determinación de la muestra

Para la presente investigación, la muestra será determinada a través de muestreo al azar en el cual todos los elementos del universo en cuestion tienen las mismas probabilidades de ser electos.

7.3.- Determinación del tamaño de la muestra

La determinación del tamaño de la muestra que debe tomarse del universo es un problema complejo dado que aun cuando se pueden utilizar fórmulas, existen otros factores que deben ser considerados.

En aquellos casos en que el universo está constituido por elementos heterogéneos, la muestra obtenida con la aplicación de determinada fórmula, puede no alcanzar a contemplar todas las características existentes.

En otras circunstancias la muestra obtenida puede ser tan grande que el aspecto de presupuesto disponible (tanto humano como material) es insuficiente.

Para el presente trabajo utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{T^2 N p q}{e^2 (N-1) + T p q}$$

En donde:

T= Nivel de confianza

N= Universo o población

P= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

n= Tamaño de la muestra

e= Error de estimación

El número de empresas de importancia que integran el municipio de Tlalnepantla (universo) se consulto en la Asociación Industrial Tlalnepantla dando como resultado:

820 empresas

Por tanto:

$$T = 1.96 \quad p = 0.5 \quad q = 0.5 \quad n = \text{-----}$$

$$e = 0.05 \quad N = 820$$

substituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (820) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (820-1) + (1.96) (0.50) (0.50)}$$

$$= \frac{(3.8416) (205)}{(0.0025) (819) + (1.96) (0.50) (0.50)}$$

$$= \frac{787.405}{2.0475 + 0.9604}$$

$$= \frac{787.405}{3.0079}$$

$$n = 261.7789$$

Por ser bastantes las empresas objeto de la muestra, se considera a esta como un subuniverso del cual se obtiene una muestra y se aplica la misma fórmula donde:

$$T = 1.96 \quad p = 0.5 \quad q = 0.5 \quad n = \text{-----}$$

$$e = 0.05 \quad N = 262$$

substituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (262) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (262-1) + (1.96) (0.50) (0.50)}$$

$$\begin{array}{r}
 (3.8416) \quad (65.5) \\
 \hline
 (0.0025) \quad (261) + (1.96) \quad (0.50) \quad (0.50) \\
 \\
 251.5855 \\
 \hline
 0.6525 + 0.9604 \\
 \\
 251.5855 \\
 \hline
 1.6129
 \end{array}$$

n = 155.9633

De acuerdo a las fórmulas empleadas deben muestrearse a 156 empresas lo cual se hará de una manera aleatoria, en donde todos los elementos tiene la misma oportunidad de tomar parte de la muestra.

6.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO PREVIO O PILDTO

Se procede a elaborar este cuestionario para verificar si la información esta siendo recabada de la manera deseada y posteriormente se harán las correcciones necesarias para formular así el cuestionario definitivo.

INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE FALLOS

REPORTE DE LA ENTREVISTA _____

DIRECCIÓN ACTIVIDADES _____

REGIONAL COMPARTO: COMERCIO _____

UNIDAD: _____

REPORTE DE ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DE LA ENTREVISTA: _____

UNIDAD DE LA EMPRESA _____

FECHA: _____

NOMBRE: _____

SI PUEDE, INDICAR EN EL AREA DEL AREA DE LA ACTIVIDAD DE LA ENTREVISTA POR EL CUESTIONARIO
SI LA OTRA, EN ALGUNAS OTRAS PARTES, EN EL AREA DE LA ENTREVISTA DE LA OTRA.

1. - DESCRIBIR:

1. - DESCRIBIR POR ESCRITO LA UNIDAD DE LA OTRA DE RECURSOS HUMANOS

1. - DESCRIBIR: _____

NO: _____

2. - DESCRIBIR POR ALGUNO DE LOS SIGUIENTES MEDIOS PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES DEL AREA:

- ()) MANUAL DE ORGANIZACIÓN
- ()) MANUAL DE POLÍTICAS
- ()) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
- ()) MANUAL DE INGENIERÍA
- ()) INSTRUMENTOS DE OPERACIÓN
- ()) OTROS INSTRUMENTOS

3. - COMO ESTA ESTRUCTURADO EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:

4.- DE LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACION TECNICA Y TECNOLÓGICA EN EL
REVISAR LOS MATERIALES, TRABAJOS Y OBRAS, DE LOS TIPOS

1)-----
2)-----
3)-----

5.- DE LA OTRA MANO TENDRÁ QUE VER CON EL DISEÑO Y LA REALIZACIÓN DE LOS
DISEÑOS

SI

6.- COMO INVESTIGA LA IMAGEN DEL AREA DE INVESTIGACION

MUY BUENA () REGULAR () MALA ()

7.- EXISTE EN LA EMPRESA PLAN DE LOS SIGUIENTES SISTEMAS DE INFORMACION

SISTEMA DE GERENCIAL
TABLA DE MANTENIMIENTO
CONTROL INFORMATIVO
OTRO EFICIENTES

8.- COMO EN LA REALIDAD LAS ACTIVIDADES Y BENEFICIOS QUE PROPORCIONA
LA EMPRESA

SI () NO ()

9.- COMO VEEN LOS TRABAJADORES POR INTERIOR EL AREA DE TECNICOS
DE

DE VISTAS
DE MUY BUENA
NO LOS VEEN

10.- ¿Tiene seriedad hacia para mejorar la imagen o servicio del departamento
de trabajo?

9.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO

Una vez aplicado el cuestionario previo o piloto a una parte de la muestra se notó lo siguiente:

A) No se estaba obteniendo el nivel promedio de estudios de las personas que integran el área de Recursos Humanos lo cual es de utilidad para saber con que elementos se cuenta para un buen desempeño del Área.

B) Se conocía la imagen del área de personal mas no el servicio lo que representa una situación objetiva.

C) No se estaba conociendo si en las empresas encuestadas existe una revista de información por lo cual se incluyó esta posibilidad en el cuestionario definitivo.

Se procedió a la elaboración del cuestionario definitivo tomando en cuenta las observaciones anteriores.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA

Septiembre, 1996.

Departamento de Recursos Humanos
P R E S E N T E

A quien corresponda:

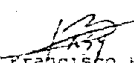
Anexo a la presente encontrará un cuestionario elaborado por el Pasante Jorge Luis Téllez Hernández, con No. de registro 7910876-2 de la carrera de Licenciado en Administración.


Dicho cuestionario servirá como investigación de campo del Proyecto de Tesis "Diseño de un Sistema Modular Integrado de Recursos Humanos"

La información obtenida será usada para fines de titulación exclusivamente.

Agradezco de antemano la colaboración prestada y quedo a sus ordenes para cualquier duda o aclaración.

A T E N T A M E N T E


Lic. Francisco Martínez Ornelas
Director de Tesis


Sr. Jorge L. Téllez H.
Pasante

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

1.- DATOS PERSONALES

NOMBRE DE LA EMPRESA:

CARGO O ACTIVIDAD:

¿CÓMO SE DESARROLLA? CONTINUO-
SINDICALIZADO-
TOTAL-

NOMBRE DE QUIEN CONTESTA ESTE CUESTIONARIO

BELLO DE LA EMPRESA

PUESTO: CATEGORIA:

NOTAS:

1.- USTED LLEVA EN SU AREA DE RESPONSABILIDAD CONTESTE TODO EL CUESTIONARIO DE LA OTRA EN ALGUNA OTRA OPCIÓN A LA TIEMPO DE LA PRESENTA NO. 5

2.- FRECUENCIA

3.- EXISTE POR FUERA DE LA UNIDAD DEL PUESTO DE PERSONAS MANEJANDO

60 60 60 DESCRIBIDA BREVEMENTE:

NOTAS:

4.- SE CUENTA CON ALGUNO DE LOS DISPOSITIVOS APOYOS PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES DEL AREA

- () MANUAL DE ORGANIZACION
- () MANUAL DE POLITICAS
- () MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
- () MANUAL DE BIENVENIDA
- () INSTRUMENTOS DE OPERACION
- () OTROS: INDICAR:

5.- ¿CUAL ES EL NIVEL DE ESTUDIOS PROMEDIO DE LAS PERSONAS QUE COMPONEN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN CADA UNA DE LOS NIVELES EXISTENTES

PUESTO	ESTUDIOS	PUESTO	ESTUDIOS
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4 - EN QUE ACTIVIDAD O FUNCION SUPERIORA CUAL LE CONSIDERA PRIORITARIO EL REVISAR LOS METODOS DE TRABAJO Y LA ORGANIZACION DE LOS SERVICIOS

SI () NO ()

5 - COMO CALIFICARIA LA IMAGEN DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

MUY BUENA () REGULAR () MALA ()

6 - COMO CALIFICARIA JUSTO EL SERVICIO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

MUY BUENA () REGULAR () MALA ()

7 - EXISTE EN LA EMPRESA ALGUNO DE LOS SIGUIENTES SISTEMAS DE INFORMACION

MUY BUENA () REGULAR () MALA ()

8 - EXISTE EN LA EMPRESA ALGUNO DE LOS SIGUIENTES SISTEMAS DE INFORMACION

ENCUESTAS DE SATISFACCION ()
TABLEROS DE MANDO ()
SISTEMAS DE INFORMACION ()
COMUNICACION ()
OTROS ()

ESPECIFIQUE _____

9 - CONOCE EN SU TOTALIDAD LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE PROPORCIONA LA EMPRESA

SI () NO () FOMENTE _____

10 - CONOCE BUENO A TODAS LAS PERSONAS QUE INTEGRAN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

DE BUENA ()
DE BUENO ()
NO LOS CONOCE ()

11 - ¿LE LE GUSTARIA APLICAR LO SE MENCIONA PARA MEJORAR LA IMAGEN O SERVICIO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

10.- RECOLECCION DE RESULTADOS

Una vez recabada la información se procede a concentrarla quedando como sigue:

PREGUNTA No. 1

EXISTE POR ESCRITO LA MISION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Si 31 empresas

No 125 "

PREGUNTA No. 2

SE CUENTA CON ALGUNO DE LOS SIGUIENTES APOYOS PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES DEL AREA

Manual de Organización 16 empresas

Manual de Políticas 94 "

Manual de Procedimientos 47 "

Manual de Bienvenida 94 "

Instructivos de Operación 16 "

Otros 0 "

No existen 31 "

PREGUNTA No. 3

CUAL ES EL NIVEL DE ESTUDIOS PROMEDIO DE LAS PERSONAS QUE COMPONEN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN CADA UNO DE LOS PUESTOS EXISTENTES

Licenciatura 140 empresas

Técnico-Administrativo 16 "

PREGUNTA No. 4

EN QUE ACTIVIDAD O FUNCION ESPECIFICA CONSIDERARIA USTED PRIORITARIO EL REVISAR LOS METODOS DE TRABAJO Y LA ORIENTACION DE LOS MISMOS

Políticas	16	empresas
Estructura	31	"
Control Interno	62	"
Capacitación	31	"
Seguridad	16	"

PREGUNTA No. 5

SE CUENTA CON PERSONAL ESPECIALMENTE DEDICADO A LA
CAPACITACION Y EL DESARROLLO

Si se cuenta 47 empresas

No se cuenta 109 "

PREGUNTA No. 6

COMO CALIFICARIA LA IMAGEN DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Muy buena 47 empresas

Regular 94 "

Mala 15 "

PREGUNTA No. 7

COMO CONSIDERARIA USTED EL SERVICIO DEL AREA DE RECURSOS
HUMANOS

Muy bueno 47 empresas

Regular 94 "

Malo 15 "

PREGUNTA No. 8

EXISTE EN LA EMPRESA ALGUNO DE LOS SIGUIENTES SISTEMAS DE
INFORMACION

Buzón de sugerencias 0 empresas

Tablero de avisos 78 "

Boletín informativo 46 "

Revista 16 "

No se tiene 16 "

PREGUNTA No. 9

CONOCE EN SU TOTALIDAD LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS QUE PROPORCIONA SU EMPRESA

Si las conoce 125 empresas

No las conoce 31 "

PREGUNTA No. 10

CONOCE USTED A TODAS LAS PERSONAS QUE INTEGRAN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

De vista 62 empresas

De nombre 94 "

No los conoce 0 "

PREGUNTA No. 11

QUE LE GUSTARIA A USTED QUE SE HICIERA PARA MEJORAR LA IMAGEN O SERVICIO DE RECURSOS HUMANOS

Servicios en general 93 empresas

Manejo laboral 16 "

Prestaciones 31 "

Mayor comunicacion 16 "

Se incluyen a continuación cinco cuestionarios de algunas empresas encuestadas.

1. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

Resoluciones generales

Antes, Surcos

Calificaciones

2. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

3. SI

4. CON LA CALIFICACION LA TRAZA DEL AREA DE RESERVA EN UNO DE

5. SI CON LA CALIFICACION

6. CON LA CALIFICACION ALTIER DE CALIFICACION DEL AREA DE RESERVA EN UNO DE

7. SI CON LA CALIFICACION

8. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

9. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

10. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

11. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

12. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

13. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

14. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

15. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

16. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

17. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

18. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

19. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

20. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

21. SI CON LA CALIFICACION EN UNO DE LOS MISMOS DE LOS MISMOS DE LOS MISMOS

22. CON LA CALIFICACION A TODAS LAS REPLICAS DE LOS MISMOS EN UNO DE LOS MISMOS DE LOS MISMOS

23. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

24. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

25. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

26. EN CIL ACTIVIDAD O FUNCION DIFERENCIAR CONSIDERANDO NUESTRO PASADAJOS EN EL
MOMENTO DEL NUESTRO DE TRABAJO LA IDENTIFICACION DE LOS MISMOS

27. Asignar los planes de desarrollo para el personal

28. Asignar el el sistema de trabajo para superar los objetivos

29. de desarrollo

30. Iniciar el trabajo de desarrollo de personal con la empresa



EMPRESA: LENN WOLFF S.A. DE C.V.
INDUSTRIA QUIMICA

SECCION: INDUSTRIA QUIMICA

AREA: Adolfo Reyes Lerman V.
COMUNICACION COLECTIVO



1. OBJETIVO: COMUNICACION COLECTIVO

2. DESCRIPCION DEL ASUNTO: COMUNICACION COLECTIVO

3. DEPENDENCIA: COMUNICACION COLECTIVO

4. ASUNTO DE INTERES PARA ALGUNO DE LOS ORGANOS ATRIBUIDOS PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES DEL AREA:

- () MANUAL DE ORGANIZACION
- () MANUAL DE POLITICAS
- () MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
- () MANUAL DE SISTEMAS
- () INSTRUMENTOS DE OPERACION
- () OTROS INSTRUMENTOS

5. CUAL ES EL NIVEL DE ESTUDIO QUE DEBE PROPORCIONAR A LAS PERSONAS QUE OCUPAN EL AREA DE INTERES: INDICAR EN CADA UNO DE LOS PUNTOS SIGUIENTES

PUESTO	ESTUDIOS	EFECTOS	DETALLES

FORMULARIO DE REQUISITOS

RASA ALUMINIO S.A. de C.V.

INDUSTRIAL

Fabricación de lámina, papel y perfiles de Aluminio

INDUSTRIAL DIVISION 116.
CALLE 1330
C.P. 446

ENCARGADO DEL AREA DE RESPONSABILIDAD

Judith Ahumada Rangel

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

María del

SE DEBE MARCAR EN EL CASO DE LAS RESPUESTAS POSITIVAS EN LAS CATEGORIAS DE LA TABLA DE LA PARTE INFERIOR DEL FORMULARIO

1. OBJETIVO

1 - BREVE POR DONDE SE MUESTRE LA NATURALEZA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCION BREVE DEL AREA

2. SE DEBE CUENTA CON ALGUNO DE LOS SIGUIENTES REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES DEL AREA

- MANUAL DE ORGANIZACION
- MANUAL DE POLITICAS
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
- MANUAL DE ESTADISTICA
- INSTRUMENTOS DE OPERACION
- OTROS INSTRUMENTOS

3. CUAL ES EL NIVEL DE EDUCACION REQUERIDO DE LAS PERSONAS QUE COMPONEN EL AREA DE RESPONSABILIDAD DE LA TABLA DE LOS REQUISITOS SIGUIENTES

REQUISITO	ESTUDIOS	EXACTOS	CONSTRUCION
Recursos Humanos	Lic. Administración		
Auxiliar de Rec. Humanos	Preparatoria		

(Handwritten mark)

7 - EN QUE ACTIVIDAD O FUNCION ESPECIFICA CONSIDERARIA USTED PRIORITARIO EL
REVISAR LOS NIVELES DE TRABAJO Y LA ORIENTACION DE LOS RECURSOS

SI NO

8 - SE CUENTA CON PERSONAL ESPECIAMENTE DEDICADO A LA EVALUACION Y CONTROL
CARRERA

SI NO

9 - COMO CALIFICARIA LA MANERA DEL AREA FINANCIERA EN: (R)

BUENA REGULAR MALA

10 - COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

BUENA REGULAR MALA

11 - EXISTE EN LA EMPRESA AGENCIA DE LOS SIGUIENTES TIPO(S) DE INFORMACION

TIPO DE ORGANIZACION

TIPO DE TRABAJO

POSICION INFORMATIVA

ACTIVIDAD

OTRO

EXCEPCIONES

12 - SE DEBE DE DETALLAR LAS PRESTACIONES Y CONDICIONES QUE TENDRIAN EN
EMPRESA

SI NO FORMAS

13 - CUANDO USTED A TODAS LAS PERSONAS QUE INTEGRAN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

SE VISTE

SE NOMBRÓ

SE LES COLOCÓ

14 - QUE LE SUGERIRIA A USTED QUE SE HICIERA PARA MEJORAR LA MANERA O SERVICIO
DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Apoyando los eventos de integración y
capacitación para el personal de R.H.

1 - DATOS GENERALES

1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA: TELECOMUNICACIONES ERICSSON, S.A. DE C.V.

1.2 OBJETO DE ACTIVIDAD: PRODUCCION DE TARJETAS DE CIRCUITO IMPRESO

1.3 PERSONAL DESTINADO: 100 PERSONAS

1.4 CATEGORIA: 100 PERSONAS

1.5 FECHA: 10/01/1998

1.6 NOMBRE DEL JEFE DE DEPARTAMENTO O DE SECCION:

1.6.1 NOMBRE: FRANCISCO MUGNO ROBLES

1.7 NOMBRE DEL JEFE DE AREA:



1.8 NOMBRE DEL JEFE DE LOGISTICA DE MATERIALES:

1.8.1 NOMBRE:

1.9 NOMBRE:

2.1 OBJETIVO GENERAL DEL AREA: EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DEBE ASISTIR AL PERSONAL DE LA AREA EN SU ACTIVIDAD DIARIA Y EN LA SEGURIDAD DE LA MISMA.

2.2 OBJETIVOS:

2.3 OBJETIVO POR DESCRIBIR LA MISION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

2.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL: SECCION DE RECURSOS HUMANOS

2.4 OBJETIVOS:

2.5 SE DEBE CUBRIR CON ALGUNO DE LOS SIGUIENTES ANEXOS PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES DEL AREA:

- 1. MANUAL DE ORGANIZACION
- 2. MANUAL DE POLITICAS
- 3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
- 4. MANUAL DE BIENESTAR
- 5. INSTRUCCIONES DE OPERACION
- 6. OTROS INDIVIDUALES

2.6 CUAL ES EL NIVEL DE ESTUDIOS PROFESIONALES DE LAS PERSONAS QUE COMPONEN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN CADA UNO DE LOS PUESTOS EXISTENTES

PUESTO	ESTUDIOS	PUESTO	ESTUDIOS

7. EN SU ACTIVIDAD O FUNCION ESPECIFICA CONSIDERARIA USTED FUNDAMENTAL EL
REVISION LAS METODOS DE TRABAJO Y LA ORIENTACION DE LOS MIEMBROS

.....
.....

8. ¿CÓMO CUENTA CON PERSONAL ESPECIALMENTE DEDICADO A LA CAPACITACION Y EL
DESARROLLO?

01 - SI

02 - COMO SE REFLECTA LA TENDENCIA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

03 - BIEN () REGULAR (X) MALA ()

04 - ¿COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

05 - BUENA () REGULAR (X) MALA ()

06 - ¿EXISTE EN LA EMPRESA ALGUNO DE LOS SIGUIENTES SISTEMAS DE INFORMACION

LIBRO DE EXPERIENCIAS ()
TABLEROS DE AVISOS (X)
SISTEMAS INFORMATIVOS ()
SERVIDOR ()
OTROS ()

ESPECIFICACIONES

07 - ¿CÓMO DICE EN SU TOTALIDAD LAS PREVISIONES Y CONDICIONES QUE PREVEDIÓ EN
LA EMPRESA.

08 - () NO (X) PORQUE NO ESTA ACTUALIZADA LA INFORMACION

09 - ¿CÓMO JUZGA USTED A TODAS LAS PERSONAS QUE INTERACTUAN EL AREA DE RECURSOS
HUMANOS

DE BUENA ()
DE REGULAR (X)
NO LOS CONOCE ()

10 - ¿QUE LE SUJERIRIA USTED QUE LE HICIERA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA
DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

- a) REVISACION Y DIVULGACION DE LAS POLITICAS DE PERSONAL.
- b) REVISACION Y DIVULGACION DE LAS PREVISIONES Y BENEFICIOS QUE LA EMPRESA PROPORCIONA.
- c) MAJOR ATENCION A LA CAPACITACION DEL PERSONAL (DEBE PARTICIPAR INCLUSO EN LA ELABORACION DEL PROGRAMA PARA ESTE DOMINIO)
- d) DEBERIA INDOUGERARSE MAS EN LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACION Y EN LA SELECCION DE PERSONAL A CONTRATAR.
- e) DEBERIA PARTICIPAR MAS ACTIVAMENTE EN LA INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.
- f) CREAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS (NO NECESARIAMENTE ECONOMICOS) PARA MOTIVAR AL PERSONAL O AREA QUE EN FORMA EFECTIVA PARECE UN VALOR AGREGADO A SU TRABAJO (P.E. PREMIOS DE CALIDAD O PRODUCTIVIDAD, ETC.).

DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA: MAQUINARIA PANAMERICANA, S.A. DE C.V.

CODIGO DE ACTIVIDAD: ARRENDAMIENTO Y COMRA VENTA DE EQUIPO PESADO

PERSONAL QUE REALIZA EL TRABAJO: 92

DIRECCION: CIUDAD DE GUAYMAS

NOMBRE DE LA PERSONA ENCARGADA: VERONICA HIDALGO GARCIA

NOMBRE DE LA PERSONA ENCARGADA: VERONICA HIDALGO GARCIA

FUENTE: ASISTENTE DE PERSONAL

MAQUINARIA PANAMERICANA, S.A. DE C.V.

R. F. C. AIPA-64017-1150-601

LMES 05-05-1973-18

L.V.A. 1280091

NOTAS:

1 - EL AREA TRABAJA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS COMO TE DICO EL LICENCIADO DE LAZARO DE ALBA EN ESTA UNIDAD A PARTIR DE LA REFORMA DEL 84

2 - H. PRECATORIO

3 - H. EXPORTE POR ESCRITO LA NOTION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

4 - H. EDUCACION E INCREMENTO

ADICIONALES:

5 - SE DEBE OVERTA CON ALGUNO DE LOS ELEMENTOS ANTERIORES PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES DEL AREA

- 1 - MANUAL DE ORGANIZACION
- 2 - MANUAL DE POLITICAS
- 3 - MANUAL DE PROCEDIMIENTO
- 4 - MANUAL DE ESENCIA VIDA
- 5 - INVESTIGACION DE OPERACION
- 6 - ORGANIZACION

(X) NO EXISTEN

6 - CUAL ES EL NIVEL DE ESTUDIOS PROMEDIO DE LAS PERSONAS QUE COMPONEN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN CADA UNO DE LOS FUENTES MENCIONADOS

FUENTE	ESTUDIOS	FUENTE	ESTUDIOS
GERENTE	CONTADOR PUBLICO		
ASIST. DE PERSONAL	LIC. PSICOLOGIA		
NOMINISTA	COMPUTACION		

4.- EN QUE ACTIVIDAD O FUNCION PROFESIONAL CONSIDERARÁ VOTER PARTICIPAR EN EL TRABAJO LOS METODOS DE TRABAJO Y LA ORGANIZACION DE LOS RECURSOS

1.- CONTROL INTERNO VENTAS ADMINISTRACION
2.- PRODUCCION CAPACITACION SERVS. GENERALES

5.- DE CUANTAS EMPRESAS PARTICIPARÁ TRIBUTARIAMENTE EN LA EVALUACION DE LOS DATOS

SI NO

6.- COMO CALIFICARÁ LA ACCION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

7.- SI SIEMPRE SIEMPRE NUNCA

8.- COMO CALIFICARÁ EL NIVEL DE EFICIENCIA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

9.- SI SIEMPRE SIEMPRE NUNCA

10.- EL TITULO DE LA EMPRESA ALGUNO DE LOS SIGUIENTES CENTROS DE INVESTIGACION

CIENCIA DE LAS COMUNICACIONES
CIENCIA DE LA EDUCACION
CIENCIA DE LA INFORMACION
CIENCIA DE LA GESTION
OTRO ESPECIALIZADO

11.- COMO CALIFICARÁ EN GENERALIDAD LAS INICIATIVAS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

SI NO PORQUE

12.- COMO CALIFICARÁ A TODOS LOS PERSONAL QUE INTEGRAN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

SI SIEMPRE
SI SIEMPRE
SI SIEMPRE

13.- COMO CALIFICARÁ LA ACCION DE LA COMISION PARA REALIZAR LA INVESTIGACION Y DESARROLLO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

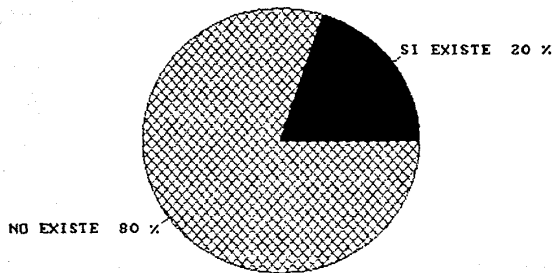
- ACTUALIZACION DE LOS CONOCIMIENTOS DE DIRECCION DE PERSONAL
- CAPACITACION EN LO REFERENTE A PROBLEMAS LABORALES
- MEJORAR LAS PRESTACIONES
- MEJORAR LOS SERVICIOS
- ATENCION A PETICIONES ESPECIFICAS



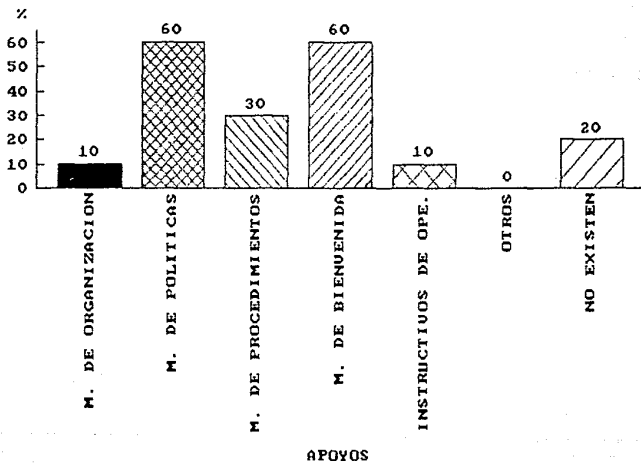
11.- TABULACION DE RESULTADOS

Para hacer mas clara y objetiva la información obtenida se presenta una serie de gráficas sobre cada una de las respuestas y posteriormente se hacen algunos comentarios.

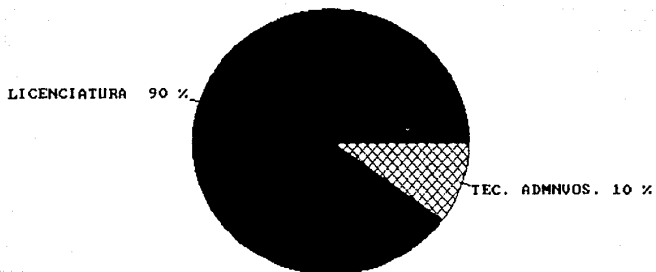
EXISTE LA MISION DEL AREA DE R.H.



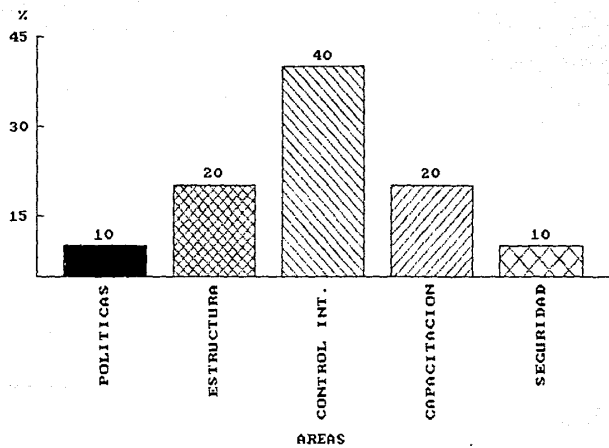
APOYOS PARA LAS ACTIVIDADES DEL AREA



NIVEL PROMEDIO DE ESTUDIOS



AREAS DE REVISION



PERSONAL DEDICADO ESPECIALMENTE
A LA CAPACITACION

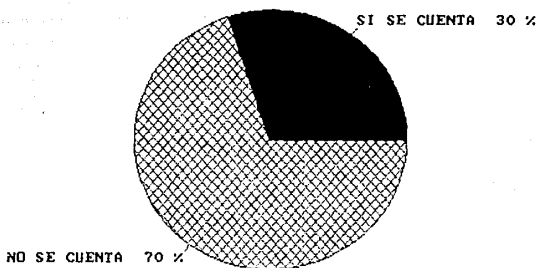
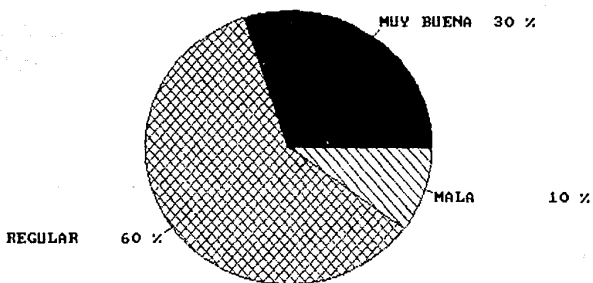
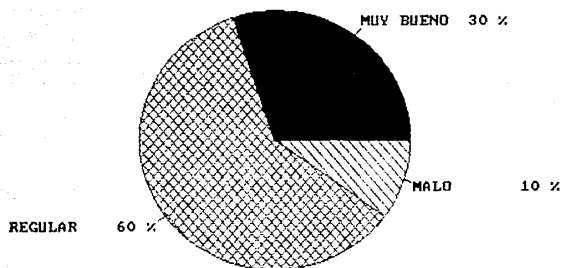


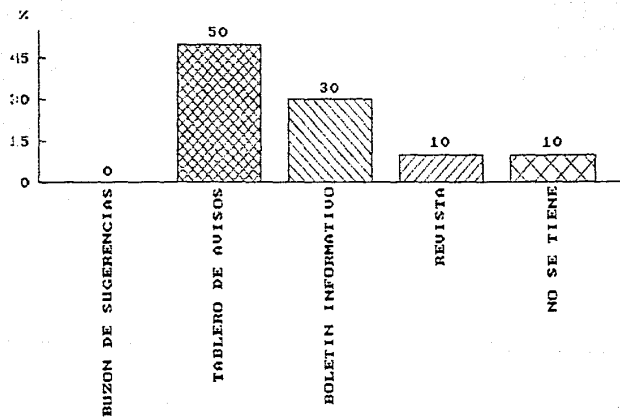
IMAGEN DEL AREA DE R.H.



SERVICIO DEL AREA DE R.H.

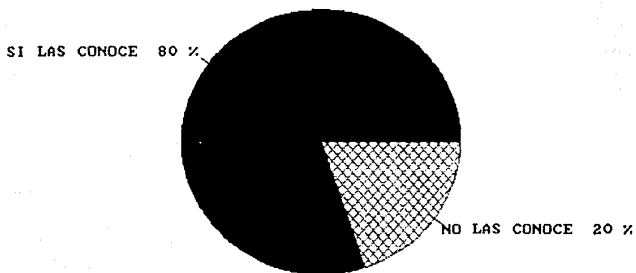


SISTEMAS DE INFORMACION

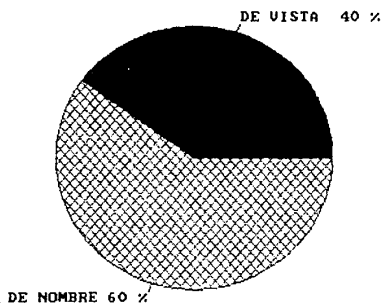


SISTEMAS DE INFORMACION

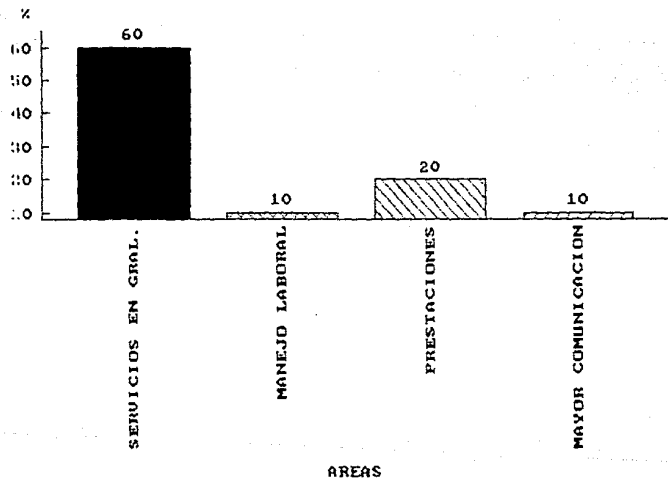
SE CONOCEN LAS PRESTACIONES Y BENEFICIOS



SE CONOCE A LOS INTEGRANTES DEL DEPTO. DE R.H.



MEJORAS A LA IMAGEN O EL SERVICIO



C O M E N T A R I O S

PREGUNTA No. 1

Como puede apreciarse, solo una quinta parte de las empresas encuestadas manifiesta contar con una Misión previamente establecida mientras que en el resto se actúa probablemente sin conocer la verdadera importancia de esta Área en la organización.

PREGUNTA No. 2

En la gráfica se puede ver que el Manual de Organización, el de Procedimientos y los Instructivos de Operación tienen un uso muy bajo a pesar de que son estos documentos los que fundamentan la realización adecuada del trabajo.

Otro aspecto importante que se deriva de las respuestas dadas, es el hecho de que una cantidad de empresas cercana al 70% puede llegar a tener serios problemas si se enfrentara a un repentino cambio de personal ya que el conocimiento del trabajo no está documentado.

PREGUNTA No. 3

En esta pregunta se obtienen dos aspectos de gran importancia.

Uno de ellos es la estructura común de las Áreas de Recursos Humanos que se encontró en las empresas encuestadas.

En un 80% de ellas, el responsable de Recursos Humanos reporta directamente a un gerente o Director General y un 20% lo hace a un gerente administrativo.

Por otra parte, el nivel de estudios promedio de las personas que integran las Áreas de Recursos Humanos es en un

gran porcentaje de Licenciatura por lo que se puede concluir que al menos en escolaridad se cuenta con el conocimiento necesario para un buen desempeño.

PREGUNTA No. 4

Casi la mitad de las empresas encuestadas menciona la necesidad de documentar y controlar de una mejor manera su operación interna como prioridad.

En segundo lugar se tiene a la Capacitación y la revisión de estructura como punto a revisar.

Encontramos por último a la seguridad y la revisión de las Políticas como punto a estudiar.

Desde un particular punto de vista, considero preocupante que sólo una quinta parte de las empresas encuestadas menciona a la Capacitación como algo a revisar o mejorar.

PREGUNTA No. 5

Esta pregunta y la anterior nos dan una clara idea del porqué la baja calidad, en términos muy generales, de muchos productos y servicios.

Por una parte no se concede a la Capacitación la importancia que debiera tener y por otra parte no se cuenta, en una gran medida, con personal especialmente dedicado a esta actividad.

PREGUNTA No. 6 Y PREGUNTA No. 7

Como puede verse, en más de la mitad de las empresas encuestadas, el área de Recursos Humanos tiene una imagen y un servicio regular lo cual nos habla de un momento de oportunidad para hacer que las tendencias cambien.

PREGUNTA No. 8

La mayoría de las empresas encuestadas reporta que cuenta con algún sistema de información, ya sea tablero de avisos, boletín informativo o algún otro.

Sin embargo, ninguna tiene establecido un sistema formal para recibir información lo que podría servir para conocer mejor al personal y sus necesidades.

PREGUNTA No. 9

En la quinta parte de las empresas encuestadas no se conocen en su totalidad las prestaciones y beneficios. Esto nos habla de la necesidad de mejorar la actividad del área de Recursos Humanos en el sentido de promover más efectivamente la información al respecto.

PREGUNTA No. 10

Podemos apreciar que en más de la mitad de las empresas encuestadas, sólo se conoce de nombre a los integrantes del área de Recursos Humanos lo que sugiere la necesidad nuevamente, de establecer una relación más estrecha entre el área y el personal en general.

PREGUNTA No. 11

Claramente se observa que en más de la mitad de las empresas encuestadas se cita el hecho de mejorar el servicio que se presta lo que lleva a pensar en la necesidad de concientizar a quienes se desempeñan en el área de Recursos Humanos, al nivel que sea, sobre la gran responsabilidad que se tiene para con toda la organización.

12.- CONCLUSIONES

De la investigación realizada pueden formularse las siguientes conclusiones:

A) Los resultados obtenidos confirman la existencia del problema planteado; La eficiencia de las áreas de personal puede y debe ser mejorada.

B) Tanto la imagen como el servicio del departamento de Recursos Humanos es en términos generales "regular" lo que nos sugiere un deficiente crecimiento de las propias organizaciones.

C) Instrumentos de apoyo, tales como los procedimientos y los instructivos de operación, tienen un uso reducido lo que nos habla de una debilidad de la organización al no contar esta con documentos escritos y formalizados que consignen el "cómo" del trabajo.

D) La preparación de las personas del área de Recursos Humanos puede soportar la demanda de servicio que se espera en los tiempos actuales.

E) La Capacitación no ocupa todavía un lugar realmente importante dentro de las "pendientes" de bastantes empresas lo que puede estar influyendo en el nivel de competitividad de muchas de ellas.

F) Se hace evidente la demanda de una mejor comunicación por parte del área de Recursos Humanos y el personal en general.

CONCLUSIONES GENERALES

Hoy más que nunca, la supervivencia de una empresa depende de tres aspectos principales:

- A) Calidad
- B) Precio
- C) Servicio

En un ambiente de competencia, donde el consumidor tiene una serie de alternativas de elección bastante numerosa, lo único que hará que se incline por una en especial, será el hecho de encontrar a la que reúna los tres aspectos citados y no sólo alguno de ellos.

Por otra parte, toda organización debiera basarse en los Recursos Humanos debido a que son estos los que tienen en sus manos y en su actitud el éxito o el fracaso.

Surge en este momento la pregunta inevitable:

Cómo hacer que esas manos y esa actitud conduzcan al éxito total?

Pretendiendo contestar esta cuestión veamos el siguiente esquema:

PROFESIONISTAS, TECNICOS, EMPLEADOS Y OBREROS DE CALIDAD

:

EMPRESAS CON CALIDAD HUMANA

FILOSOFIA DE EXCELENCIA
REMUNERACION Y TRATO JUSTOS
CAPACITACION Y SEGURIDAD

:

:

CALIDAD PRECIO SERVICIO

:

:

:

EXITO TOTAL DE LA ORGANIZACION Y EL PROPIO PERSONAL

Las áreas de Personal comparten junto con la Dirección General, la responsabilidad de transformar la actitud ante el trabajo al encontrarse estas en posiciones claves que deben ser aprovechadas para producir aquellas diferencias entre una empresa de éxito y una que no lo es.

El contar con Políticas de Personal que fomenten el desarrollo, el respeto a los individuos y al trabajo mismo, la seguridad en el trabajo además de una remuneración justa internamente y competitiva externamente, dará a cualquier organización esa calidad humana la que a su vez le hará posible el contar con una calidad óptima, un precio justo y el servicio esperado.

Espero sinceramente que este trabajo contribuya a crear una conciencia de servicio que sin caer en el servilismo ayuda a propiciar una actitud positiva ante el trabajo.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

Número de nota -----	Obra consultada -----
1, 9, 10, 11	Páginas 9, 11, 12 y 20 del Manual de Relaciones Industriales.
2	Administración de Personal.
3, 4, 5 y 6	Páginas 13, 18 a 25 de Administración Integral
7	Páginas 12 a 17 de Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal.
8	Elementos de Administración.
12	Administración de Personal.
13, 15	Página 24 de Administración de Recursos Humanos.
16	Páginas 62 a 64 de Auditoría Administrativa.

BIBLIOGRAFIA

Manual de Relaciones Industriales
Eugenio Guerrero
Soc. Porrua, S.A.
Segunda Edición 1980 México

Administración de Personal
Herbert J. Chapman
Cra. Editorial Continental, S.A. de C.V.
Segunda Edición 1961

Administración Integral
Fco. Javier Larra Casillas
Ediciones Oasis, S.A.
Segunda Edición 1978 México

Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal.
Ricardo Antonio Rivera Soler
Editorial Limusa
Primera Edición 1968 México

Elementos de Administración
Koontz, Odonnel
Editorial Mc. Graw-Hill
Segunda Edición 1967 México

Administración de Personal
Agustín Reyes Fende
Editorial Limusa
Décima Novena Edición 1987 México

Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Salicrú
Editorial Trillas 1987 México

Auditoría Administrativa
William P. Leonard
Editorial Diana
S.A. Impresión 1977 México

Principios de la Dirección y Conducta Organizacional
Curt K. Scanlan
Editorial Limusa
Primera Edición 1976 México

Watkins, Dodd & Maughton
1960