



872702⁵
UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.

INCORPORACION No. 8727-02 A LA
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"La Organización y Formalización de un
Departamento de Recursos Humanos."

Caso práctico, Empresa de Aprovechamientos
Forestales de la Comunidad Indígena de
Nuevo San Juan Parangaricutiro, Michoacán.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

*Omar Justino Escalera
Baltazar*

ASESOR:

L. A. Manuel López Reyes



UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.

TESIS CON
FALLA DE ORICEN

URUAPAN, MICHOACAN, ~~MEXICO~~

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

"Dedicatorias"

A MIS PADRES :

Mariano Escalera Campoverde y
María de Jesús Baltazar Vargas
Con el más infinito y sincero
agradecimiento por confiar en mí
y apoyarme siempre en todo lo
que he emprendido.

A MIS HERMANAS

Albertina, Gabriela,
Dulce Mariana y Paloma Arizmel
por el gusto de que compartamos
siempre juntos nuestros logros.

INDICE

	Pág.
- INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- MARCO REFERENCIAL	
1.1.- Generalidades	5
1.2.- Aspectos del Sector Forestal Mexicano	6
1.3.- La Comunidad indígena.	10
1.3.1.- Antecedentes de la Comunidad Indígena en México.	10
1.3.2.- La Comunidad Indígena durante la Época Colonial.	12
1.3.3.- La Comunidad Indígena en el México Independiente	13
1.3.4.- Conclusiones sobre la Comunidad Indígena.	13
1.4.- Michoacán y sus Recursos.	14
1.5.- Nuevo San Juan Parangaricutiro.	15
1.5.1.- Descripción de la Comunidad.	16
1.5.2.- Orografía.	16
1.5.3.- Ocupación.	16
1.6.- La Empresa de Aprovechamientos Forestales de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro y sus Antecedentes.	18
CAPITULO II.- MARCO TEORICO:	
(La Organización como elemento de la Administración y su Proceso)	
2.1.- Antecedentes y orígenes de la Administración.	30
2.2.- Definición de Administración.	32
2.3.- El Proceso Administrativo y sus componentes.	33
2.4.- Antecedentes de la Organización.	34
2.5.- Definición de Organización.	35
2.6.- Formas de Organización.	37
2.6.1.- Organización Formal.	37
2.6.2.- Organización Informal.	42
2.6.3.- Organización Lineal o Militar.	43
2.6.4.- Organización Funcional o de Taylor.	44
2.6.5.- Organización Lineal y Staff.	45
2.6.6.- Centralización y Descentralización.	46
2.6.7.- Organización Funcional y Divisional.	46
2.6.8.- Organización como función Administrativa.	47
2.6.9.- Estructura	47
2.6.10.- Desarrollo Organizacional.	47
2.6.11.- El Proceso de la Organización.	48
2.6.12.- Departamento.	49
2.6.13.- Autoridad y Estructura Organizacional.	49
2.6.14.- Teoría Clásica de la Organización.	49

**CAPITULO III.-
ACTIVIDADES DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

3.1.- Concepto de Recursos Humanos	51
3.2.- La empresa y los Recursos Humanos	51
3.3.- Objetivos que persigue un Departamento de Recursos Humanos.	52
3.4.- El departamento de recursos humanos como area funcional de la empresa	53
3.5.- La Planeacion de personal	55
3.6.- El Reclutamiento.	59
3.7.- La Selección.	62
3.8.- Contratación.	70
3.9.- Inducción.	73
3.10.- Capacitación.	73
3.11.- Administración de sueldos y salarios.	78
3.12.- Motivación.	80
3.13.- Seguridad e higiene.	83

CAPITULO IV.- OBTENCION DE INFORMACION Y SU INTERPRETACION.

4.1.-Resultados de la aplicación de las entrevistas a todos los jefes de area.	86
--	----

CAPITULO V.- CONCLUSIONES. 94

CAPITULO VI.- RECOMENDACIONES.

6.1.- En cuanto a las funciones del departamento.	95
6.2.- Políticas del departamento como recomendaciones.	107
6.3.- En cuanto a la estructura y jerarquía.	110
6.3.1.- Organigrama general actual.	110
6.3.2.- Organigrama general propuesto, su naturaleza y jerarquía.	111
6.3.3.- Organigrama departamental propuesto.	112
6.4.- En cuanto a las descripciones de puestos sugeridos sus funciones y actividades.	113
6.4.1.- Jefe de Recursos Humanos	113
6.4.2.- Secretaria del Jefe de Recursos Humanos.	115
6.4.3.- Encargado de Reclutamiento y Selección	116
6.4.4.- Encargado de contratación, IMSS, SAR, FOVISSSTE. Prestaciones.	118
6.4.5.- Encargado de Capacitación y desarrollo.	119
6.4.6.- Encargado de Seguridad e higiene.	120
6.4.7.- Encargado de Servicio Médico.	122
6.4.8.- Encargado de Trabajo Social.	123

Bibliografía	124
---------------------	-----

INTRODUCCION

Sin duda la administración con bases científicas ha venido a ayudar al mejor aprovechamiento de recursos con que cuente alguna entidad. Es bien sabido que aquella empresa que no planea u organiza adecuadamente estará más propensa a tener deficiencias que se puedan convertir en problemas que más tarde le signifiquen a la empresa el no poder conseguir satisfactoriamente los objetivos trazados.

El desarrollo económico y organizacional de la empresa de Aprovechamientos Forestales de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro (A.F.C.I.N.S.J.P.) ha sido un factor determinante para el crecimiento de su estructura e importancia, creación de nuevas fuentes de empleo, un desarrollo económico para la Comunidad etc. son algunos de los muchos beneficios que han dado como consecuencia el surgimiento de esta empresa de carácter comunal, que si bien es cierto es un ejemplo de organización para otras empresas de su tipo, se ha detectado que puede ser aún mejor con la implantación de técnicas administrativas.

Analizando el funcionamiento de la empresa se han descubierto algunos aspectos interesantes en lo que se refiere a los recursos humanos (su manejo y tratamiento dentro de la misma). Aspecto muy importante ya que se considera que este recurso es el más importante de todos para que una empresa tenga un óptimo funcionamiento.

El factor más importante para cualquier tipo de organización sin importar si es micro o gran empresa son definitivamente los recursos humanos.

Es bien cierto que aquellas empresas, que cuentan con una infraestructura óptima o con tecnología de punta estarán por encima de aquellas que no cuentan con estos recursos materiales o financieros, pero si estas organizaciones no cuentan con un personal adecuado a las necesidades de la organización, ésta seguramente estará destinada al fracaso.

Todas aquellas empresas que presuman de estar perfectamente organizadas deben de contar con un departamento de recursos humanos bien organizado ya que todas las empresas de cualquier tamaño o giro deben de considerar a los recursos humanos como el motor de su organización. La elección de este tema tan importante como lo es los Recursos Humanos lo he seleccionado por considerar que la empresa aún no tiene un manejo óptimo de estos recursos, ya que siguen manejando la administración empírica y en realidad esta empresa debido a su magnitud e importancia que ha adquirido merece una atención mejor en cuanto a la administración de sus trabajadores. En conclusión se ha llegado a la siguiente hipótesis :

El Aprovechamiento de Recursos no será el más óptimo sin una estructura organizacional bien organizada.

Es por ello que se ha decidido llevar a cabo esta investigación, que tiene como objetivo general el de Sugerir la implementación de sistemas de organización que puedan conducir a una optimización de los recursos con que cuente la entidad.

Teniendo como objetivos particulares los siguientes :

Analizar y evaluar los sistemas de organización que la entidad tenga implementados.

Determinar si la organización adoptada es la más conveniente y la más óptima para el desarrollo de la Empresa.

Determinar y proponer técnicas administrativas y de organización que ayuden a la mejora del departamento, una vez evaluados los sistemas administrativos y de organización.

Todo esto con la finalidad de detectar deficiencias o problemas o simplemente lograr algo mejor a la organización que actualmente se tenga implementada, mediante propuestas basadas en la administración científica.

Para ello el presente trabajo aborda seis capítulos de los cuales se describe brevemente cada uno de ellos :

El capítulo uno nos describe desde lo que es el medio forestal y su problemática hasta la descripción y antecedentes de la empresa en la cual se ha hecho el trabajo, abordando temas como la evolución de las comunidades indígenas, su importancia en el desarrollo de fuentes de empleos y factor determinante de organización.

El capítulo dos aborda directamente el tema que interesa en la investigación que es la organización, para ello se manejan las formas de organización más conocidas en la administración sus ventajas y desventajas, así como un panorama de la administración en general, sus antecedentes y su evolución.

El capítulo tres aborda directamente lo que es un departamento de recursos humanos, que funciones y actividades realiza y cual es su importancia dentro de la empresa, además detalla paso a paso los procesos que se siguen para lograr la optimización del recurso humano de una empresa.

El capítulo cuatro es la parte en la que se plasman los resultados que se obtuvieron de la investigación.

En el capítulo cinco se plantean las conclusiones a las que se ha llegado después de haber comprobado la hipótesis planteada.

El último capítulo que es el seis aporta lo que son las recomendaciones que se plantea se pongan en marcha, todo en base a los resultados obtenidos de la investigación, se sugieren procesos, organigramas, funciones, actividades etc. del departamento en el que se hizo la investigación.

MARCO REFERENCIAL

CAPITULO I

1.1.- Generalidades.

Cualquier problema que enfrentemos tiene una historia, es decir, un pasado, un presente y un futuro.

De la misma manera que las semillas crecen y se transforman luego en maíz, o sea que para su desarrollo atraviesan por diferentes períodos, de igual manera las sociedades humanas pasan por diferentes etapas tanto en sus partes, como en su conjunto. Por tanto, si nosotros queremos comprender un problema del presente, una realidad actual, necesitamos para un mejor entendimiento remontarnos a su pasado, a sus antecedentes. *(Fuentes. 1976: 10)*

México, un país tan lleno de riquezas, las cuales no han sido aprovechadas de la manera más óptima, pero, que sin embargo en la actualidad se han venido dando cambios en favor del aprovechamiento de recursos de una manera más organizada. Es bien sabido que contamos con una gran riqueza de recursos entre ellos, nuestras provincias fisiográficas compuestas por : la Sierra Madre Occidental, Sierra Madre Oriental, Cordillera Neovolcánica o Sierra Volcánica Transversal, Sierra Madre del Sur, Sierra Madre Oriental, Sierra Madre de Chiapas, Sistema Californiano, la Altiplanicie Mexicana dividida en Septentrional y Meridional.

Depresión del Balsas o Austral, Valle Central de Chiápas, Llanura Costera del Golfo dividida en Llanura Costera del Noroeste y Llanura Costera del Sur.

(Atlas, 1986: 7)

Todas estas provincias fisiográficas nos aportan infinidad de recursos para su explotación y aprovechamiento, fuente inagotable de riqueza sabiendola aprovechar adecuadamente, si bien esto es muy interesante y para conocer un poco sobre recursos naturales y especialmente sobre los forestales tendremos que penetrar en algunos aspectos generales.

1.2.- Aspectos del Sector Forestal Mexicano.

Los bosques y las selvas tienen una enorme importancia como fuentes de bienes de consumo directo y materias primas industriales, pero también por sus funciones ecológicas esenciales, ya que evitan la erosión, eliminan el bióxido de carbono del aire, contienen el calentamiento del planeta, regulan el régimen de lluvias, favorecen el recargo de los acuíferos, y preservan la biodiversidad de la flora y la fauna.

En México la capa vegetal abarca 49.6 millones de hectáreas (25 % del territorio nacional); 25.5 millones de coníferas y 24.1 millones de selvas tropicales. Esta superficie arbolada, la mitad considerada apta para la producción maderera, también alberga la cuarta mayor biodiversidad nacional del mundo.

Tal riqueza entraña una gran responsabilidad ecológica y explica, además, la presencia centenaria de diversas culturas mesoamericanas en esas zonas. En la actualidad las habitan vastos grupos poblacionales en su mayoría indígenas.

Sin embargo, esa riqueza natural ha sufrido una intensa degradación. Los cálculos sobre la superficie de bosques y selvas que el país pierde cada año varían de 370.000 a 800.000 hectáreas.

La destrucción de los recursos forestales lleva siglos de existir, pero durante los últimos decenios se ha acelerado por diversos factores : el crecimiento demográfico, la presión sobre la tierra vinculada con la concentración poblacional, el desplazamiento de los campesinos más pobres hacia otras regiones (en especial del sudeste del país), la falta de opciones económicas para los habitantes de las zonas respectivas, y la inexistencia de modelos apropiados de participación productiva forestal.

La población de las regiones forestales de México es predominantemente indígena. Cerca de 65% de ellas, distribuidas en unos 5000 predios, es de propiedad ejidal y colectiva. Muchas de las comunidades, sin embargo, carecen de los títulos respectivos y del reconocimiento de sus derechos ancestrales. Esta falla jurídica ha facilitado el despojo y la destrucción de los recursos forestales. Aún en los casos en que se aceptan esos derechos ello no significa que puedan aprovecharlos en beneficio propio.

Durante largo tiempo se impidió que los ejidos y las comunidades asumieran el control de los recursos forestales estableciendo vedas o entregando concesiones de explotación a empresas privadas y paraestatales.

En Oaxaca, Chiápas Guerrero y Michoacán subsisten hondos problemas por la incertidumbre jurídica en la tenencia de la tierra, cuya expresión principal son los conflictos intercomunitarios que afectan aún más el aprovechamiento de los recursos forestales y las condiciones de vida de la población. Por otra parte ante las carencias de financiamiento, infraestructura y tecnología, los ejidos y comunidades tuvieron que enajenar los recursos forestales o aceptar el cambio de uso del suelo para fines agrícolas y ganaderos.

Los tarahumaras en Chihuahua, los zapotecos en Oaxaca, los purépechas en Michoacán y muchos otros grupos étnicos del país presenciaron cómo su patrimonio forestal enriqueció a empresarios, caciques y funcionarios sin recibir ningún beneficio.

En los últimos decenios importante, áreas silvícolas fueron recuperadas por ejidos y comunidades, lo cual dio origen a numerosas empresas forestales del sector social de Durango, Oaxaca, Michoacán, Veracruz, Quintana Roo y otras entidades.

La restauración del control y aprovechamiento colectivo de vastos recursos forestales, tras muchos años de lucha y de explotación por empresas de otros sectores, permitió iniciar esfuerzos de integración vertical del manejo, transformación y comercialización de los recursos con base en modelos de aprovechamiento sostenible de los recursos y efectos sociales y económicos favorables para la población. No son pocas las empresas que emprendieron procesos de capitalización social y buscaron establecer ese tipo de modelos, lo cual representa un notorio avance para los ejidos y comunidades participantes, con beneficios sociales, económicos y ecológicos.

En breve se mejoraron las condiciones de vida de muchas de esas comunidades, aunque en forma modesta, lo cual habría sido imposible con el modelo anterior.

No obstante, son pocas las empresas forestales que lograron consolidar su desarrollo.

A principios de la década de 1990 se forman diversas organizaciones de productores forestales para recuperar el control de sus bosques. Podemos considerar que la década pasada constituye un período de transición entre el modelo de grandes empresas concesionarias, hacia otro en el cual los propietarios de áreas arboladas, luchan por ser ellos mismos quienes administren los recursos que legalmente son suyos. Poco a poco logran desplazar a las grandes empresas y asumen el control de la extracción.

Actualmente muchas de esas empresas u organizaciones que por lo general son comunidades indígenas que luchan con el ferviente deseo de superación para lograr un mejor nivel de vida, han adquirido capacidad económica y llevan procesos y nuevas ideas sobre la explotación de recursos forestales con responsabilidad, esto va desde la extracción de la madera, hasta su industrialización y venta.

Entre ellas se encuentra la Empresa Forestal de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro que desde su surgimiento ha sido un ejemplo palpable del buen desarrollo y organización en cuanto a aprovechamiento de recursos forestales y su responsabilidad para volver a reforestar para adentrarnos en el entorno de esta empresa debemos de conocer los antecedentes de la que es una Comunidad Indígena, así como conocer los recursos forestales con los que cuenta nuestro estado.

1.3.-La Comunidad Indígena

1.3.1.-Antecedentes de la Comunidad Indígena en México.

A la llegada de los españoles, hace ya más de cuatro siglos a lo que hoy es México, existían algunas civilizaciones indígenas que ya habían logrado establecer formas de vida muy organizadas en las que podemos encontrar una distribución del trabajo y en consecuencia del principal medio de trabajo que era la tierra.

Esta distribución del trabajo existía de forma clara en la civilización maya, en la civilización purépecha y entre los aztecas; sin embargo, a nosotros nos interesa la forma en la que se organizaba el trabajo en relación al principal medio de producción : la tierra, y esta forma de organización social es la **COMUNIDAD INDIGENA**.

En dichas civilizaciones indígenas existía la comunidad con diferentes nombres, pero en lo esencial poseían los mismos rasgos :

- a).- La propiedad comunal de la tierra.
- b).- El trabajo colectivo.
- c).- La inexistencia de la propiedad privada.
- d).- El tributo a una clase parasitaria de gobernantes.

A pesar de que la propiedad de la tierra era comunal, ya desde antes de la llegada de los españoles existían dos grupos sociales en lucha : los gobernantes y el pueblo. Ambos luchaban y se enfrentaban constantemente ya que el pueblo estaba obligado a entregar tributo a los gobernantes en especie o en trabajo.

Esta situación provocó un gran odio por parte de los pueblos hacia los gobernantes, situación que fué aprovechada por los españoles para vencer a los aztecas y en general para lograr la conquista de México. *(Fuentes 1976:30-40)*

1.3.2.-La Comunidad Indígena durante la Época Colonial.

Durante esta época se dan cuatro puntos muy importantes :

- 1.- Antes de la llegada de los españoles ya habían logrado conformar una fuerte unidad política, económica y social llamada COMUNIDAD CAMPESINA.
- 2.- La comunidad campesina da lugar a la existencia de las castas de sacerdotes, guerreros, príncipes y reyes que vivían de los tributos pagados por el pueblo.

Los españoles aprovecharon esta situación tomando el lugar de estas castas exigiendo de la misma forma que aquellos, el pago de tributos. A esta obligación de pagar tributos a la corona española se le llamó La encomienda.

- 3.- La encomienda consistía principalmente :

Por merced de la Corona Española se les otorgaba a los conquistadores un número de hectáreas en explotación, incluyendo las comunidades que vivieran dentro de esa superficie. Los indígenas desarrollaban su trabajo agrícola de la misma manera en que venían haciéndolo desde tiempo atrás, es decir, que la organización para el trabajo de la comunidad indígena permaneció la misma. La diferencia radicaba en que ahora el trabajo sobrante que antes se daba como tributo al rey, los guerreros y los sacerdotes, se entregaría al encomendero español, y esa fue una de las razones por las que al encomendero le interesaba la sobrevivencia de las comunidades.

- 4.- Por último, se dió el caso de pueblos y comunidades que presentaron una lucha y resistencia continua a los conquistadores y a la forma de encomienda.

Estas comunidades para conservarse como tales, emigraron a zonas estratégicas, a los bosques, las sierras, las selvas y las zonas altas; a lugares inaccesibles y fuera del control de la explotación colonial. *(Fuentes. 1976: 30-42)*

1.3.3.-La Comunidad Indígena en el México Independiente..

Podemos decir que durante toda la Colonia Española, las Comunidades Indígenas debieron resistir la presión constante de la iglesia, los comerciantes y encomenderos que deseaban aumentar su poder y riqueza valiéndose del despojo de tierras de las comunidades. *(Fuentes. 1976: 30-42)*

1.3.4.- Conclusiones sobre la Comunidad Indígena.

1.- La forma comunal de tenencia de la tierra tiene sus orígenes en las sociedades indígenas.

Aunque actualmente la principal forma de tenencia de los campesinos pobres es el ejido, esta forma de posesión tuvo su origen en la comunidad indígena. Hoy en día, los comuneros tienen que luchar contra terratenientes, agricultores y ganaderos para hacer valer sus derechos. Desafortunadamente en algunas regiones de México, como en la llamada Meseta Tarasca existen conflictos entre las comunidades indígenas y deben ser resueltos como contradicciones entre los pobres.

2.- La comunidad indígena en los últimos 60 años ha sufrido un acelerado proceso de integración cultural, económica y política. Es por esto que las luchas de los comuneros se consideran de gran importancia ya que contribuyen para una mayor dignificación del campesino o comunero.

3.- La comunidad indígena ha logrado sobrevivir gracias a la gran lucha de trabajo y tenacidad que han venido haciendo los comuneros desde tiempos atrás trabajando la madera, artesanías y lo más importante que es la fuerza de trabajo.

4.- El futuro de la comunidad indígena, como el de todo campesino pobre, no es algo fácil y mucho menos promete un mejor nivel de vida es por eso que la tarea principal de toda comunidad es **ORGANIZARSE**, teniendo como base la unión de fuerzas para lograr una estructura más fuerte y que pueda salir adelante ante cualquier situación.

1.4.- Michoacán y sus Recursos.

Los recursos forestales han desempeñado un papel muy importante en el avance de la raza humana. Han sido empleados por la humanidad para proporcionarse abrigo, combustible, armas, transporte, y también de otras muchas formas, desde el inicio de la civilización. Es al mismo tiempo, entre muchos de los materiales estructurales básicos importantes.

El Estado de Michoacán cuenta con amplias zonas forestales pobladas con diversas variedades de madera. Es uno de los principales Estados en recursos silvícolas en el país la riqueza de sus bosques es reconocida desde la época colonial.

Un bosque explotado en forma organizada y bien administrada es fuente de riqueza inagotable de madera y otros recursos necesarios para la industria, medicina, comunicaciones y un sinnúmero de actividades productivas.

1.5.- Nuevo San Juan Parangaricutiro

Este nombre de origen chichimeca lo traducen los estudiosos como "pequeño, bajo de estatura o mesa." Pueblo que ya existía a la llegada de los Españoles y que la orden de franciscanos convirtió a al catolicismo, atribuyéndose su fundación a Fray Juan de San Miguel por los años de 1530 y 1535. Fué elevado a la categoría de Municipio por Ley Territorial del 10 de Diciembre de 1831.

Muchos problemas relacionados con la tenencia de la tierra comunal y privada tuvieron lugar en estas tierras a finales del siglo pasado y principios del presente. El 7 de Agosto de 1944 se decretó la desaparición de este Municipio por haber sido invadidas la mayoría de sus localidades por la lava y arena del volcán "Parícutín", incorporandolas al municipio de Uruapan y relocalizando a sus habitantes en municipios cercanos y en el poblado de Ahuanitzaro al que se cambió el nombre por el de Nuevo Parangaricutiro, nombre con el que se restituye el 8 de agosto de 1950 a la categoría de Municipio, a su cabecera Nuevo San Juan Parangaricutiro. (Cuara. 1985: 111)

Es en esta Comunidad Indígena donde se encuentra ubicada la empresa de la cual se hace mención C.I.N.S.J.P. y es objeto de este trabajo.

1.5.1.- Descripción de la Comunidad.

La Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro, se localiza entre las coordenadas geográficas que forman los paralelos : 19°21'00" y 19°34'45" latitud norte; 102°08'15" y 102°17'30" de longitud oeste respectivamente. Dentro del municipio de Nuevo Parangaricutiro, en el Estado de Michoacán.(Cuara1985: 96-97)

1.5.2.- Orografía

La cadena montañosa que atraviesa el predio de la Comunidad es lo que corresponde principalmente al eje neovolcánico, teniendo una topografía muy accidentada con pendientes, lomas, laderas que se tornan muy pronunciadas en algunos casos. Presenta una vegetación arborea muy abundante y rica.

Sus principales cerros o elevaciones son el Cerro Prieto con 2.300 m S.N.M., Cerro de Pario con 2.910 m, Cerro de San Nicolás 2.900 m, Cerro de Cutzato 2.810 m..(Cuara. 1985: 97-98)

1.5.3.- Ocupación.

El 70% de la población económicamente activa de la comunidad se dedica principalmente al trabajo del bosque; destacando principalmente la industria, el transporte y la resinación.

El 15% de la misma se dedica a la fruticultura, siendo esta una actividad donde predominan los cultivos de aguacate, durazno, pera y manzana. La agricultura por otra parte ocupa el 10% de las fuentes de empleo que existen en la comunidad destacando que lo que se produce en esta rama es básicamente para el autoconsumo.

El resto de la comunidad tiene actividades de ganadería, artesanías, comercios y servicios, esto claro en una escala mucho menor. (Cuara, 1985: 99)

1.6.- La Empresa de Aprovechamientos Forestales de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro y sus Antecedentes.

(Datos obtenidos del Boletín Informativo de la Empresa)

Casi todos tenemos una idea sobre lo que son los recursos forestales, sin embargo, relativamente pocas personas tienen el conocimiento real sobre sus usos y potencialidades. La Empresa Forestal de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro es el resultado de la organización de los comuneros para el aprovechamiento de sus recursos forestales, persiguiendo objetivos sociales, ya que tiene como finalidad mejorar las condiciones de vida y bienestar de los comuneros; creando fuentes de trabajo, proporcionando recursos que permitan una vida decorosa a los miembros del mismo núcleo que intervienen en la empresa como trabajadores y como dueños de la misma promoviendo el desarrollo social y manteniendo un equilibrio entre el bosque y el medio ambiente, mediante el aprovechamiento técnico de los recursos humanos y naturales para generar productos que satisfagan necesidades.

La Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro, Michoacán, tiene sus orígenes en el año de 1715 según títulos primordiales, de la misma.

De lo que aún es contado por la gente de mayor edad sobresale que los antepasados de San Juan Parangaricutiro, eran agricultores y ganaderos y el bosque era utilizado con fines domésticos.

En los años de 1938 y 1939 fueron los italianos y españoles quienes pusieron en marcha un aserradero de medidas comerciales, movido este por calderas de vapor.

No se sabe si esta instalación era legal o si tenía convenio con la comunidad, lo que sí se sabe es que utilizaban los mejores árboles de los cuales se aprovechaba únicamente el 50%, el resto era desperdicio que se dejaba en el bosque, esto debido a que no aceptaban trozos delgados deformes, ni con nudos y de un diámetro mínimo de 40 cm. los cuales eran transportados en yuntas de bueyes y con la ayuda de estibadores esto duró hasta el año de 1943.

En el año de 1942 se tienen recuerdos muy claros por un lado de un temblor muy fuerte y por otro lado el de la plaga de "langostas" que se acababan con una milpa y con los retoños de los pinos, cuentan que eran tantas que alcanzaban a tapar la luz del sol, esta plaga duró aprox. 8 días siendo controlada finalmente con fuego.

En el año de 1943 se dio el fenómeno de la erupción del volcán "paricutín" y a pesar de que los habitantes se rehusaban a abandonar el pueblo tuvieron que hacerlo al quedar este prácticamente sepultado por la lava, siendo así como en 1944 llegan a un paraje denominado "los conejos" ubicado a 10 Km al oeste de Uruapan, fundándose el pueblo de Nuevo San Juan P. Este sitio se eligió debido a que se ubicaba a solo 3 km. de los terrenos comunales.

En ese entonces la fuente de ingresos de la gente del nuevo pueblo provenía principalmente del turismo que visitaba las ruinas del viejo San Juan así como el volcán, además de la comercialización del tejamanil y la resina y la emigración a los E.U.A.

En el año de 1951 el volcán Parícutín dejó de estar en actividad alejándose así el turismo nacional e internacional siendo entonces cuando la gente se dedica de lleno a la resinación.

La resina era acaparada por unas cuantas personas las cuales se encargaban de comercializarla en la Ciudad de Uruapan, éstas personas se aprovechaban pagando a muy bajo precio el kilo de resina, más aún a aquellos comuneros que no tuvieran documentos de manifestación de sus bosques. Banrural ofreció un crédito a los campesinos por 16,000 pesos formándose así la sociedad de crédito local, y se empezó a entregar la resina en Cherán donde se pagaba un mejor precio.

A pesar de lo anterior seguían los abusos de los caciques quienes se aprovechaban de la desorganización para realizar saqueos con documentación forestal falsa.

Teniendo como ejemplo, la empresa forestal comunal de Santa Cruz Tanáco y con el apoyo de personas entusiastas originarias del estado, se logró la asistencia de los comuneros a la primer reunión sobre organización campesina, la cual les sirvió de estímulo para organizarse, esto en el año de 1975.

En ese mismo año hubo fricciones y desconfianza de los comuneros hacia las autoridades de la S.A.G. (Secretaría de Agricultura y Ganadería), lo que originó que la comunidad se organizara de mejor manera quedando así resuelto el problema de la desconfianza, siendo que las autoridades ya reconocían legalmente a la comunidad.

A mediados de los años 70's el gobierno instrumentó nuevas formas de organización para el aprovechamiento forestal en ejidos, comunidades y pequeñas propiedades, el modelo era denominado programa de socio-producción forestal y tenía el objetivo de reforzar la capacidad técnica, económica y administrativa de las comunidades forestales así como incrementar la participación de sus habitantes en el manejo, aprovechamiento y beneficios derivados del aprovechamiento forestal; esto a través de unidades productoras de materia prima forestal, incluyendo la participación de las comunidades locales, gobierno municipal, estatal y federal, y la industria privada.

Con 26 núcleos agrarios se constituyó formalmente la Unión de Ejidos y Comunidades Forestales de la Meseta Tarasca "Lic. Luis Echeverría Álvarez" la finalidad era que los ejidos y comunidades aprovecharan de manera racional plena e integral sus bosques y recursos naturales. Garantizando bajo principios silvícolas la perpetuidad en beneficio de los campesinos,

organizar y planificar la explotación, industrialización, comercialización de los productos maderables; así como la explotación de productos agropecuarios buscando así elevar el nivel de vida de los núcleos adheridos.

Los comuneros de San Juan Nuevo no habían sido incluidos en dicha unión por lo que después de una reunión comunal se llegó a la conclusión de que era conveniente formar parte de esa unión,

para poder consolidar la organización de los comuneros; y se podría obtener la autorización para el corte de madera verde por el cual tanto habían luchado y no se les había concedido. Esto en el año de 1977.

En el año de 1979 se solicitó autorización para el aprovechamiento forestal de los bosques de los ejidos y comunidades durante el ciclo de corte de 10 anualidades mediante la utilización del método mexicano de ordenación de montes,

una vez autorizado se iniciaron los trabajos de aprovechamiento forestal a cargo de la unión con la ayuda de los servicios técnicos forestales de la unidad de ordenación forestal de Uruapan, que después se convirtió en la Unidad de Administración Forestal No. 6 "Meseta Tarasca"

En el año de 1980 la Comunidad se inconforma con la administración, por lo cual la anualidad no se ejerció.

En el año de 1991 se publica el Diario Oficial de la Federación con fecha del 25 de Nov. la resolución presidencial que le da forma y realidad a la actual organización comunal.

A partir de 1992 se inicia el proceso de restitución y recuperación a través de los juicios de reivindicación.

ORGANIZACION ACTUAL DEL GRUPO

A partir de 1981 se inicia la etapa actual del grupo, cuando se decide organizarse para trabajar los recursos maderables con que se contaba.

En asamblea general de comuneros, después de analizar y discutir la situación por la que atravesaba el grupo.

Este decide finalmente separarse de la Unión de Ejidos y Comunidades Forestales de la Meseta Tarasca. "Luis Echeverría Álvarez" (UECIFOMET "LEA"), esta decisión se toma por la razón de que no se obtenían resultados positivos. A partir de entonces se decide trabajar por cuenta propia, explotando ellos mismos sus recursos.

Como es normal esta decisión implicó invitar a gente conocedora del ramo ya que las personas del grupo no tenían la experiencia necesaria para llevar a cabo la explotación forestal de una manera ordenada, ya que siempre se había estado al servicio de los saqueadores de nuestros bosques como peones y por lo tanto no se alcanzaba un desarrollo óptimo en el conocimiento y cuidado de los bosques. De los principales obstáculos que se tuvieron que enfrentar al inicio, fué principalmente el aspecto económico.

Para salir adelante, se hicieron gestiones ante instituciones bancarias oficiales y privadas, pero con la sorpresa de que se negó todo tipo de ayuda crediticia, por el argumento de que los Ejidos y Comunidades no eran sujetos de crédito por falta de garantías.

En 1981 se inicia el trabajo con equipo y capital todo propiedad de CELULOSA Y PAPEL DE MICHOACAN, S.A. (CEPAMISA) dicha empresa apoyó principalmente con recursos económicos y equipo de extracción (motogrúas).

Se inició con la apertura de caminos para la extracción de los productos forestales, esto con mucho sacrificio, ya que se hizo por motosierristas comuneros, que finalmente lograron su objetivo.

Cabe hacer mención que en el desarrollo de la empresa trazada siempre surgieron inconformidades por parte de grupos opositores, caciques y protegidos por la policía forestal.

Esto en momento dado retrasó los avánces en la organización, sin embargo gracias al apoyo decidido de las autoridades forestales de la sub-secretaría forestal, se fué resolviendo ésta situación.

La comunidad cuenta con un total de 18142 hectáreas distribuidas de la siguiente manera:

Arbolada aprovechable	10,652 has
Arbolada de protección a manantiales...	468 has
Agrícola.....	2,448 has
Frutícola.....	1,214 has
Arbustiva.....	259 has
Pastizales.....	24 has
Con arena volcánica.....	443 has
Cubierta con lava volcánica.....	1,634 has
TOTAL	18,142 has

En el ejercicio contable de julio de 1981 a junio de 1982 arrojó ventas por un millón de pesos, generando 120 empleos. En el período 82-83 se obtuvo una utilidad incrementándose los empleos a 150. Durante estos ejercicios la comunidad era productora de materia prima, siendo ella misma la que realizaba el derribo, extracción, transportación así como la administración y comercialización de los productos (trozo para asierre, trocito para caja de empaque, y madera para celulosa).

Con las utilidades de dichos ejercicios se logró instalar un aserradero propio de tal forma que en el ejercicio 83-84 se obtuvieron utilidades por 20 millones de pesos e incrementando los empleos a 230. El 50% de las utilidades se reparte entre los comuneros y el resto se reinvierte.

En el ejercicio 84-85 se obtuvo un crédito para adquirir: 7 motogrúas, 1 astilladora y maquinas para molduras y muebles. Obteniendose una utilidad en dicho ejercicio de 45 millones de pesos reinvertidos en su totalidad por decisión de la asamblea general. Recibió además el premio al mérito nacional forestal 1984.

En el ejercicio 85-86 se logró el mayor avance de la organización, ya que se cuenta con toda la capacidad para extraer industrializar y comercializar los recursos con que se cuentan. Los mercados a los que se les vende son: Cd. México, Guadalajara, San Luis Potosí, Cepamisa (Celulósicos y papel de Michoacán S.A.). Así mismo se solicita al asar el permiso para cultivar el bosque: esta dependencia después de analizar se le otorga dicho permiso.

El permiso es otorgado en virtud de la capacidad y responsabilidad mostrada por la comunidad, además claro de la rentabilidad positiva obtenida durante los años de trabajo, así mismo se firma un convenio de existencia técnica entre la SARH y la comunidad. En este ejercicio se obtienen utilidades por 140 millones de pesos y se generan 350 empleos.

En el ejercicio 86-87 se elabora un estudio de manejo integral del recurso forestal de la comunidad, dictaminado y autorizado por la SARH, en el cual se asegura el manejo de un ciclo de corta de 10 años con un volumen promedio de 102 mil metros cúbicos, de bosques de: pino, encino, oyamel y otras hojosas. Además de adquirir maquinaria para la apertura de caminos en el monte.

También se invierte en la instalación de un centro comercial comunal, con la finalidad de contrarrestar los efectos de la crisis. Las utilidades en ese ejercicio fueron 220 millones de pesos y se contó con 430 empleos.

En el ejercicio 87-88 se acepta la responsabilidad de la concesión de los servicios técnicos forestales. Así mismo se propone la modernización del área frutícola y agrícola llegando a obtener utilidades de 780 millones de pesos y empleo para 600 comuneros.

En el ejercicio 88-89 se aprueba la instalación de la planta destiladora de resinas para obtener breá y aguarrás, así como sus derivados. Se logra también la concesión de fertilizantes. Se obtienen utilidades por 1600 millones de pesos y se da trabajo a 750 comuneros.

En el ejercicio 89-90 se adquieren 4 minibuses para constituir el servicio urbano siendo un servicio más de la comunidad. Se inicia la instalación de la planta resinera. Se obtiene utilidades por 2180 millones de pesos, y se tiene 800 empleos.

Se reinvierte el 100% de las utilidades para secado de madera así como para ampliar y modernizar la fábrica de molduras y muebles. Todo ello para encarar de mejor manera el TLC.

A la fecha trabajan 900 comuneros que ganan de 2.5 a 5.8 veces el salario mínimo de la región y todas las prestaciones de ley. Los resultados de 10 años de operación son los siguientes:

Gracias al correcto manejo del bosque se tiene el arbolado de mejor calidad. Se utilizan las mejores semillas para producir plantas y reforestar. Se ha logrado aprovechar el 95% del árbol de pino y encino.

Además de los productos descritos anteriormente también se fabrican: **duelas, molduras, parquet y muebles**, los cuales son vendidos en la Cd. México, Guadalajara, Mexicali y Estados Unidos, así como en el palacio de hierro y liverpool.

Se cuenta con la siguiente infraestructura:

- Una descortezadora automática de trozas para asierre.
- Dos aserraderos.
- Una fábrica de molduras y muebles.
- 4 estufas de secado para madera.
- 2 astilladores.

- 9 motogrúas para extracción forestal.
- 1 cargador frontal neumático.
- 2 tractores caterpillar de -7 de orugas.
- 1 taller completo de diseño y mantenimiento.
- 38 vehículos pick up con capacidad de una a tres toneladas.
- 2 huertas de aguacate con 3 mil árboles en producción.
- 1 centro comercial de abasto.
- Bodegas de fertilizante y agroquímicos.
- 1 planta de destilación de trementina de pino.
- 17 micro-computadoras.

Actualmente se tiene ventas mensuales por 1500 millones de pesos, mientras que los pagos de salarios, fletes y proveedores asciende a 350 millones de pesos. El órgano rector y máxima autoridad es la asamblea general de comuneros, la asamblea se ha realizado cada mes ininterrumpidamente cada mes.

Así mismo cuentan con un grupo de apoyo para el análisis y discusión de problemas difíciles, a este grupo se le denomina consejo comunal (formado por 60 comuneros líderes naturales, personas activas con ideas progresistas).

El comisario comunal es la autoridad legal ante las dependencias y organizaciones externas, es responsable de cuidar en general, el patrimonio y bienestar social de los comuneros.

La comunidad se ha dividido en los siguientes sectores de producción:

- 1.- Administración de la dirección técnica forestal.
- 2.- Administración de abastecimiento forestal.
- 3.- Administración de la industria forestal.
- 4.- Administración de diseño industrial y mantenimiento.
- 5.- Administración de productos maderables.
- 6.- Administración de finanzas de la empresa forestal.
- 7.- Administración de resinas.
- 8.- Administración del programa agropecuario.
- 9.- Administración del centro comercial comunal.
- 10.- Administración del transporte urbano comunal
- 11.- Administración de fertilizantes.

Los responsables de cada una de las administraciones así como todo el personal que trabaja en la comunidad son comuneros pertenecientes al núcleo.

Las experiencias de comunidad han sido transmitidas a otras organizaciones comunales, tales como el pueblo maya de Campeche así como Sebina y Tingambato Michoacán.

Además ha sido visitada por organizaciones campesinas de la región, del país, Centro y Sudamérica, así como los participantes del IX congreso mundial forestal celebrado en 1985.

CAPITULO II

MARCO TEORICO (LA ORGANIZACION COMO ELEMENTO DE LA ADMINISTRACION Y SU PROCESO)

2.1.- Antecedentes y Orígenes de la Administración.

El surgimiento de la Administración se remonta hasta la época en la que el hombre se asoció con otros para que con el esfuerzo conjunto se consiguieran objetivos. Este es el primer paso para el surgimiento de las empresas primitivas que crearon por mencionar algunos : Los asirios, los babilonios, los fenicios, los egipcios etc.

Sin saberlo los hombres de la prehistoria ya usaban la administración a fin de planear y organizarse para la caza

La historia de la Administración como tal surge ya cuando aparece la primera gran empresa allá por el siglo XVIII y hasta la fecha se han venido dando cambios que traen consigo la necesidad de ser administrados.

De esta forma tenemos que el surgimiento de la Revolución Industrial marca el inicio de una Administración moderna que viene a exigir de alguna forma una administración científica (disciplinaria) capaz de sustituir el empirismo y la improvisación. Esto causado por el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas. (Chiavenato. 1993: 4-5)

Las diferentes civilizaciones y pensadores que existieron, en sus surgimientos la usaron de una forma u otra, por ejemplo :

LOS EGIPCIOS.- Utilizaban la administración para obtener más riquezas, pues el que más riquezas tenía era más poderoso, y para incrementar esas riquezas se requería de una muy buena administración.

Lo más importante de esta civilización era la fuerza, sistema y compulsión.

LOS CHINOS.- tenían como factor principal la buena organización y la honestidad de sus hombres para un mejor funcionamiento de su estado.

LOS ROMANOS, Reflejan una influencia griega dividieron su gobierno en 6 magisterios

1.- Ganadería, 2.- Trabajo, 3.- Quiebras, 4.- Educación, 5.- Navegación, 6.- Impuestos.

Surgen los cameralistas : Siglos XIV y XVII en Alemania y Australia. Jonh Locke, propuso la división del poder ejecutivo, legislativo y judicial.

MONTESQUIE, Perfeccionó a Jonh Locke, crítica al gobierno, de ahí el cambio de gobierno de Estados Unidos.

Las campañas militares, políticas dentro de la primera guerra mundial se ocupó de una basta administración.

El ejercito romano tenía una organización casi perfecta pues se daban diferentes puestos.

En la Edad Media "las cruzadas" requerían de una óptima administración.

CHOW, legó la organización.

CONFUCIO, legó formas de administración pública.

EN GRECIA.- Sócrates, toma en cuenta las habilidades y conductas del administrador.

PLATON, toma en cuenta las aptitudes y que cada aptitud debe de ser colocada en donde corresponda.

ARISTOTELES, Hace 8 libros sobre política administrativa, corrige o actualiza lo que dice Platón e importa la organización depurada o formal.

PERICLES, Seleccionó al personal por méritos y habilidades "el puesto hace al hombre"

2.2.-Definición de Administración

ADMINISTRACION.- George Terry la define como un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

ADMINISTRACION.- Analizando la palabra administración que proviene del Latín, traduciendo al Español tenemos que ad (dirección para, tendencia para) y minister (subordinación u obediencia), entendiéndonos entonces que la palabra administración significa el mandato de funciones de una persona a otra o la prestación de un servicio.

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar a la administración en una forma tan simple como: El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

2.3.- El Proceso Administrativo y sus componentes..

Un organismo social puede acrecentar sus logros a través del proceso administrativo, pero bien, ¿qué es el proceso administrativo?. El Proceso Administrativo, es una herramienta que permite a una empresa desde planear sus actividades, hasta el control de las mismas, pasando por una detallada organización y dirección de las actividades y personas. Para entenderlo mejor a continuación se muestra brevemente cada etapa en la que se divide el proceso administrativo.

PREVISION: Determinar técnicamente lo que desea lograr por medio de un organismo social, y determinar cursos de acción para enfrentar condiciones futuras, comprende objetivos, investigaciones, cursos alternativos.

PLANEACION: Determina el curso de acción a seguir, fija los principios que lo presiden y orientan, fija tiempos y operaciones, comprende: política, procedimientos, programas, presupuestos pronósticos.

ORGANIZACION: Estructuración técnica de las relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales que se da en un organismo social para su mayor eficiencia. Etapa. Jerarquizar, fijar funciones, obligaciones.

INTEGRACION: Proceso para dotar al organismo de los medios necesarios para su más eficaz funcionamiento. Abarca, selección, introducción desarrollo.

DIRECCION: Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, consolidando la realización eficaz de planes señalados; etapas, mando o autoridad (elemento principal de la administración); comunicación; supervisión. (Ver si las cosas se están haciendo como se habían planeado y mandado).

CONTROL: Establecer sistemas para medir los resultados actuales y pasados en relación y los esperados, con el fin de saber si se han obtenido lo que se esperaba corregir y mejorar, y formular nuevos planes. Etapas: establecer normas, operación de los controles, interpretación de resultados.

2.4.- Antecedentes de la Organización.

Hasta en las edades más remotas que registra la historia pueden encontrarse en otras civilizaciones, casos de vastas organizaciones de gente para lograr un fin determinado. Quizá las pirámides egipcias y otras realizaciones sean los primeros ejemplos que se nos vienen a la mente.

Lo que es más común es que estas organizaciones eran grupos sencillos reunidos para llevar a cabo una enorme labor, que no era más que la incesante repetición de una sola sencilla labor, se denotaba además que los niveles de autoridad, desde el más alto al más bajo eran realmente pocos si se les compara con los de las organizaciones post-industriales en gran escala. Ya que una sola persona supervisaba de manera efectiva la actuación de muchos sin afectar las líneas de autoridad. Esta situación aún se da en los países poco desarrollados.

Las organizaciones existen desde la prehistoria, cuando el hombre primitivo busco a través de grupos organizados alcanzar determinados objetivos que solo habría sido incapaz de conseguir. "LA UNION HACE LA FUERZA" y de ahí surgió la organización primitiva.

Las primeras organizaciones rudimentarias surgieron entre los antiguos fenicios, babilonios, hebreos, asirios, caldeos, egipcios y más tarde los romanos. 18 siglos después surge la organización moderna.

2.5.- Definiciones de Organización; relación de diferentes autores.

LA ORGANIZACION.- Tiene diferentes y variados significados pero un factor importante en ella es la comunicación.

La organización deberá de servir y determinar que es lo que debe de hacerse, si ha de lograrse una finalidad dada. Para ello habrán de dividirse las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñados por una persona, además de suministrar los medios para la coordinación de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros.

La idea organización siempre será ligada a la palabra finalidad.

LA ORGANIZACION.- Chiavenato la define como la necesidad de reunión y combinación de la fuerza de dos o más personas hacia un mismo fin, el cual culminará con la consecución de el objetivo trazado, siendo esto una forma antiquísima de organización. (Chiavenato 1993: 234-236)

ORGANIZACION.- Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos (Dale, 1988: 54)

ORGANIZACION.- Henry Fayol la maneja como una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas (Henry, 1974: 25)

ORGANIZACION.- Agustín Reyes Ponce (1990) nos dice que Es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos para lograr una máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

ORGANIZACION.- Otra definición de Reyes Ponce (1990) menciona que: Son las funciones necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignados a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

ORGANIZACION.- Es el resultado de la combinación de el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles (Reyes Ponce 1990: 211-212)

LA ORGANIZACION, es una estructura en la cual se da una coordinación de las tareas administrativas y operativas. El desarrollo de una estructura firme tiene una importancia prioritaria en el pensamiento de los ejecutivos. Muchos de estos consideran los problemas de decisión y de operación como problemas de organización. (Henry, 1974: 107)

ORGANIZACION.- Esta palabra puede ser utilizada con varios significados diferentes.

ORGANIZACION COMO UNA UNIDAD SOCIAL.- Asociación humana destinada a alcanzar determinados objetivos, dentro de este significado la organización como UNIDAD SOCIAL PUEDE PRESENTAR DOS ASPECTOS.

2.6.- Formas de Organización.

2.6.1.- Organización Formal.- Es la organización planeada y plasmada en el papel, debidamente establecida y aprobada en la cual se refleja principalmente, la estructura organizacional definida por la dirección de la empresa y expresada formalmente a través del organigrama y del manual de organización de la empresa. Esta organización está constituida por organismos (direcciones, gerentes, jefes, supervisores, y funcionarios en general.)

ORGANIZACION FORMAL.- Es la estructura planeada, es tradicionalmente el resultado de tomas de decisiones explícitas y tiene una naturaleza prescriptiva, una guía de la manera en que las actividades deben estar relacionadas, se suele representar por medio de un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos y otros documentos formales.

Bajo el punto de vista de la organización formal, una organización empresarial consiste en un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos orientados hacia el objetivo económico de producir bienes y servicios. La estructura orgánica de este conjunto de encargos esta condicionada por la naturaleza del ramo de la actividad, por los medios del trabajo, por las circunstancias socioeconómicas de la comunidad y por la manera de concebir la actividad empresarial.

LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION FORMAL SON :

1.- DIVISION DEL TRABAJO

La producción es el objetivo principal de toda organización o entidad. Para ser eficiente, la producción se debe basar en la división del trabajo, que es nada más la manera por la cual un proceso complejo puede descomponerse en una serie de pequeñas tareas.

El procedimiento de dividir el trabajo comenzó a ser practicado más intensamente con la llegada de la revolución industrial, provocando un cambio importante en el concepto de producción, principalmente por la fabricación compacta de grandes cantidades a través del uso de la máquina, en sustitución de la artesanía, y del uso de la especialización del trabajador en la línea de montaje. La idea fundamental era que las personas produjeran un número importante de unidades dentro de un marco o estándar que se considerara aceptable en cuanto a la calidad, es decir la div. del trabajo pretende la producción mayor en el mismo tiempo, pero con una calidad aceptable, objetivo que solamente podría alcanzarse mediante una relativa automatización de la actividad humana basada en la repetición constante de la misma tarea.

Por extensión, esa división del trabajo iniciada al nivel de los operarios, con la administración científica, fué alcanzando los diversos escalones más elevados de la organización, con la teoría clásica. La gran aceptación y divulgación de la división del trabajo se debió a una serie de factores positivos.

Muchos científicos del comportamiento han llegado a la conclusión, de que los oficios muy especializados son fundamentalmente desagradables y desmotivadores. De acuerdo con Hulin Y Blood estos teóricos dan por sentado que los oficios simplificados conducen a la monotonía, al hastio, la insatisfacción y finalmente a comportamientos indeseables. (Dessler, 1988: 75-78)

2. ESPECIALIZACION

Como consecuencia de la división del trabajo, cada órgano o cargo pasa a tener funciones específicas y especializadas. La teoría clásica defiende el supuesto de que la concentración de los esfuerzos en campos limitados y restringidos permite incrementar la cantidad y calidad de la producción. La especialización del trabajo propuesta por la administración científica constituye una manera de incrementar la eficiencia en disminuir los costos de producción.

Simplificando las tareas, atribuyéndole a cada puesto de trabajo tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia del ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los períodos de aprendizaje, se facilitan las sustituciones de unos individuos por otros, permite mejoras en los métodos de incentivación del trabajo y, decididamente se aumenta el rendimiento de la producción. La separación del planeamiento y de la organización del trabajo, como también la separación del control y la ejecución, propuesta por Taylor, son corolarios de este principio.

ESPECIALIZACION DE LABORES.- Esta manera de organización ha echado profundas raíces en la cultura de la organización. Lo que ha significado que la coordinación que un tiempo fué manejada por un solo individuo, en su ejecución de una labor compleja, hoy en día afecta a muchas personas, cada una de las cuales ejecuta una sola labor más sencilla y por ende comparte toda una plenitud de relaciones.

(Piffner, 1969: 34)

3.- JERARQUIA

Una de las consecuencias del principio de la división del trabajo es la intensa diversificación funcional dentro de la organización. Sin embargo una pluralidad de funciones desarticuladas entre si, no forma una organización eficiente. Como consecuencia de las funciones especializadas surge inevitablemente una función de mando, cuya función es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan armoniosamente sus respectivas misiones.

Por lo tanto la organización necesita; además de una estructura de funciones, una estructura jerárquica, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. De allí el principio escalar, o sea, el principio de jerarquía. En toda organización formal existe una jerarquía. Esta divide la organización en niveles o escalas de autoridad, teniendo los superiores cierto tipo de autoridad sobre los inferiores. A medida que se sube en la escala jerárquica, aumenta el volumen de autoridad del ocupante del cargo.

Cuanto mayor tuere el tamaño de la organización, mayor tiende a ser el número de los niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica representa fundamentalmente la especialización de la dirección, o sea, la distribución del volumen de autoridad y responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización. Así, la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos (cadena escalar) superpuestos, formando generalmente una pirámide.

teniendo la dirección (nivel decisorial) en la cúspide, los ejecutores (nivel operacional o ejecutor) en la base y, en los niveles intermedios las demás capas jerárquicas.

(CHIAVENATO, 1993: 204-208)

2.6.2.- Organización Informal.

Es la organización que surge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, las personas entre si relaciones de amistad o de rivalidad y forman grupos sociales que no aparecen en el organigrama ni en el manual de organización.

(Dessler, 1988: 129-135)

ORGANIZACION INFORMAL.- Se refiere a los aspectos del sistema que no son planeados explícitamente, sino que surgen espontáneamente de las actividades de los participantes. Estas organizaciones son vitales para el buen funcionamiento de la organización. (Kast, Fruman, 1985: 244-245)

ORGANIZACION INFORMAL.- Cualquier actividad del grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente, pueda contribuir al logro de fines comunes.

Hablando de una empresa, son el grupo de amigos íntimos, camarillas etc. que se reúnen a departir después del trabajo, los que toman el caté juntos, los que comparten deportivamente los fines de semana.

LA RAZON PRINCIPAL DE LOS GRUPOS INFORMALES ES : Perpetuar la cultura de un grupo, la necesidad de información, lo que interesa saber rápidamente.

2.6.3.- Organización Lineal o Militar.

Este sistema de organización está caracterizado por la transmisión íntegra de autoridad y responsabilidad correlativas por una sola línea para cada persona o grupo.

La característica especial es de que cada individuo, tiene únicamente un jefe para todos los aspectos y lógicamente no recibe órdenes más que de él y, solamente con él es con quien debe de estar reportando.

A continuación se mencionan las ventajas y desventajas más importantes de este sistema:

VENTAJAS :

- Es muy sencillo y claro
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Facilidad en la rapidez de acción.
- Creación de una disciplina muy firme por el hecho de que cada jefe adquiere toda su autoridad y los subordinados saben que es le único que la posee.
- Es más útil y práctica en la pequeña empresa.

DESVENTAJAS :

- Carencia casi total de los beneficios de la especialización.
- Carencia además de flexibilidad en el crecimiento de la empresa cuando este se da.

-Dificultad de capacitar a una sola persona o jefe en todos los aspectos a los que debe de atender.

-Se facilita la arbitrariedad por el sentido de "propiedad" que siente cada jefe de su puesto por creerse indispensable.

-Cuando se da la situación de que falta un jefe lógicamente la organización se ve afectada.

2.6.4.- Organización Funcional o de Taylor.

La observación del padre de la Administración Científica en el sistema de organización lineal, fué lo que lo llevó a descubrir que no se daba la "especialización" sino que una sola persona o mayordomo era quién dominaba hasta ocho áreas de trabajo, y Taylor pensó que un mayordomo con estos conocimientos bien podía desempeñar un puesto de rango superior.

Para aportar algo que remediara ésta situación el propuso que el trabajo del mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad que el señalaba, y que cada uno de ellos tuviese autoridad en su propio campo sobre la totalidad del personal.

VENTAJAS DE ESTE SISTEMA :

-Se da una mayor capacidad de los jefes, por su especialización y por lo tanto se vuelven más eficientes.

-Se da una descomposición de un trabajo de dirección complejo en elementos más simples.

-Posibilidades de rápida adaptación en los casos de cambios de procesos.

DESVENTAJAS :

- Dificultad para diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Se da muy comunmente la duplicidad de mando.
- Surgen fugas de responsabilidad.
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- Se dan fácilmente quebrantamientos en la disciplina y por lo tanto surgen conflictos que afectan a la organización.

2.6.5.- Organización Lineal y Staff. (Lineal o de Estados Mayores)

Este sistema de Organización surge con la intención de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores.

- a).- De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- b).- Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Este sistema es el que más se sigue actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el éxito radica en saber precisar que significa "asesoramiento y servicio".

2.6.6.- Centralización y Descentralización.

En toda organización se pueden encontrar varias clases de centralización y descentralización. Una es la concentración geográfica o de dispersión de operaciones. En este sentido una organización es centralizada si todas las actividades operativas son ejecutadas en un área geográfica.

Y es descentralizada si las plantas y oficinas están localizadas en áreas diferentes. Finalmente la centralización y descentralización, describen la manera de como se dividen las responsabilidades de la toma de decisiones entre ejecutivos, en diferentes niveles jerárquicos. (Dale, 1988: 120-124)

2.6.7.- Organización Funcional y Divisional.

El método más importante de división del trabajo y el que todas las organizaciones utilizan hasta cierto punto, es la división por funciones. Una función se puede definir como una sola actividad, pero en las organizaciones modernas a menudo significa un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento.

(Dale, 1988: 103)

2.6.8.- Organización como función administrativa.

Esta es la segunda etapa del proceso administrativo como se puede observar
PLANEACION=ORGANIZACION=DIRECCION=CONTROL.

En este sentido, ORGANIZACION, significa el acto de organizar estructurar e integrar recursos y organismos estableciendo relaciones entre ellos y sus respectivas atribuciones. Aquí la organización viene después de la planeación y se anticipa a la planeación y control. (Chavenato, 1993: 45-49)

2.6.9.- Estructura.

Es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización.

2.6.10.- Desarrollo Organizacional .

El cambio es lo más sobresaliente del mundo de hoy y no estamos enfrentándonos adecuadamente a el : cambio en el tamaño y movimiento de la población, cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de los empleos, relaciones de cambio entre la gente, patrones y trabajadores, estudiantes y profesores. Las organizaciones humanas son tan susceptibles a los tiempos cambiantes, al desarrollo bueno o malo etc. (Bennis, 1973: 1-2)

2.6.11.- El Proceso de La Organización.

Si se contempla organizar como un proceso, será lógico considerar diversos insumos fundamentales.

EN PRIMER LUGAR.- La estructura debe de reflejar los objetivos y planes, puesto que las actividades empresariales se derivan de estos.

EN SEGUNDO LUGAR.- La estructura debe de reflejar la autoridad disponible para los administradores de la empresa.

EN TERCER LUGAR.- La estructura de la organización como cualquier plan debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, así mismo pueden serlo aquellas de una estructura organizacional.

En resumen, una estructura de organización funciona no debe ser nunca mecánica ni estática.

EN CUARTO LUGAR.- La organización debe dotarse de elemento humano considerando y analizando lo que realmente se necesita.

Se dice con frecuencia que con un buen personal, cualquier organización funciona. Se ha dicho incluso, que es conveniente tener cierto grado de vaguedad en la organización, pues de esta manera las personas se ven obligadas a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo esto es obvio que los individuos capaces que deseen cooperar entre si, trabajarán con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben de cumplir y la forma en que deben hacerlo y como se relacionan unas funciones con otras, este es un principio general válido en todo tipo de organizaciones.

(Koontz, Harold, 1985: 251-262)

2.6.12.- Departamento.

Un aspecto de la organización es establecer departamentos, el término departamento designa un área, división o rama distintiva de la empresa en la que un administrador tiene autoridad sobre la ejecución de actividades. Un depto. puede ser la división de "producción", el departamento de ventas etc. En algunas empresas la terminología departamental se usa en forma vaga, en otras, en especial en las grandes compañías, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas.

(Koontz, Harold, 1985: 256)

2.6.13.- Autoridad y Estructura Organizacional.

Existe una interrelación directa entre estructura de la organización y el esquema de autoridad ya que la estructura se ocupa del establecimiento de puestos y las relaciones entre dichos puestos, esta ofrece el marco de referencia para las relaciones de autoridad.

La autoridad se refiere a un tipo de relación entre los puestos en la organización y no se atribuye a un individuo en particular. La estructura de autoridad ofrece las bases para asignar tareas a los diversos elementos en la organización. *(Kast, 1985:246)*

2.6.14.- Teoría Clásica de la Organización.

Se han de distinguir principalmente dos líneas de desarrollo en la teoría tradicional de la organización.

La primera derivada de las obras de Taylor, se enfoca a las actividades básicas, físicas relacionadas con la producción y se caracteriza por el estudio del tiempo y el estudio de los métodos.

La segunda, de la cual las obras de Gulick y Urwick son buenos ejemplos, se refiere más a los grandes problemas de organización de la división departamental del trabajo y coordinación.

La primera etapa de la organización es determinar los objetivos de la empresa, obviamente no es posible empezar a dividir el trabajo hasta no saber que trabajo deberá hacerse, y este a su vez dependerá de lo que la compañía pretende llevar a cabo.

Para que los objetivos resulten útiles al organizador deberán estar realmente bien determinados, aunque se puede empezar señalando algunas metas muy generales que corresponderían tan solo a la idea básica en que se funda la Empresa. (March, 1907:

13-15)

CAPITULO III.-

ACTIVIDADES DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

3.1.- Concepto de Recursos Humanos.

Son, los recursos más importantes con los que cuenta una empresa, son la fuerza de trabajo y por lo tanto el motor principal de un sistema productivo.

3.2.- La empresa y los recursos humanos.

Los recursos humanos son parte de un sistema integral de una empresa, con sus propias funciones, objetivos y responsabilidades, su trabajo deberá de adaptarse a las necesidades de la empresa, es la parte medular de la misma, el factor más importante para lograr que una empresa funcione y se desarrolle adecuadamente sin duda son los recursos humanos.

La empresa tiene en sus trabajadores un motor en potencia que solo hace falta saber como tratar para que pueda funcionar como se quiere, y esto lógicamente exige una organización bien cimentada del área que se va a ocupar de coordinar y administrar este recurso tan importante.

3.3.- Objetivos que persigue el departamento de recursos humanos.

Para comenzar se dice que el término de "Recursos Humanos" se comienza a difundir en el ámbito empresarial por el sentido humanístico que da a la función, que pretende dejar de ser manipuladora, paternalista y menos aún explotadora.

Sus objetivos principales son los de abastecer a la empresa de personal que realmente se adapte a ella y administrarlo.

Entre sus funciones principales se encuentran las siguientes :

Planeación de Personal

Reclutamiento

Selección

Contratación

Inducción

Capacitación y adiestramiento

Desarrollo de personal

Sueldos y salarios

Motivación

Seguridad e higiene

Disciplina

Análisis de Puestos

Valuación de Puestos

Servicio Médico.

Como se puede ver el departamento no solo se debe dedicar a llevar controles administrativos sino adentrarse más en el sentido humanístico de los trabajadores.

Como la empresa prácticamente desconoce los procesos y técnicas que se llevan a cabo para la integración y administración de personal se comenzará por explicar cada una de las facetas, sus procesos, técnicas etc.

3.4.- El departamento de Recursos Humanos como área funcional de una empresa.

Para poder comprender el funcionamiento de una empresa u organización es necesario entender que esta se compone de áreas funcionales con el fin de dividir el trabajo en actividades específicas entre estas áreas se destacan principalmente:

- MERCADOTECNIA
- PRODUCCION
- FINANZAS
- COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS
- RECURSOS HUMANOS

En este caso el área que nos interesa es la de Recursos Humanos y por consiguiente se habrá de describir a grandes rasgos lo que esta área tiene encomendado en el funcionamiento integral de una organización.

Esta área se encarga de desarrollar programas para proveer a la empresa de una estructura administrativa útil para obtener empleados capaces.

con oportunidad de progresar, que sientan satisfacción por su empleo, capacitación si es necesario y una adecuada seguridad en el trabajo trabajando para ello en la administración óptima del personal apoyándose en técnicas administrativas.

Todo es un proceso cuando se trata de tener nuevos trabajadores en la empresa o cuando se va a ocupar una vacante dentro de la misma, no es únicamente el seleccionar, existen fases que anteceden a la selección del trabajador y si estas no se siguen simplemente no se logran los mejores resultados en cuanto a lo que esperamos de un trabajador

Para esto debe darse óptimamente la integración de personal.

Esta es la parte del trabajo en la que se ha de explicar cada una de las funciones que debe de tener a su cargo un departamento de recursos humanos además de proponer alternativas que permitan organizar y formalizar el departamento de una manera que este de verdad cuente con una atención y administración de personal de la empresa, haciendo uso de la Administración científica esperando que de verdad sea de utilidad este trabajo y sirva como guía para lograr los objetivos planteados.

Las faces o técnicas administrativas que se presentan a continuación son parte de la integración y desarrollo del personal dentro de una empresa, primeramente se explica que significa cada face para que sirve y cuales son las mejores alternativas de uso.

3.5.- Planeación de Personal.-

De modo ideal todas las organizaciones deben identificar sus necesidades de empleados a corto y largo plazo por medio de la planeación.(Demanda de Personal).

Varios autores mencionan que la planeación de personal "es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá".

El momento en que una empresa determine cuantos empleados y de que características de las ya mencionadas serán necesarias, el departamento de recursos humanos puede planear cuales serán sus técnicas sobre el reclutamiento, selección y desarrollo, entonces con esa información el departamento puede en el momento oportuno proporcionar el personal necesario.

La Planeación de personal mejora enormemente las contribuciones del departamento de personal a los objetivos que tenga la organización.
La Planeación de personal predice sistemáticamente la oferta y la demanda futura de empleados para una organización.

Permite a los especialistas en personal proporcionar la fuerza apropiada de trabajo que necesita una empresa.

Esta planeación también nos sirve para otras actividades de personal tales como la obtención de nuevos trabajadores.

Como ya se mencionó se puede planear a corto plazo (se plantea como las vacantes que deben de cubrirse durante el año en curso)

y a largo plazo (se estima la situación de los recursos humanos para los dos, cinco o hasta diez años próximos esto es básicamente cuando se habla sobre la ampliación de mercados, nuevos productos, líneas de los mismos etc). Los ejemplos de planeación de personal son más comunes en las organizaciones grandes porque les permiten:

BENEFICIOS QUE APORTA

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Lograr economías en la contratación de nuevos empleados.
- Efectuar una demanda importante sobre los mercados laborales locales.
- Coordinar diferentes programas de administración de personal, tales como los planes de acción afirmativa y las necesidades de contratación.
- Adecuar eficientemente las actividades de personal con los objetivos futuros de la organización.

Ya que se han visto los beneficios que aporta la planeación de personal y principalmente en las empresas grandes, entonces se puede decir que es una herramienta muy valiosa para no tener problemas de personal en el futuro. Es por eso que se considera de gran importancia que el departamento contemple algunas de las muchas técnicas de planeación de personal y sepa como hacer uso de ellas.

Cabe mencionar que existen varias técnicas para planear y pronosticar la demanda de personal, algunas se basan en la experiencia, otras se basan en tendencias anteriores y otras basadas en otros factores como los modelos de computadoras. A continuación se explican las más conocidas y usadas.

Predicciones de Expertos.

Ellos se basan en quienes tienen conocimientos para estimar las necesidades futuras de recursos humanos.

Técnica Delphi.- Mediante este método se solicitan opiniones a un grupo de expertos en su área, casi siempre son gerentes, que van a opinar sobre requerimientos futuros de personal y de que tipo, el intermediario o moderador va a ser el departamento de recursos humanos que se va a encargar de resumir las respuestas/opiniones de los participantes informándoles después de los resultados. Después de esto se insta a que cada uno de los participantes una vez más de su opinión, esto a manera de retroalimentación ya que los gerentes generalmente tienen opiniones contradictorias y de esta forma se perciben mejor las necesidades de personal hasta que finalmente se consigue una coordinación de lo que realmente se quiere.

Predicciones de Proyección de Tendencias.

Consisten en proyectar las tendencias del pasado entre las que se encuentran :

La Extrapolación.- Se basa en la extensión de los índices de cambio del pasado al futuro. Por ejemplo : Si se contrata a un promedio de 20 empleados de producción cada mes, durante los dos últimos años, la extrapolación de esta tendencia al futuro significará 240 trabajadores de producción añadidos durante el próximo año.

La Indexación.- Es un método para estimar las necesidades futuras de empleo, haciendo coincidir el crecimiento del empleo con algún índice.

Un ejemplo común es la razón de empleados de producción a ventas. Por ejemplo : Los planificadores pueden descubrir que por cada millón de pesos de aumento de las ventas, el departamento de producción requerirá de 10 nuevos montadores.

Otras Técnicas que sirven principalmente para la planeación al corto plazo haciendo uso del mismo personal interno de la empresa son las siguientes :

Inventario de personal.- Se le considera como una fuente de suministro interno, Es una hoja en la cual se muestran las características de la persona y el perfil del puesto en el que labora.

Como mínimo el Inventario de Recursos Humanos debe de contar con los siguientes aspectos :

Perfil del puesto donde se ubica cada trabajador.- Esto se refiere a conocer todas las características del puesto y que requiere un trabajador para cubrir dicho puesto, hay que conocer todas las características, habilidades, actitudes, aptitudes, experiencias y conocimientos que requiere una persona para cubrir un puesto :

-Edades de las personas

-Actividades rutinarias y esporádicas que realiza cada empleado (esto se refiere a las actividades generales y específicas.

-Los sustitutos posibles para cada puesto

-Tiempo de capacitación para los novatos (aquí es bueno considerar si es realmente beneficio para la empresa capacitar a los novatos, lo que no solo es cuestión de tiempo, sino también de economía, y si es preferible traer personas externas a la empresa.

-Índices de ausentismo

3.6.- El Reclutamiento.-

Cuando una empresa requiere de personal para ocupar una vacante este debe ser el primer paso para lograr la mejor contratación. Esta fase de la integración de personal Idalberto Chiavenato la define de la siguiente forma : "El término reclutamiento tiene sus orígenes en el área militar, el reclutamiento militar es la convocatoria obligada de todo ciudadano que alcanza cierta edad. En la vida empresarial, el reclutamiento es también una convocatoria, una invitación pero sin la presentación obligatoria del candidato".

Este concepto se definiría como el buscar o atraer solicitantes capaces para cubrir una vacante que se presenta.

En este aspecto es recomendable agotar todas las fuentes disponibles para lograr mejores resultados en cuanto a la persona que ocupará un puesto, ya que así se tendrá mayor disponibilidad para evaluar y escoger al más idóneo.

Las fuentes de reclutamiento, es donde se supone que estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece, es decir las fuentes de reclutamiento son aquellos segmentos del mercado de mano de obra que puedan abastecer a la empresa de los candidatos necesarios para determinada vacante.

Existen básicamente dos tipos de fuentes de reclutamiento :

Fuentes Internas

Fuentes Externas

Fuentes Internas.- Ayudan a encontrar el personal que necesitamos entre los propios empleados de la empresa. Esto da como resultado el promocionar o transferir de un puesto a otro a los empleados esta medida de reclutamiento interno ayuda enormemente al mejor desarrollo de la empresa, más adelante se hablará de ello en lo referente a la motivación.

Las principales fuentes internas son :

- La propia organización
- Recomendados
- Clientes actuales
- Archivo de solicitudes

Fuentes Externas.- Se refiere al reclutamiento externo para satisfacer las necesidades de personal de la empresa mediante candidatos que son reclutados en el mercado de mano de obra, la gran ventaja que ofrece el reclutamiento externo es que trae experiencias y sangre nueva a la empresa.

Las principales fuentes externas son :

- Sindicatos
- Instituciones educativas
- Bolsa de Trabajo
- Agencias privadas
- Otras empresas.

Medios de Reclutamiento.- Las técnicas de reclutamiento son las maneras por medio de las cuales se realiza el reclutamiento

Existen medios tales como :

- Periódicos
- Revistas
- Folletos de la empresa
- Radio y Televisión
- Puerta de la Empresa
- Tableros dentro de la empresa

3.7.- La Selección.-

La selección es un proceso lógico mediante el cual se eligen las personas que se consideran idóneas para ocupar una vacante.

Es común pensar ¿si los candidatos atraídos por el reclutamiento son aptos o adecuados para el cargo vacante?, ¿cuales son los aptos o adecuados cuando se atrae a varios candidatos?, ¿como escoger o seleccionar a los candidatos? La respuesta a estas preguntas está en la "Selección de Personal".

Es un paso muy importante, ya que si los encargados de seleccionar no lo hacen adecuadamente, esto puede significar grandes costos para la empresa y además, no seleccionar al más adecuado, es por eso que existe un proceso que ayuda en otros términos a aceptar o rechazar.

La Administración ha venido a ayudar a saber tomar decisiones, ha implantar y formular procesos que ayuden de una forma comprobada a obtener resultados. En la selección se tiene que dar un proceso para poder evaluar al posible ocupante del cargo, existen infinidad de procesos de selección que diferentes estudiosos de la administración de personal plantean y proponen, pero es muy importante que cada organismo adopte su propio proceso de selección, pero siempre teniendo la visión o base de como debe de hacerse este proceso.

Para esto se debe tener en cuenta lo siguiente :

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| * Características del puesto | *Caract. del candidato |
| * Exigencias del puesto | *Calificaciones del candidato |
| * Analisis y description del puesto | *Técnicas de selección |

Algo muy importante como ya se mencionó es que todo proceso debe integrar varias técnicas que ayudan a evaluar al posible ocupante del puesto, estas técnicas se clasifican de la siguiente forma :

TECNICAS DE SELECCION

- *ENTREVISTA DE SELECCION
- *PRUEBAS DE CONOCIMIENTO
- *TEST PSICOMETRICOS
- *TECNICAS DE SIMULACION

Este es un proceso clásico de selección de personal en el que se encuentran contemplados todos los aspectos de las técnicas de selección mencionadas.

- 1.- Recepción preliminar de solicitudes
- 2.- Entrevista inicial
- 3.- Pruebas de aptitudes
- 4.- Estudio socioeconómico
- 5.- Entrevista con su supervisor
- 6.- Exámen médico
- 7.- Decisión final

Para comprender mejor los pasos que se siguen en el proceso se comenzará hablando de cada uno de ellos y posteriormente proponer lo que se considere mejor.

Recepción preliminar de solicitudes.

Este es el primer paso del proceso, consiste en recibir las solicitudes de empleo de la gente interesada en trabajar en la empresa, es común ver que las grandes empresas tengan sus propias solicitudes adaptadas o diseñadas a sus necesidades, pero las más usadas son las que se venden en cualquier papetería.

Lo recomendable en esta fase del proceso es de que se manejen tres tipos de solicitudes :

- 1.-Nivel ejecutivo
- 2.-Nivel empleado
- 3.-Nivel obrero

Se puede dar el caso que la empresa no quiera tener más gastos, y opta por la solicitud más sencilla que sea aplicable a cualquier nivel de empleo. entonces si esto sucede se recomienda que a quienes pretendan un puesto a nivel ejecutivo se les pida el curriculum vitae.

Desde el momento en que se entregan las solicitudes de empleo se pueden identificar aquellas que pueden ser desechadas o no tomarse en cuenta y con cuales si es conveniente proceder ¿porque?, estos son algunos aspectos :

·Por ejemplo si dicha solicitud se presenta manchada, arrugada descuidada, difícil de leer y entender lo que está escrito, la solicitud debe de estar redactada correctamente además de presentarse libre de manchas arrugas etc.

-También son fácilmente identificables aquellas en las que se observa que no cumplen siquiera con los requisitos mínimos los candidatos tales como.

-Cuando no se respondieron preguntas clave o se tienen muchos espacios en blanco.

-Un punto clave para desechar la solicitud es cuando se identifica la frecuencia con la que el candidato ha cambiado de empleo, esto nos demuestra que no tiene estabilidad en ninguna parte, puede ser conflictivo, incumplido etc., y puede llegar a causar trastornos a la empresa. Pero, es importante señalar que se debe de analizar más a fondo al candidato ya que bien pudo ser que la pérdida de sus anteriores empleos se haya debido a circunstancias ajenas a él, entonces es recomendable que en la fase de la entrevista personal se ponga mucha atención.

La entrevista inicial o previa.

En esta fase se da la comunicación entre el entrevistador y el candidato, esta servirá para recabar información que será básica para tomar decisiones. Esta entrevista tiene como objetivo el conocer más a fondo al candidato y conocer su forma de pensar además de analizar conjuntamente los datos asentados en la solicitud de empleo.

La entrevista consta de tres fases que es importante seguir:

-Rapport o "rompehielo"

-Cima

-Cierre

El rompehielo tiene como finalidad ayudar a que el entrevistado se sienta en confianza desechando las tensiones naturales de la situación, esto lógicamente se logrará con la cooperación del entrevistador ya que el deberá darle confianza, demostrarle interés, mostrarse amable etc. es decir no atacar desde un principio el objetivo de la entrevista.

En esta etapa el tiempo recomendable es entre 5 y 6 minutos.

La cima. Su propósito es conocer los puntos claves del trabajador tales como su historial laboral, educativo, personal conocer a que se dedico en su vida personal, sus pasatiempos, que proyectos tiene a corto, largo plazo. La cima es el momento crucial de la entrevista ya que es donde se están abordando los temas centrales y más importantes de la misma, en esta etapa el tiempo propuesto es entre 20 y 30 minutos.

El cierre, en esta etapa se le permite al entrevistado que haga las preguntas que quiera, además de que si no es aceptado se le debe orientar en sus posibilidades hacia otras oportunidades de trabajo.

El propósito principal del cierre es el de agradecer al entrevistado su presencia.

A continuación se presentan algunos formatos de preguntas para entrevistas de selección de personal.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTAS	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	<i>Número mínimo de preguntas planteadas.</i>	<i>Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema o se le explique por que no se le contratará.</i>
ESTRUCTURADA	<i>Se formula una lista de preg. que se le harán al solicitante</i>	<i>Util para obtener resultados con validéz, especialmente número grande de solicitudes.</i>
MIXTA SOLUCION DE PROBLEMAS	<i>Combinación de las dos anteriores, las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas</i>	<i>Enfoque más realista, útil para evaluar las habilidades analíticas y de raciocinio en condiciones de presión</i>
PROVOCACION DE TENSION	<i>Preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante</i>	<i>Util para puesto que requiere gran nivel de presión.</i>

Pruebas de aptitudes.

Los candidatos que aún sigan con posibilidades después de la entrevista, tendrán como siguiente paso las pruebas de aptitudes, que son generalmente psicológicas, de conocimiento, de desempeño teórico-práctico, etc.

Esta etapa valora todos estos aspectos para saber que habilidades y potencialidades tiene el entrevistado

Estudio Socioeconómico.

Su objetivo es el de profundizar sobre los aspectos socio familiares del candidato, conocer su responsabilidad su eficiencia o situación en anteriores trabajos.

Se busca conocer si el candidato cuenta con propiedades, negocios etc. en general su situación económica, su relación con su familia, con sus padres, verificar si tiene o no antecedentes penales.

Entrevistas con el supervisor.

Se dice que en la gran mayoría de las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quién tiene la responsabilidad de decidir si se da o no la contratación definitiva del nuevo o nuevos empleados, porque son ellos los más idóneos para poder examinar algunos aspectos técnicos, además de la experiencia que les da trabajar en el área donde se encuentra la vacante desocupada.

Exámen Médico.

Es importante que en el proceso de selección se incluya un exámen o evaluación médica, esto con el fin de conocer el estado de salud del candidato, si padece enfermedades que limiten su trabajo o que sean contagiosas y signifiquen un riesgo para los demás empleados.

El exámen médico es obligatorio para los patrones y está contemplado en el reglamento de seguridad e higiene que estableció la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en su artículo 15.

Decisión Final.

Este es el fin del proceso que culmina con la contratación del nuevo empleado. Con la información obtenida a través del proceso ya se tiene definido quién va a ocupar el puesto.

3.8.- Contratación.-

Esta etapa se realiza después de haber determinado que la persona a contratar es la más indicada, esto después de haber pasado por las etapas de reclutamiento y selección.

Para llevar a cabo el proceso de la contratación existe la necesidad de completar los datos y documentos necesarios para integrar el expediente del nuevo trabajador, esto varía ya que no entregará la misma documentación un ejecutivo que un obrero.

Entre los documentos necesarios para integrar el expediente se encuentran:

- Acta de nacimiento
- Acta de matrimonio
- Certificado de primaria
- Certificado de secundaria
- Certificado de bachillerato
- Título profesional
- Cédula profesional
- Carta de pasante
- Cartilla del servicio militar liberada
- Credencial del ISSSTE
- Credencial del IMSS
- Cédula del registro federal de causantes (RFC)

- Licencia de automovilista o chofer
- Licencia sanitaria
- Pasaporte
- Certificado de antecedentes penales
- Formas M1.M2 Esto (tratándose de extranjeros)
- Otros documentos

Así también es necesario el llenado de formas, filiación dactilográfica etc. éstas formas también podrán ser llenadas de acuerdo con el puesto.
Una vez integrado el expediente se procede a la contratación.

Para comprender mejor es necesario analizar los aspectos legales.
La Ley Federal del Trabajo define al contrato individual que deben firmar el contratante (patrón) y el contratado (trabajador) en la siguiente forma :

"Contrato Individual de Trabajo cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel, por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario".

"Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".

El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, tiempo indefinido o por obra determinada.

Los aspectos legales que rigen la contratación están basados en los beneficios que puede tener el trabajador. Existen preferencias en las empresas en relación con : nacionalidad, antigüedad, estado civil y si está sindicalizado o no. Todo esto es tomado en cuenta cuando en una empresa existe una vacante.

En la Ley Federal del Trabajo encontramos que existen dos tipos de vacantes, las definitivas o provisionales mayor a treinta días y las vacantes definitivas o profesionales que son menores de treinta días.

Las remuneraciones pueden ser de tres tipos : en especie, en dinero o mixtas.

Los requisitos que se le piden a una persona para ser contratada, son establecidos por la organización de acuerdo con sus necesidades. Dichos requisitos pueden ser :

- a) Leyes, Constitución y Ley Federal del Trabajo
- b) ISSSTE, IMSS, INFONAVIT etc.
- c) Solicitud de Trabajo
- d) Curriculum Vitae
- e) Registro Federal de Causantes
- f) Contrato de Trabajo
- g) Acta de nacimiento
- h) Licencia de manejo.

3.9.- Inducción.-

Muchas veces nos ha tocado que cuando comenzamos en un nuevo trabajo no sabemos realmente lo que tenemos que hacer, a quién dirigirnos, como trabajar etc. , esto se debe a que en algunas organizaciones no existe la preocupación de introducir o inducir al trabajador para que este se adapte y familiarice más rápidamente con su nuevo trabajo.

En el momento en que se toma la decisión de contratar a una persona y esta llega a prestar sus servicios, el nuevo trabajador lógicamente se sentirá extraño dentro de la misma, por lo mismo es recomendable que la empresa tenga establecido un programa de inducción.

3.10.- Capacitación.-

Concepto de Capacitación.-

La capacitación es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional por que su fin es la formación y preparación de las personas. Está orientado eminentemente hacia el desempeño del cargo futuro en la empresa.

Importancia de la Capacitación.-

No siempre las personas saben exactamente qué hacer en su trabajo. Las empresas necesitan enseñar a sus empleados de la mejor manera. En otros términos, los empleados necesitan ser capacitados para ejecutar su trabajo de acuerdo con los métodos y procesos establecidos por la empresa.

Es por eso que la Capacitación es sumamente importante dentro de las empresas, ya que mientras más capacitado este el personal para realizar su trabajo, rendirá al máximo y dará su mejor esfuerzo. Así mismo desarrollará más su nivel de conocimientos que se reflejará en los resultados obtenidos por la organización.

Primeramente se debe destacar que la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 132 fracción XV establece que :

Son obligaciones de los patrones :

"Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del capítulo III bis del Título IV".

Este aspecto de la capacitación y adiestramiento es un punto muy importante para la empresa ya que constantemente se llevan a cabo programas de capacitación en cuanto a nuevas técnicas de producción.

Es muy importante que el programa de capacitación tenga un orden y una secuencia lógica, ya que así los pasos estarán relacionados entre si y se obtendrán buenos resultados aumentando la posibilidad del éxito.

Para esto es necesario seguir un proceso el cual deberá componerse básicamente por 4 etapas :

1a fase Determinación de las necesidades de capacitación

2a fase Programación de la capacitación

3a fase Ejecución de la capacitación

4a fase Evaluación de los resultados de la capacitación.

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.-

Es la primera fase del proceso de capacitación, consiste básicamente en la Determinación de las necesidades de capacitación de lo que se debe hacer, el verificar los problemas de capacitación que ocurren en la empresa. Las necesidades de capacitación se pueden identificar por los siguientes factores :

- a) baja productividad del personal
- b) baja calidad del trabajo
- c) comunicaciones deficientes
- d) exceso de errores o desperdicio de tiempo y materiales
- e) elevado número de accidentes
- f) averías frecuentes en las máquinas o equipos.

Esos problemas casi siempre ocurren por la necesidad de capacitación. Las necesidades también se dan por el desarrollo de la empresa.

En esto se contemplan : la expansión de la empresa, nuevos empleados, cambio en los procesos de trabajo, modernización de los equipos e instalaciones de la empresa, producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

PROGRAMACION DE LA CAPACITACION.-

Una vez verificadas las necesidades de capacitación se pasa a esta fase que consiste en determinar las siguientes cuestiones :

Quien capacitará	aprendices	Clase, grupo
En que capacitará	Contenido de la capacitación	Manual, libro
Como capacitará	Técnicas de la capacitación	Sala, demost.
Cuando capacitará	Época de la capacitación	Fechas, hora
Donde capacitará	Local de la capacitación	Interno, ext.
Quién lo capacitará	Instructor	Jefe, espec.

La programación de la capacitación como se puede ver planea todos los detalles de la forma en que será ejecutada la capacitación en términos de técnicas, contenido, local en donde se realizará, instructores, aprendices etc.

EJECUCION DE LA CAPACITACION.-

Consiste en hacer funcionar el programa de capacitación, es decir reunir a los aprendices y transmitirles los contenidos de la capacitación a través de las técnicas escogidas en la época y local programados.

Generalmente la ejecución de la capacitación la lleva acabo el propio organismo donde trabaja el empleado, pues la capacitación es una responsabilidad de línea y nadie mejor que el propio jefe puede ejecutar la capacitación del subordinado.

La ejecución de la capacitación puede hacerse de tres maneras diferentes :

1.- En el propio local de trabajo.- No hay necesidad de que el trabajador salga para ser capacitado puesto que la capacitación se lleva a cabo en la propia empresa, esto es cuando se trata de uso de maquinaria y equipo.

2.- En la empresa, pero fuera del lugar d trabajo.- Se realiza en alguna sala o local especial tal es el caso cuando se requieren proyecciones en videos, películas, acetatos etc. pero todo dentro de la misma empresa.

3.- Fuera de la empresa.- Esta es la capacitación llamada externa y es la que se lleva a cabo cuando se requiere de instructores especialistas para obtener conocimientos especializados.

EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION.-

Es la última etapa del proceso de capacitación y sirve para verificar si el que fué programado y ejecutado realmente satisfizo las necesidades de capacitación diagnosticadas anteriormente.

Quando los problemas que se identificaron por falta de capacitación en la empresa fueron eliminados, pero, estos vuelven a presentarse, entonces a esta face le compete el evaluar los resultados de la capacitación, verificar el porque salieron mal las cosas.

Analizará si el diagnóstico emitido fué el más correcto o si la programación no fué la más óptima o si la ejecución de la capacitación no se llevó a cabo como esta debió ser.

3.11.-Administración de Sueldos y Salarios.-

En esta face se debe de poner la atención debida ya que, de ella depende que en la empresa exista una armonía entre los trabajadores y directivos. El objetivo principal de la administración de sueldos y salarios es el de lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de sueldos y salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización.

SUELDO.- La costumbre ha establecido el uso de éste término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal.

La Ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

SALARIO.- Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, la Ley Federal del Trabajo menciona que el salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Desde el ángulo de la Organización, son cuatro los elementos que deben considerarse para determinar la remuneración del trabajo :

EL SALARIO MINIMO.- De acuerdo con la legislación laboral mexicana, salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

El salario mínimo debe ser suficiente para satisfacer las necesidades básicas de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

EL SALARIO DEL PUESTO.- La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual, ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos en el trabajo, su valor relativo en relación a los que existen en el resto de la organización. Aquí es en donde se justifican las técnicas como la valuación del puesto.

EL PAGO AL MERITO DEL TRABAJADOR EN SU PUESTO.- Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores, se utiliza la llamada técnica de calificación de méritos que pretende medir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos arbitraria.

EL PAGO A LA PRODUCTIVIDAD O EFICACIA.- Los sistemas de remuneración por rendimiento tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja, es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo.

3.12.- Motivación.-

Las organizaciones son creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello se cuenta con tres tipos de recursos : materiales, técnicos y humanos.

para que una empresa logre alcanzar sus objetivos debe de conjugar muy bien todos sus recursos ya que si no se tienen perfectamente integrados simple y sencillamente se fracasa en el intento.

Dentro de los recursos de una empresa los humanos son los más importantes ya que de ellos dependerá en gran parte el destino de la organización, para ello se necesita seguir un proceso como ya he venido haciendo a lo largo de cada una de las etapas ya mencionadas, pero si ya se tiene preparada una persona para trabajar, que tenga los mejores conocimientos o que haya sido la que mejor evaluación tuvo para ser seleccionada y contratada.

Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada, siempre encontramos algún móvil o motivo detrás de ella. El hombre tiene conducta y personalidad y uno de los papeles del administrador es saber aprovechar estos elementos para darles el cause que debe ser.

Para que el trabajador tenga una verdadera eficiencia y no solamente eficacia es necesario saber motivarlos, que en realidad sientan que son parte importante de la empresa, que no son solamente un motor, o como se dice comúnmente "lograr que se pongan la camiseta" pero esto no es solo labor de hacerlos sentir bien con palabras o retribuciones económicas, es bien sabido que el hombre tiene necesidades algunas más importantes que las otras

La motivación al trabajador es realmente una de las labores más importantes y en la que la empresa debe poner mucha atención.

La teoría de Abraham Maslow (1954) es quizá la ilustración más acertada en cuanto a las necesidades del hombre, de aquí es de donde se derivan las maneras de motivar al personal, pero primero analizamos esta teoría :

Necesidades Fisiológicas o primarias .- Son aquellas que son indispensables para poder vivir : alimentarse, respirar, dormir etc.pueden saciarse a diferencia de las secundarias. Estas últimas son específicamente humanas :

De seguridad.- El hombre desea estar, en la medida de lo posible a cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores para el y su familia.

Sociales.- Para sobrevivir, el ser humano necesita salvo raras excepciones aliarse, requiere vivir dentro de una comunidad, necesita pertenecer a un grupo y que se le acepte dentro del mismo.

De estima.- Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente precisa sentirse apreciado y estimado sino que además le precisa destacar contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

De autorrealización.- Es cuando el hombre ya ha alcanzado lo que quiere y ahora piensa en algo más importante para el.quiere dejar huella y trascender verterse hacia el exterior.

3.13.-Seguridad e Higiéne.-

Nos habla de la aplicación de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud

En una forma más clara, ayuda a desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, estos son sus principales objetivos.

El aspecto de la seguridad e higiene dentro de una empresa es determinante para poder alcanzar los objetivos trazados, ya que se debe de estar enterado de todo lo que implica esta función a que tiene a cargo el departamento de recursos humanos. El tener personal sano que goce de cabal salud es la función principal de la seguridad e higiene en una empresa, además de ser una obligación moral para el administrador preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización así como por la protección contra accidentes. Además de esta obligación moral, existen mandamientos legales que debe cumplir, tal y como lo estipula la Ley Federal del Trabajo.

Es muy importante advertir que un lugar de trabajo inseguro e insalubre tiende a provocar enfermedades y accidentes que le pueden ocasionar severos trastornos a la empresa, que van desde las ausencias en el trabajo, lo cual va a significar una disminución en la producción, esto sería lo menos grave.

ya que se pueden dar casos en los que este corriendo peligro la vida del trabajador, y esto aparte de ser una desgracia, significa dinero para la empresa, casos de incapacidades temporales o definitivas definitivamente no le convienen a la empresa ya que afectan severamente, su proceso productivo.

Es muy importante que la empresa tenga bien evaluadas sus áreas de trabajo, que grado de riesgos se corren, en que condiciones se debe de encontrar el área de trabajo, la ergonomía, es decir el espacio para trabajar, el ruido, la ventilación, etc.

Para ello existen factores del medio exterior que influyen directamente en el funcionamiento normal del organismo:

Químicos.- La industria moderna requiere materias primas, todas de naturaleza química que son necesarias en el proceso productivo y que tienen una repercusión para quién las maneja ya que desprenden partículas que afectan principalmente al aparato respiratorio y digestivo.

Físicos.- Se reconocen todos aquellos en los que el ambiente normal cambia rompiéndose el equilibrio entre el organismo y su medio. Se citan defectos de iluminación, calor o fríos extremos, ruido, humedad, manejo de corriente eléctrica, presencia de polvos en la atmósfera, radiactividad etc. Estas situaciones anómalas traen como consecuencia repercusiones en la salud como por ejemplo :
disminución de la agudeza visual, ceguera, sorderas profesionales, neurósis por ruidos etc.

Biológicos.- Este tipo de factores se refieren a todo tipo de parásitos o microbios que afectan a la salud como el paludismo, tetanos, etc. esto derivado de trabajar en un lugar insalubre.

De fuerza de Trabajo.- Son todos aquellos que implican el uso de la fuerza del cuerpo y que pueden ocasionar desgarres musculares, hernias o fracturas.

Psicológicos.- Es el medio tensional en el cual se desarrolla el trabajador, que puede causar alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad de los trabajadores. Ejemplos : Neurosis, psicosis, histerias, etc.

CAPITULO IV.-

OBTENCION DE INFORMACION, Y SU INTERPRETACION.

4.1.- Resultados de la aplicación de las entrevistas a todos los jefes de area, y del método de Observación directa.

Para llevar a cabo la investigación de campo se uso una entrevista con todos los jefes de area de la empresa además de apoyarse en la OBSERVACION DIRECTA, que radicó básicamente en percibir como se trabajaba en los departamentos, a quién le rinden cuentas los trabajadores, que condiciones guardan las areas de trabajo de cada uno de los departamentos, además de los procesos de trabajo que se tienen implementados, así como el ambiente que se percibe etc. la investigación pretende obtener los datos de las actividades más básicas que debe llevar a cabo un departamento de recursos humanos, es cierto que existen muchas más funciones que se consideran propias de este departamento pero no se tratan en especial ya que se considera que muchas de estas actividades ya van implícitas en las faces que se presentan.

La guía de entrevista fué la siguiente :

GUIA DE ENTREVISTA.

- 1.- ¿En esta Empresa como se le denomina al área que maneja el Personal?
- 2.- ¿ Conocen lo que es un organigrama?
- 3.- ¿ Que finalidad creen que tiene un organigrama?
- 4.- ¿Esta área se encuentra contemplada en el organigrama general de la empresa,y que nivel ocúpa en el mismo?
- 5.- ¿Que niveles ocupa el departamento en su estructura?
- 6.- ¿Cuales son las funciones principales del departamento?
- 7.- ¿ Se cuenta con algunas técnicas administrativas dentro del departamento?
 - Análisis de Puestos
 - Perfiles de Puesto etc.
- 8.- ¿ Hacen uso de la planeación de personal ?

9.- ¿Que procesos se tienen establecidos para el reclutamiento de personas aspirantes a un puesto?

* Fuentes internas o externas

10.- ¿Se cuenta con algún tipo de técnica administrativa que ayude a localizar o promocionar dentro de la empresa a alguna persona que pueda ocupar una vacante?

* Inventarios de Personal

* Escalafón

11.- ¿Mencione el proceso de selección de personal que se tiene establecido para decidir entre los candidatos?

-Solicitud=entrevista=exámenes de aptitudes=examen médico etc.

12.- ¿Consideran que se conocen todos los detalles que implica una contratación, es decir, derechos y obligaciones, tanto de la empresa como del trabajador, Mencionarlos ?

* Aspectos legales del contrato

* Prestaciones

* Sueldos y salarios

* Todo lo que implica la relación con el IMSS, ISSSTE, FOVISSTE, SAR etc.

13.- ¿ Consideran que se apegan a lo que dicta la Ley Federal del Trabajo o van más allá, esto en cuanto a los derechos de los trabajadores ?

14.- ¿Cuándo ya se ha contratado a la persona, cual es el siguiente paso,se tiene algún programa especial de inducción, capacitación etc.?

15.- ¿Se llevan a cabo programas de capacitación y adiestramiento,y cada cuanto se realizan?

16.- ¿Tienen establecido algún programa de desarrollo del personal?

17.- ¿Que importancia se le da a la seguridad e higiene en la empresa?

18.- ¿Que se hace para fomentar la seguridad en la empresa?

19.- ¿Se cuenta con algún programa, proceso u comisión de seguridad e higiene que auxilie en la detección y prevención de riesgos, accidentes y enfermedades de trabajo?

20.- ¿Creen uds.que para que se desempeñe eficazmente el trabajador, le baste con el sueldo, salario y prestaciones?

21.- ¿Se tiene implementado algún programa de incentivos, en que consiste y a quién beneficia?

22.- ¿Que tan importante creen que sea la motivación en la empresa y con que finalidad se motiva al personal?

El diagnóstico al que se ha llegado después de haber aplicado las entrevistas es de que en la empresa existe el área de personal pero de una manera simbólica únicamente ya que en realidad no se lleva a cabo ningún tipo de métodos, técnicas o procedimientos administrativos que estén apoyados en la administración científica.

-El personal dentro de esta área está compuesto únicamente por un "encargado de personal" y dos auxiliares que tienen como funciones únicas las de llevar el control de nóminas, control del SAR, del IMSS e INFONAVIT ignorando las funciones y procesos que debe de cumplir un departamento de personal.

No se sabe exactamente para que sirve un organigrama, se tiene la idea que solo sirve para que se observe quién ocupa un puesto determinado.

-Para comenzar he visto que en el organigrama general de la empresa no se encuentra contemplado el departamento de personal, ni de naturaleza staff o lineal-funcional, restandole así importancia a un área tan importante como lo es el personal. La organización y formalización de esta área en la empresa no ha sido realmente valorada.

-Es muy importante señalar que una empresa de la magnitud e importancia que tiene la Empresa de Aprovechamientos Forestales de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro tanto como ser modelo de organización para otras empresas, se antoje incongruente que no cuente con un Departamento de Personal que en realidad se adapte a las necesidades crecientes y de desarrollo de la empresa.

-No se tiene previsión en cuanto a las necesidades de personal, esto quiere decir que no se cuenta con ningún tipo de técnica de planeación de personal. El personal que se ocupa, se busca en su momento.

-En cuanto a las funciones que desempeñan los integrantes del departamento, estos no tienen un desempeño fijo y estructurado, ya que se realizan actividades de todo tipo.

-No se tienen elaborados perfiles de puestos y por lo tanto existen puestos cubiertos por personas que no alcanzan a desempeñar óptimamente el puesto.

-Los procesos de reclutamiento y selección prácticamente se hacen a un lado ya que en los casos de demanda de personal simplemente las autoridades más importantes de la empresa deciden quien ocupa el puesto y quien no, pasando por alto la autoridad que en un momento dado pudiese tener el encargado o jefe de personal cayendo así en el nepotismo.

Esto da como resultado el advenimiento o contrato de empleados que en un momento dado no pudieran ser los más idóneos al puesto o simplemente se pierde la oportunidad de tener un personal muchas veces mejor.

-Es necesario destacar que dada la naturaleza de la empresa, dichos procesos se han considerado hasta cierto punto innecesarios ya que se argumenta que cuando se requiere de personal simplemente ya saben a quién se va a contratar ya que como lo he mencionado anteriormente esta empresa es de carácter comunal y entre los comuneros se conocen sabiendo así identificar a aquellas personas que tienen ciertas habilidades.

- El desarrollo de la empresa a dado lugar a que se requiera cada vez más personal, y lo que ha sucedido es que si se cuenta con un proceso de contratación, capacitación y hasta motivación, pero todo se hace de una manera empírica, y no es la misma área la que las lleva a cabo.

- La planeación de personal es muy importante dentro de las organizaciones y más cuando se tratan de una empresa en desarrollo, y esta empresa no cuenta con esta técnica que sirve para prever las requisiciones de personal de la empresa a futuro.

-En el aspecto de la motivación a los trabajadores esta si se da pero de una manera muy propia por parte de la empresa, ellos manejan fundamentalmente la remuneración económica, dejando a un lado otras técnicas de motivación tan importantes y de buenos resultados que existen

-Además no se cuenta con ningún tipo de manuales que puedan servir de guía tanto a los directivos como a los trabajadores operativos tales como manuales de organización, de procedimientos, de bienvenida.

Dadas todas estas circunstancias que imperan en una empresa de tal magnitud se ha llegado a la conclusión de que se requiere de una organización y formalización desde su base del departamento de recursos humanos, es necesaria ya que un recurso tan importante como lo es el humano, simplemente no se le está tomando la importancia que se merece porque no existe una real organización del departamento.

El presente trabajo radica precisamente en el aportar lo que se ha aprendido en el transcurso de la carrera profesional en la universidad, para organizar el departamento ya mencionado, para ello se contemplará prácticamente todo el proceso de integración de personal.

Desarrollo y perspectivas del departamento.

De acuerdo a la información recabada en la investigación llevada a cabo, la empresa ya tiene contemplado el formar un verdadero departamento de recursos humanos en el cual se apliquen todas las funciones que debe de tener un departamento de esta naturaleza y que no solamente sea simbólico, es por ello que se espera que el trabajo sea de valía y que se tome en cuenta para la reorganización de este departamento ya que en verdad la empresa lo requiere.

CAPITULO V.-

CONCLUSIONES:

Una vez aplicados los métodos de recolección de datos y haber analizado los resultados, se demuestra lo planteado en la hipótesis, ya que no se logra una optimización de recursos debido a que no se tiene una organización real en el departamento de recursos humanos, debido a deficiencias que se encuentran en los componentes más importantes del departamento, consecuentemente resulta congruente pensar que lo ideal sería implantar un sistema de organización en dicho departamento, para ello se considera que el presente trabajo reúne las características necesarias para servir de ayuda en cuanto a la organización del departamento de recursos humanos de la empresa que se está manejando, es necesario decir que la empresa estará en su libre decisión de formar su organización de acuerdo a sus necesidades ya más específicas.

A lo largo del trabajo se ha mencionado la importancia que tiene una organización y administración con bases científicas, comprobándose entonces que realmente si se hace uso de estas grandes herramientas se logrará la máxima optimización de recursos en una empresa y en cualquier otra entidad.

Es recomendable que efectivamente se lleve a cabo una organización en el departamento ya que como se ha visto se han detectado grandes fallas que impiden satisfactoriamente el cumplimiento de la labor de lo que es un verdadero departamento de recursos humanos

CAPITULO VI.-

RECOMENDACIONES.

6.1.- En cuanto a las funciones del departamento.

Como recomendación más importante está la de que se forme y estructure el departamento de recursos humanos en la empresa, como debe ser, que se organice y se formalice dándole una importancia jerárquica como a las demás áreas funcionales, esto para que tome verdadera importancia dentro de la organización y se le vea como un área que de verdad está dedicada a ver por los empleados más allá de simples controles administrativos.

Adoptar los procesos que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, dado que la empresa no cuenta con una integración de funciones de personal, recomendando el basarse en los procedimientos que presento en cada etapa :

En cuanto a la planeación de personal

Considerando el tipo de empresa, su magnitud y planes de desarrollo se recomienda el uso del Inventario de Personal y La técnica Delphi ya que estas técnicas se pueden llevar a cabo más fácilmente no teniendo gran complejidad en su implantación.

además que por la información que se obtuvo en la entrevista se percibió que si existe muy buena comunicación entre directivos y jefes de área con el fin de acordar y tomar decisiones en conjunto en todos los aspectos, además de que todos los jefes de departamento son especialistas al 100% en su área de trabajo y ésta es una característica necesaria para poder aplicar la técnica Delphi.

En cuanto al reclutamiento :

1.- Acudir a fuentes que se adapten mejor a la necesidad de la empresa, En este aspecto se recomienda tener como política que antes de recurrir a fuentes externas, deberá de analizarse si se puede cubrir con personal que este dentro de la empresa y para quienes esta medida significa un ascenso, contribuyendo esto a la motivación del personal por superarse.

2.- En el caso de recurrir a fuentes externas se recomienda la bolsa de trabajo ya que no representa costos caros para la empresa, además de ser muy efectiva, también las instituciones educativas son de gran ayuda cuando se tiene la preocupación de encontrar y contratar personal de alto nivel académico en el campo administrativo, científico y técnico.

3.- En lo referente a los medios a utilizar para el reclutamiento, estos van a depender de la necesidad en tiempo o urgencia por conseguir el personal ya que si se requiere urgentemente no hay otros medios mejores que la radio y la t.v. en su caso.

Ahora bien cuando se desea contratar a una persona más calificada o para ocupar un puesto de mayor importancia se recomiendan los periódicos y las revistas ya que aquí se pueden especificar detalladamente los requisitos y se puede tener un mejor control sobre los candidatos, aunque también es necesario mencionar que estos anuncios son caros y de poca duración. Pero si tienen gran impacto en el candidato real o potencial de la vacante.

Otra técnica mucho muy eficaz es el archivo de candidatos. Esta técnica consiste en archivar las fichas de candidatos que en algún momento no fueron aprovechados por alguna razón, es muy importante y conveniente que el organismo antes de recurrir a alguna fuente inspeccione este archivo, claro está si es que existe, si no es recomendable comenzar a integrarlo.

4.- Es recomendable además reclutar un gran número de aspirantes ya que así se tendrá mejor oportunidad de seleccionar mejor.

En cuanto a la selección :

1.- Primeramente se propone que se analicen detenidamente los requerimientos de personal, para que en conjunto con el reclutamiento se faciliten más las cosas.

2.- Se propone que efectivamente se lleve a cabo un proceso de selección, y no se decida simplemente por una persona, sin pensar que pueden existir quizás algunos candidatos mejores. Para esto es recomendable que el NEPOTISMO no tenga tanta influencia dentro de la empresa.

sino que también se valore y se les de oportunidad a otras personas que demuestren su capacidad para trabajar, ¿y esto como? a través de un verdadero proceso de selección.

3.- Como ya se mencionó si es muy importante que el jefe de departamento tenga participación en decidir quién ocupa el puesto, pero también se propone que los jefes de departamento tengan comunicación con el departamento de personal con el fin de adoptar el proceso de integración de personal y no solo se decida sobre una sola persona.

3.- Es importante que después de realizar la entrevista se debe tener un informe sobre el reclutado y conclusiones de la entrevista esto se puede inmediatamente después que salga el candidato de la oficina, o bien, hacerlo con apuntes durante la entrevista, esto con el fin de que no se olviden los datos proporcionados por el candidato.

4.- Se recomienda que si la empresa está en posibilidades, se auxilie de un trabajador social con el fin de apoyar a desarrollar las pruebas psicológicas, los estudios socioeconómicos, apoyo en programas motivacionales etc. esto como ya se dijo va a depender del presupuesto y políticas de la empresa.

5.- Es recomendable que el examen médico, sea uno de los pasos finales en el proceso de selección debido a que puede ser costoso y por que debe de hacerse inmediatamente después de la contratación.

En cuanto a la Inducción :

1.- La introducción en el departamento de personal debe llevarse a cabo de la siguiente manera :

- Idea de la Empresa que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato y todo lo que respecta a la empresa y a su organismos.

- Las políticas generales del personal, como puede ser lo que la empresa espera de el y lo que el puede esperar de la empresa, se le debe hacer sentir importante, pero siempre en una forma proporcional.

- Reglas generales sobre la disciplina imperante en la organización, es decir lo que debe y no hacer.

- Los beneficios que le puede aportar la empresa tales como caja de ahorro, despensas, deportes etc.

- Si es posible se debe llevar a conocer la planta, con el fin de que se ubique dentro de la empresa y conozca personalmente a sus superiores.

2.- En la introducción al puesto, se debe presentar con su jefe inmediato para que se conozcan mutuamente; el jefe por su parte debe presentarlo con sus demás compañeros y de ser posible comentarle en que consistirá su trabajo, aquí también es

conveniente utilizar la "Descripción del Puesto" (La cual es conveniente entregársela y que después la comente con su jefe para resolver dudas).

3.- Esta face incluye además el hecho de mostrarle al empleado los sitios que este debe conocer tales como el comedor, la pagaduría, el reloj checador, los sanitarios, herramientas etc.

4.- Dentro de las ayudas técnicas es necesario contar de ser posible con un manual o folleto de bienvenida el cual deberá ser :

-Amistoso

-Conviene que sea lo más gráfico posible, ya que, cuanto mayor sea su contenido es más difícil que sea leído.

-Debe estar dividido en secciones, para que le sea más factible al empleado buscar lo que le interesa.

-No debe contener promesas de cosas que no se pueden realizar.

-No debe sustituir a la instrucción, sino solo ser un auxiliar de la misma.

En cuanto a la Motivación.-

Basandonos en la teoría de Abraham Maslow tenemos que el trabajador no solamente desea la retribución o premio económico sino que además se puede motivar de la siguiente manera :

1.-En caso de vacantes, el Reclutamiento Interno.- Ya se había mencionado que cuando la empresa requiera de personal, primeramente acuda con sus mismos trabajadores. Ya que esto además de ayudar a encontrar más fácilmente a los candidatos al puesto, les significa un ascenso motivandolos a superarse y hacer cada vez mejor su trabajo.

2.- La Seguridad.- A todo trabajador le gusta sentirse seguro en el lugar que trabaja, que su área de trabajo se adapte a sus necesidades, que se cuente con una ventilación adecuada, que se tengan las medidas de seguridad que requiera el área de trabajo, así el trabajador se sentirá más motivado al trabajo, viendo que si se preocupan por el.

3.- Las Relaciones entre los compañeros.- Este es un aspecto muy importante en el que debe trabajar el departamento para poder lograr que el clima de compañerismo y camaradería se traduzca en el trabajo, los conflictos en las empresas son un factor determinante en el desenvolvimiento y desarrollo del trabajador, es por eso que si se tratan constantemente estos factores en la empresa el trabajador se sentirá seguro y con libertad de poder trabajar sin presiones.

4.- Tener un trabajo que de oportunidad de destacarse y sobresalir.- Otro aspecto muy importante ya que el trabajador casi siempre espera algo más en la empresa donde trabaja, es decir que no espera estar siempre en el mismo lugar y en la misma situación, es por eso que es importante que en la empresa se tengan implantados programas de capacitación y desarrollo al trabajador, esto motiva enormemente a los

trabajadores a trabajar y destacarse para poder subir de puesto y lograr un mejor status en la empresa, constituyendo esto parte de su seguridad y autorrealización.

5.- Tener la Seguridad de conservar el trabajo siempre y cuando este se haga bien.- El trabajador se siente inseguro en el trabajo cuando se siente blanco del recorte de personal, por antigüedad u otro factor, pero es bien sabido que en las empresas siempre ha existido el nepotismo y muchas veces se despide a un trabajador para darle el lugar a otra persona que bien puede ser familiar o amigo de los directivos de la empresa. de los jefes.

6.- El trato de los jefes.- Factor determinante para que un trabajador se sienta a gusto en la empresa, ya que cuando se tiene un jefe con características poco deseadas por los trabajadores entonces estos optan por reaccionar de una manera que obviamente no favorece a la organización. Es por eso que se debe optar por una mejor actitud para tener una mejor relación con los trabajadores y estos sientan esa confianza que se les da, pero, el jefe nunca debe perder su posición dentro de la empresa.

7 - Sueldos y salarios.- Indudablemente uno de los factores que hacen que el trabajador se sienta satisfecho o frustrado y que esto lo demuestre en el trabajo. En este aspecto lógicamente que la empresa es la que tiene la última palabra.

8.- Premios por puntualidad.- Son aquellas técnicas de motivación que otorgan un premio ya sea económico o en especie a aquellos trabajadores que tengan un record de puntualidad aceptable. Esto aparte de que motiva al personal, favorece al trabajo.

9.- Servicios o prestaciones.- Se definen como aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo. Esto da como resultado que el trabajador responda con su mejor disposición para los objetivos de la organización, sabiendo de antemano que la empresa se preocupa por él y le procura un mejor nivel de vida.

Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales; es decir, adicionales al salario nominal.

Las prestaciones y servicios se clasifican de la siguiente forma :

- a) En dinero
- b) En especie
- c) En facilidades, actividades o servicios.

De manera general las prestaciones y servicios que con mayor frecuencia se localizan en las organizaciones son : (además de las legales) los siguientes :

- Préstamos personales
- Anticipos de sueldos
- Caja de ahorro
- Anticipos de gratificación
- Ayuda para transporte
- Compensación por salario insuficiente

- Pago de becas
- Pagos de colegiaturas para los hijos de los empleados
- Más de 15 días de vacaciones pagadas
- Liquidaciones por retiro voluntario
- Premios por razones diversas (concursos, sugerencias, antigüedad etc.)
- Dote matrimonial
- Ayuda por nacimiento de un hijo
- Gratificación
- Pensiones
- Seguro de vida
- Seguro de hospitalización y gastos médicos
- Pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional.
- Compensación de salario por cambio de localidad.
- Tiendas, despensas, servicios de comedor
- Descuentos en artículos de la empresa
- Ayuda para deportes
- Compra de bienes por medio de la empresa
- Permisos con goce de sueldo.

En cuanto a la Seguridad e higiene

1.- Se recomienda reglamentar todo lo referente a la seguridad e higiene en la empresa y que estas reglas estén encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo, y medios industriales. Algunas de ellas se refieren a :

- a) Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- b) Materiales de construcción
- c) Sistemas de ventilación.
- d) Procedimientos de calefacción
- e) Métodos de iluminación.
- f) Suministro de agua potable.
- g) Alejamiento y neutralización de las aguas negras.
- h) Aseo de los centros de trabajo.
- i) Eliminación y transformación de basuras y materias de desecho.
- j) Accondicionamientos higiénicos.
- k) Materias primas en las que conviene saber y reglamentar
 - naturaleza
 - sistemas de neutralización
 - elaboración y transformación que experimentan.
- l) Jornada de trabajo.
- m) Integración de comisiones mixtas de seguridad e higiene por trabajadores y representantes de la empresa que tendrán funciones específicas dentro de la

investigación y corrección de condiciones de higiene y seguridad dentro de una empresa.

n) Servicio médico :

- Exámen de ingreso a la empresa.
- Cooperar en el desarrollo de medidas adecuadas y efectivas para prevenir la exposición de agentes nocivos.
- Practicar exámenes periódicos a aquellos empleados que están expuestos en su trabajo a peligros materiales y a agentes nocivos.

2.- Para detectar los riesgos se requiere :

a) Saber que condiciones, o que prácticas son inseguras y en que grado. Conocer el tipo de material con el que se trabaje, instalaciones etc. así como la forma en que se efectúan determinadas operaciones o prácticas.

b) Encontrar que condiciones inseguras hay o qué prácticas inseguras se cometen.

c) Investigar y hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren. El objetivo principal que deben cumplir es descubrir las causas reales que originaron el caso.

3.- TECNICAS PARA FOMENTAR LA SEGURIDAD :

a) Concursos, basados en el espíritu de competencia, relativos a alguna actividad determinada por ejemplo : menor número de horas hombre perdidas por accidente, menor número de accidentes en un período determinado, etc.

b) Distinciones por haber cursado satisfactoriamente alguna materia o curso de seguridad.

c) Metas; por ejemplo : días trabajados sin accidentes.

d) Participación de todas las persona, ya que la responsabilidad corresponde a todos, según el puesto que se desempeñe en una organización.

e) Información de casos reales ocurridos en la organización o en otras, ya que convencer de que estos ocurren y que las causas por simples que parezcan pueden ocasionar tragedias y desastres.

6.2.- POLITICAS DEL DEPARTAMENTO COMO RECOMENDACIONES.-

Por último se recomiendan las siguientes políticas para que el departamento las tome en cuenta considerando que únicamente son una guía sobre la cual se puede basar el trabajo, dando la oportunidad de ser flexibles y adaptarse a las necesidades de la empresa.

Planeación de Recursos Humanos.-

POLITICA : "Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país con el objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

Reclutamiento.-

POLITICA : "Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso".

Selección.-

POLITICA : "Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa, presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

Inducción.-

POLITICA : "Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que las caracterizan aceptando las críticas y sugerencias

como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionen con ella".

Sueldos y Salarios.-

POLITICA : Estar en situación de competencia y aún de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país".

Calificación de Méritos.-

POLITICA : "De la calificación de méritos se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento".

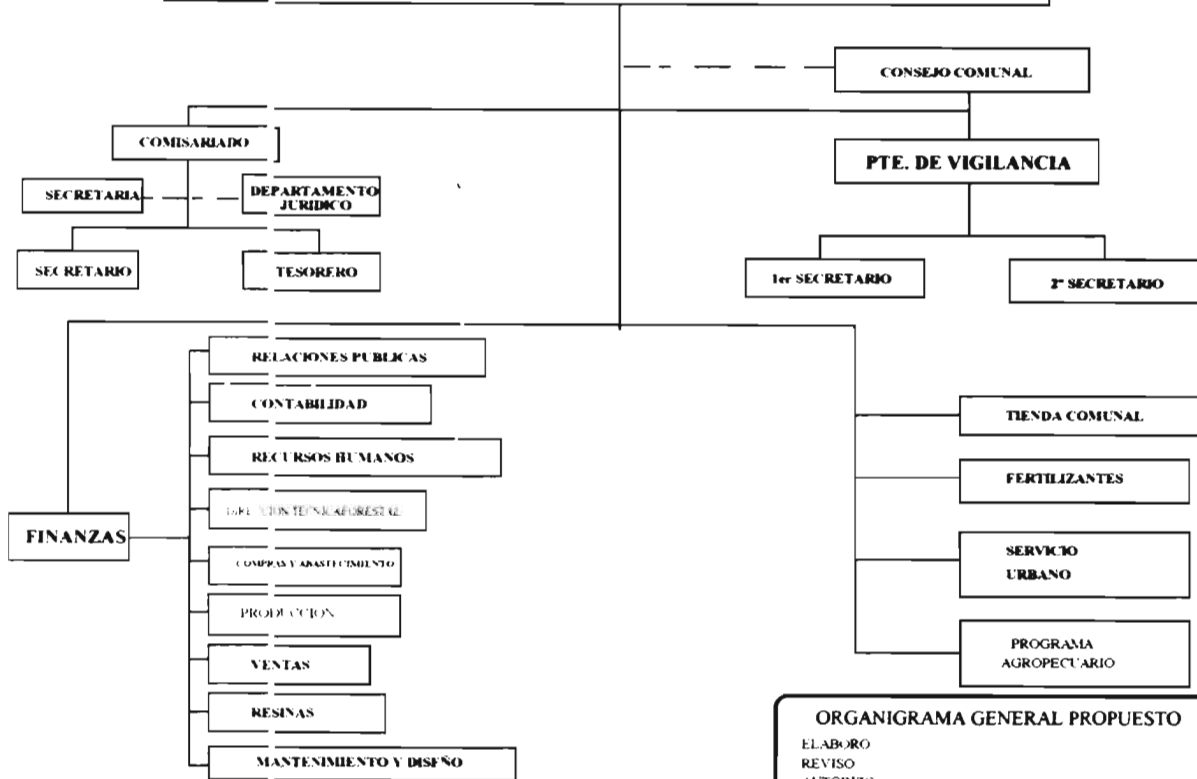
Motivación.-

POLITICA : "El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.

Seguridad e higiene.-

POLITICA : "Dar oportunidad para la difusión de medidas de seguridad e higiene extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva".

ASAMBLEA GENERAL DE COMUNEROS

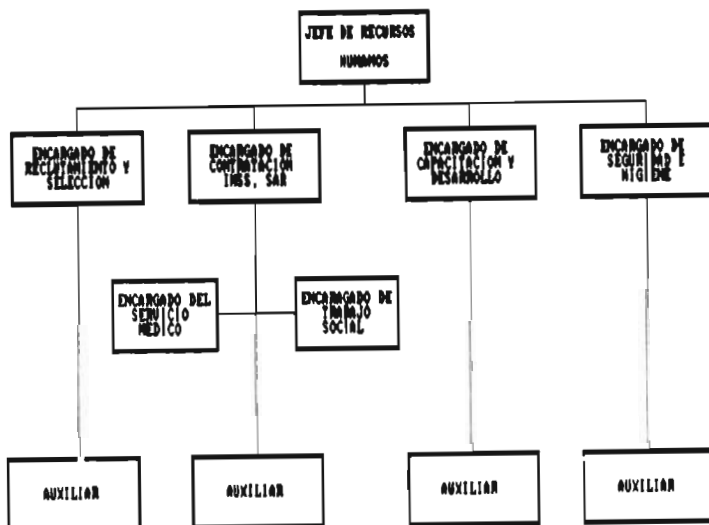


ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO
 ELABORO
 REVISO
 AUTORIZO
 VO.BO.

6.3.1.1.- ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO

□

6.3.3.- ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL PROPUESTO



ELABORO :
REVISO :
AUTORIZO :
VO. BO. :

6.4.- En cuanto a las descripciones de puestos sugeridos, sus funciones y sus actividades :

DESCRIPCIONES DE PUESTOS SUGERIDOS.

6.4.1.- Jefe de Recursos Humanos.

TITULO:	Jefe de Recursos Humanos.
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos.
JEFE INMEDIATO:	Finanzas.
SUBORDINADOS DIRECTOS:	Encargados de Reclutamiento y Selección Contratación, Capacitación y Desarrollo y Seguridad e Higiéne.

FUNCION GENERICA :

- Será el encargado y responsable directo de la contratación del personal necesario para la empresa.
- las relaciones obrero-patronales dentro de la misma.
- En general es la persona que administrará los Recursos Humanos de la empresa.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- Promover un ambiente de cordialidad y buenas relaciones en toda la empresa.
- Elaborar presupuestos de gastos a corto, mediano o largo plazo en el departamento.
- Trabaja en estrecha relación con sus subordinados en todo el proceso de integración de personal.

- Crear un archivo general de todos los trabajadores, con toda su documentación.
- Crear en conjunto con las demás áreas de la empresa programas de Planeación de Personal, para futuros puestos.
- Pondrá la atención necesaria en el diseño de programas de motivación, estos los implantará en conjunto con sus superiores
- Diseñar los análisis de Puestos, para los puestos que se requiera.
- Realizar Valuaciones de Puestos con el objeto de formular programas de promociones y reclasificaciones.
- Buscar los medios más eficaces para tener un ambiente de trabajo apropiado.
- Rendir informes de actividades a sus superiores sobre movimientos de personal, salarios, prestaciones etc.
- Administrar los sueldos y salarios de los trabajadores.
- Dicta y emite informes.
- Atiende empleados sobre quejas, consultas etc.
- Trata con encargados de otras áreas sobre problemas de personal.
- Analiza resultados de las técnicas de personal implantadas.

6.4.2.- Secretaria del Jefe de Recursos Humanos.

TITULO: Secretaria del Jefe de Recursos Humanos.
DEPARTAMENTO: Recursos Humanos.
JEFE INMEDIATO: Jefe de Recursos Humanos.
SUBORDINADOS DIRECTOS:-----

FUNCION GENERICA :

Atención de la recepción, elaboración de documentación, auxiliar directo del Jefe de departamento.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- Atiende el Teléfono
- Toma dictados taquigráficamente y los transcribe a máquina o computadora.
- Recibe, archiva, registra, despacha y atiende correspondencia.
- Supervisa limpieza de la oficina.
- Mantener en orden y al día los archivos del departamento.
- Elaborar informes que se van a hacer llegar al personal.
- Contar con la papelería necesaria en el departamento.

6.4.3.- Encargado de Reclutamiento y Selección.

TITULO: Encargado de Reclutamiento y Selección.
DEPARTAMENTO: Recursos Humanos.
JEFE INMEDIATO: Jefe de Recursos Humanos.
SUBORDINADOS DIRECTOS: Auxiliar.

FUNCION GENERICA :

Tendrá como función la de reclutar y seleccionar al personal que la empresa demande, todo mediante procesos establecidos.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- Definir las fuentes y los medios de reclutamiento que más convengan a la empresa.
- Recibir y atender las solicitudes de empleo.
- Diseñar en conjunto con el Jefe de Personal solicitudes con características propias si así se cree conveniente.
- Diseñar los procesos de selección que mejor se adapten a la empresa.
- Dentro del punto anterior esta persona se encargará de aplicar :

Las entrevistas de Selección

Las pruebas de conocimiento

Test psicométricos

Técnicas de simulación

- Tramitará las solicitudes de ingreso, aceptación de renuncias y permisos para faltar al trabajo.

- Integrará el expediente del personal que ingrese a la empresa, además de concentrar los datos de aquellas personas que por algún motivo no fueron contratadas.

- Colaborar estrechamente con el jefe de personal y los jefes de las demás áreas en el diseño de los procesos de selección y reclutamiento.

- Informar al Jefe de Personal de las actividades realizadas, esto mediante documentos formales.

6.4.4.- Encargado de Contratación, IMSS, SAR, FOVISSSTE, Prestaciones.

TITULO: Encargado de Contratación, I.M.S.S., S.A.R.
Prestaciones.
DEPARTAMENTO: Recursos Humanos.
JEFE INMEDIATO: Jefe de Recursos Humanos.
SUBORDINADOS DIRECTOS: Auxiliar.

FUNCION GENERICA :

- Se encargará básicamente de llevar todo el control de nóminas, todo lo relacionado con el IMSS, SAR E INFONAVIT.
- Se encargará de llevar el control de altas y bajas, modificaciones de salario etc.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

- Elaborar la documentación de la contratación del nuevo empleado.
- Dar de alta en el IMSS al nuevo empleado.
- Inscribirlo en el INFONAVIT.
- ~~Estar pendiente de las reformas al IMSS, modificaciones de salario etc.~~
- Inscripción del Sistema de Ahorro para el Retiro, para cada trabajador.
- Se encargará de administrar las prestaciones de los trabajadores, con el fin de otorgar lo que corresponda a cada quién.
- Integrar la nómina de acuerdo a los días trabajados, horas extras, primas dominicales, días festivos etc.
- Definir y pactar los tipos de contrato.
- Formular un programa de inducción al trabajo para los nuevos trabajadores.

6.4.5.- Encargado de Capacitación y Desarrollo.

TITULO: Encargado de Capacitación y Desarrollo.
DEPARTAMENTO: Recursos Humanos.
JEFE INMEDIATO: Jefe de Recursos Humanos.
SUBORDINADOS DIRECTOS: Auxiliar.

FUNCIÓN GENERAL :

Su responsabilidad es la de capacitar y adiestrar, mediante las formas y procedimientos ya existentes o mediante el diseño de nuevas técnicas, así como promover el desarrollo del personal mediante cursos, conferencias, seminarios, etc. esto con el fin de elevar el nivel del personal.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- Identificar los factores que indiquen que se requiere capacitación
- Diseñar en conjunto con las demás áreas de la empresa los programas de capacitación.
- Vigilar el cumplimiento de los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo.
- Determinar quién, como, cuando, donde se capacitará.

6.4.6.- Encargado de Seguridad e Higiéne.

TITULO: Encargado de Seguridad e Higiéne.
DEPARTAMENTO: Recursos Humanos.
JEFE INMEDIATO: Jefe de Recursos Humanos.
SUBORDINADOS DIRECTOS: Auxiliar.

FUNCION GENERICA :

Procurar la Seguridad y la Higiene en el trabajo, para todos los trabajadores, de una manera que ayude a desarrollar y a mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- Integrar la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en conjunto con los trabajadores.
- Vigilar el cumplimiento de las normas del reglamento de seguridad e higiene en el trabajo, que previamente se haya creado por la comisión.
- Evaluar los grados de riesgo de las áreas de trabajo y así mismo implementar las medidas de seguridad.
- Llevar una estadística de accidentes con el fin de tener bases para tomarlas en cuenta en cuanto al índice de accidentes.
- Investigar sobre las condiciones de trabajo que imperan en toda la empresa.
- Atenderá todos los trámites que se tengan con el IMSS en el caso de algún accidente.

- Evaluar constantemente el equipo de trabajo. (revisión de máquinas, equipos, medios de transporte etc.)
- Evaluar periódicamente a los trabajadores.
- Propiciar un ambiente adecuado de trabajo.(Relaciones humanas, ventilación, ergonomía,etc.)
- Se encargará de la publicación de folletines, carteles alusivos a la seguridad, zonas de riesgo, etc. y su prevención.

6.4.7.- Encargado de Servicio Médico.

TITULO: Encargado de Servicio Médico.
DEPARTAMENTO: Recursos Humanos.
JEFE INMEDIATO: Encargado de Reclutamiento y Selección.
SUBORDINADOS DIRECTOS:-----

FUNCION GENERICA.-

Auxiliar en el diseño de programas para la prevención de enfermedades, colaborador directo en el proceso de selección.

Atenderá urgencias médicas en la empresa exclusivamente.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS.-

- Atenderá cualquier urgencia médica que se presente en la empresa.
- Aplicará los exámenes médicos en el proceso de Selección.
- Apoyará en el diseño de los programas de prevención de enfermedades y accidentes.
- Colaborará directamente en la evaluación de las áreas de trabajo determinando el grado de insalubridad y riesgo.

6.4.8.- Encargado de Trabajo Social.

TITULO: Encargado de Trabajo Social.
DEPARTAMENTO: Recursos Humanos.
JEFE INMEDIATO: Encargado de Reclutamiento y Selección.
SUBORDINADOS DIRECTOS:-----

FUNCION GENERICA.-

- Apoyo directo en los estudios del proceso de selección y colaborador directo en el diseño de programas de motivación e incentivos.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS.-

- Realiza los estudios correspondientes para la evaluación de los candidatos a ocupar el puesto.
- Colabora en el diseño de programas de relaciones humanas y de motivación.
- Atiende y ayuda a los trabajadores y sus familias en diferentes aspectos.
- Realiza pruebas psicológicas y estudios socioeconómicos a los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ALBERS, HENRY
PRINCIPIOS DE ORG. Y DIRECCION, EDIT. LIMUSA, MEXICO 1974
- 2.- BENNIS, WARREN G.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL, F.E.I., E.U.A. 1973
- 3.- CORTEZ RUIZ, CARLOS
EL SECTOR FORESTAL MEXICANO, REVISTA, MEXICO 1993
- 4.- CUARA AMEZCUA SALVADOR
VIDA Y TRAGEDIA DE PARANGARICUIRO, MICH.
EDITORIAL LOTOPLAS, 2da EDICION, MORELIA, MICH 1985
- 5.- CHIAVENATO, IDALBERTO
INIC. A LA ORGANIZACION Y CONTROL, MC GRAW-HILL, MEXICO
1993
- 6.- CHIAVENATO, IDALBERTO
INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION
EDITORIAL MC GRAW-HILL 2da EDICION, MEXICO, 1988
- 7.- DALE, ERNEST
ORGANIZACION, EDITORA TECNICA, MEXICO, 1988
- 8.- DESSLER, GARY
ORGANIZACION Y ADMINISTRACION, PRENTICE HALL, MEXICO, 1988
- 9.- FUENTES, MURUA
LA COMUNIDAD CAMPESINA, EDITORIAL IMISAC, MEXICO 1982
- 10.- GARCIA DE MIRANDA, ENRIQUETA
NUEVO ATLAS DE LA REPUBLICA MEXICANA, EDIT. PORRUA
6a EDICION, MEXICO 1986
- 11.- GOMEZ AQUINO, J.
RECURSOS HUMANOS, SU ADMON. EN LAS ORGANIZACIONES
EDITORIAL ECASA MEXICO 1992
- 12.- HARO LEBB, LUIS
RECURSOS HUMANOS, EDITORIAL PORRUA, MEXICO 1992

- 13.- HAROLD. KOONTZ
ADMINISTRACION, EDITORIAL MC GRAW-HILL. MEXICO 1985
- 14.- HERNANDEZ SVERDLIK, VARELA CHRUDEN, SHERMAN
ADMINISTRACION DE PERSONAL EDIT. IBEROAMERICA MEXICO 1986
- 15.- KAST, FREMONT
ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES, EDIT. MC GRAW-HILL,
MEXICO, 1985
- 16.- LOUISE E. TAGLIAFERRI
ORGANIZACION Y SUPERVISION DE REC. HUM. EDITORIAL IBEROAMERICA
MEXICO 1978
- 17.- MARCH, JAMES
TEORIA DE LA ORGANIZACION, EDITORIAL ARIEL, BARCELONA, 1987
- 18.- PFIFFNER, JOHN
ORGANIZACION ADMINISTRATIVA, EDIT. PRENTICE-HALL, MEXICO, 1969
- 19.- REYES PONCE, AGUSTIN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS, EDITORIAL NORIEGA-LIMUSA MEXICO, 1990
- 20.- TERRY, GEORGE R., FRANKLIN, STEPHEN G.,
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, EDITORIAL C.E.C.S.A., MEXICO, 1992