

872702



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C. 5
INCORPORACIÓN No. 8727-02 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO *De*

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
Y CONTADURÍA**

**LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,
HERRAMIENTA PARA LA INTEGRACIÓN DEL
PERSONAL A UNA EMPRESA PEQUEÑA
"AGRÍCOLA DOVI, S.A. DE C.V."**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Antonio Arriaga Pérez



**UNIVERSIDAD
DON VASCO A.C.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

URUAPAN, MICHOACÁN 1997 8

263147



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.

DEDICATORIA

A MIS PADRES

ANTONIO

Que con su apoyo y confianza he llegado hasta este punto de mi vida de manera satisfactoria.

PILAR

Que con su tenacidad me ha inculcado terminar todo lo que inicio.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por hacerse presente en cada instante de mi vida.

A MIS PADRES ANTONIO Y PILAR:

Por su aliento y apoyo.

Por todo su cariño.

A MIS HERMANAS:

PILAR: Por su gran ayuda y cariño.

ITZIA: Por su ternura.

A MIS COMPAÑEROS:

Por todo el tiempo que convivimos juntos.

A MIS MAESTROS:

Por la transmisión de sus valiosos conocimientos.

AL LIC. ALBERTO DODDOLI VILLASEÑOR:

Por su apoyo y colaboración para la realización de este trabajo de investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
ASPECTOS TEÓRICOS BÁSICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	4
1.1 La Administración y la empresa	4
1.2 Breve reseña histórica de los Recursos Humanos	6
1.2.1 En Europa	6
1.2.1.1 Esclavitud	6
1.2.1.2 Feudalismo	6
1.2.1.3 Gremios y Corporaciones	7
1.2.1.4 Liberalismo, Revolución Industrial y Revolución Francesa	7
1.2.1.5 Sindicalismo	8
1.2.2 En México	8
1.2.2.1 La Guerra de Independencia	8
1.2.2.2 La Reforma	9
1.2.2.3 El Porfiriato	9
1.2.2.4 La Revolución	9
1.2.2.5 Epoca Posrevolucionaria	10
1.3 Concepto de Administración de Recursos Humanos	11
1.4 Características de los Recursos Humanos	12

1.5	Funciones típicas de la Administración de Recursos Humanos	13
1.6	Contribuciones de otras disciplinas	15
1.6.1	Ingeniería Civil	15
1.6.2	Psicología	16
1.6.3	Sociología	17
1.6.4	Antropología	17
1.6.5	Derecho	18
1.6.6	Economía	18
1.6.7	Matemáticas	18

CAPÍTULO II

	PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20
2.1	Concepto de Planeación de Recursos Humanos	20
2.2	¿Qué permite la Planeación de Recursos Humanos	21
2.3	Fuentes de la Planeación de Recursos Humanos	22
2.3.1	Fuentes externas	22
2.3.1.1	Pronósticos de la Economía	22
2.3.1.2	Planes educativos nivel nacional	23
2.3.2	Fuentes internas	23
2.3.2.1	Objetivos de la organización	23
2.3.2.2	Pronósticos económicos de la organización	24
2.3.2.3	Pronósticos tecnológicos de la organización	24
2.4	Herramientas de la Planeación de Recursos Humanos	25

2.4.1	Pronósticos de Recursos Humanos	25
2.4.2	Inventario de Recursos Humanos	25
2.4.2.1	Principales aspectos a considerar en un Inventario de Recursos Humanos	26
2.4.3	Comparación de los requerimientos con el Inventario de Recursos Humanos	27
2.4.4	Mercado de trabajo y mercado de mano de obra	28
2.5	Reclutamiento	29
2.5.1	Fases del Reclutamiento	30
2.5.1.1	Fase 1: Análisis de las requisiciones de empleados	30
2.5.1.2	Fase 2: Análisis de las fuentes de Reclutamiento	31
2.5.1.3	Fase 3: Elección de las técnicas de Reclutamiento	31
2.5.1.4	Fase 4: Elección de contenido del Reclutamiento	31
2.5.2	Fuentes de Reclutamiento	32
2.5.3	Técnicas de Reclutamiento	33
2.5.3.1	Carteles en la porteria de la empresa	33
2.5.3.2	Presentación de candidatos por los funcionarios de la empresa	33
2.5.3.3	Archivo de candidatos	34
2.5.3.4	Visitas a escuelas	34
2.5.3.5	Anuncios en periódicos	35
2.5.3.6	Agencias de Reclutamiento	35
2.6	Selección	35
2.6.1	Principios de la Selección del personal	36
2.6.1.1	Principio de colocación	36

2.6.1.2 Principio de orientación	37
2.6.1.3 Principio de la ética profesional.....	38
2.6.2 Técnicas de Selección de personal	38
2.6.2.1 Entrevista de Selección	38
2.6.2.2 Pruebas de conocimiento o capacidad	39
2.6.2.3 Tests psicométricos	40
2.6.2.4 Técnicas de simulación	40
2.6.2.5 Examen médico de admisión.	41
2.7 Inducción.	42
2.7.1 Hoja de servicios	43
2.7.2 Bienvenida	44
2.7.3 Actividades durante la inducción.....	45
2.8 Contratación ..	46
2.8.1 Contratación y la Ley Federal del Trabajo	47
2.8.2 Componentes del contrato individual de trabajo	48
2.8.3 Tipos de contrato individual de trabajo	50
2.8.3.1 Contrato individual de trabajo por tiempo determinado	50
2.8.3.2 Contrato individual de trabajo por obra determinada	50
2.8.3.3 Contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado	51
2.9 Administración de sueldos y salarios	51
2.9.1 Análisis de puestos.	52
2.9.2 Valuación de puestos.	55
2.9.3 Encuesta Regional de Salarios	57

CAPÍTULO III	
CASO PRÁCTICO	50
3.1 Los empaques de aguacate en la ciudad de Uruapan	59
3.2 Agrícola Dovi, S. A. de C. V.	60
3.3 Estructura organizacional	61
3.4 Metodología de la investigación	63
3.4.1 Objetivos	65
3.4.2 Hipótesis	66
3.4.3 Necesidades de información	66
3.4.4 Fuentes de información	66
3.4.5 Guía de la entrevista	67
3.4.6 Diseño del cuestionario	72
3.4.7 Recopilación de la información	75
CAPÍTULO IV	
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y SU DIAGNÓSTICO	76
4.1 Análisis e interpretación de la información	76
4.1.1 Análisis de la entrevista	76
4.1.2 Análisis e interpretación del cuestionario	80
CONCLUSIONES	102
PROPIESTAS	104
BIBLIOGRAFÍA	107

INTRODUCCIÓN

En la actualidad con la difícil situación por la que está atravesando el país, la inestabilidad económica y por consiguiente la falta de empleo ha generado que las personas generen su propio empleo, personas emprendedoras que teniendo el recurso económico necesario o la habilidad para conseguirlo, han comenzado con micro-empresas, de algún ramo que conozcan o que tengan cierta experiencia, vendiendo o distribuyendo cantidades mínimas de mercancías o realizando alguna sencilla transformación de determinado material, y con el paso del tiempo y un adecuado manejo pueden llegar a crecer hasta convertirse en pequeñas, medianas e inclusive grandes empresas; pero esto no significa que todas las personas que inician una nueva empresa apliquen los conocimientos básicos administrativos conscientemente, por lo regular estas empresas son manejadas mediante la Administración Empírica, y se van resolviendo los problemas conforme se presentan, sin preveer ni planear a futuro, lo que les genera gastos que se pudieran evitar o pérdidas de tiempo innecesarias, que limitan el crecimiento y desarrollo de la organización. es por esto que se ha realizado este trabajo de investigación, enfocándose específicamente a la Planeación de los Recursos Humanos, manifestándose la importancia del manejo adecuado de tanto de este recurso como del crecimiento de la organización, para adelantarse a los hechos y tener armas para atacar los problemas que se avecinen.

Este trabajo de investigación se fundamentó teóricamente en el capítulo primero tocando aspectos básicos de la Administración, y en el segundo capítulo se abarcaron los temas precisamente de la Planeación de Recursos Humanos, además del Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y la Administración de Sueldos y Salarios.

Después de tener las bases teóricas se realizó un caso práctico en la empresa pequeña

"Agrícola Dovi, S. A. de C. V.", partiendo de algunos supuestos que se buscan confirmar como son, que la falta de Planeación de Recursos Humanos genera algunos gastos que bien se pudieran evitar, que el alto índice de rotación de personal es generado por no prever los periodos de producción de la empresa y por ende tener una deficiente aplicación de las técnicas de Reclutamiento y Selección, que el no darle la debida importancia al nuevo elemento que se integra a la empresa desde el primer momento puede generar inconsistencias en su desempeño y por último que una mala retribución al trabajador por sus servicios prestados puede generar inconformidades y por consiguiente problemas obrero - patronales.

Al plantearse las hipótesis anteriores, se estableció también hacia donde se quería llegar con esta investigación, teniendo como primordiales aspectos, primero: conocer las técnicas actuales que se desarrollan en la empresa en el sector operativo respecto del Reclutamiento, la Selección, la Contratación, la Inducción y la Administración de Sueldos y Salarios, e identificar las deficiencias de cada uno de estos procesos y proponer algunos cambios para tener un mejor manejo del Recurso Humano en esta empresa y disminuir así los problemas que tiene en estos momentos por la falta de esta planeación.

Se aplicó un cuestionario al sector operativo de la misma, tomando una muestra del 30% del total de los trabajadores en la temporada alta, seleccionando intencionalmente al personal que tenía mayor antigüedad de cada área y a personal de reciente ingreso para tener mayor representatividad en las respuestas; desarrollándose también una entrevista al Supervisor del Área del Empaque, para recabar la información necesaria y poder comparar con las respuestas de los demás trabajadores, y desarrollar de esta manera el trabajo de investigación; así una vez analizada la información recabada, se desarrollaron las conclusiones y se plantearon las propuestas.

Cabe hacer mención que los resultados de dicha investigación se consideran útiles para todas

las empresas que cuenten con características similares a la organización en estudio, porque siendo empresas temporarias, las altas y bajas del personal son bastante elevadas y se hace necesario el considerar estas propuestas para lograr un adecuado manejo del recurso más importante en la empresa, así como su integración a la organización.

CAPÍTULO I

ASPECTOS TEÓRICOS BÁSICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Este primer capítulo sirvió para introducir al trabajo de investigación, ya que se manejaron aspectos generales de la Administración, su relación con la empresa; algunos aspectos históricos de los Recursos Humanos tanto en Europa como en México, algunos conceptos básicos, características y funciones típicas y su relación con otras disciplinas.

1.1 LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

A través del tiempo en toda organización que busca crecer, desarrollarse o simplemente mantenerse ha existido la administración, aunque en algunos de estos casos es utilizada "la administración empírica", es decir, el manejo de todos los aspectos relacionados con la empresa a base de la experiencia que se ha adquirido a través de los años, y en otros casos lo que es utilizado es la administración como "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (Arias; 1990: 23).

De esta manera se establece que la administración es imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social, ya que facilita el trabajo al establecer principios, métodos, procedimientos y técnicas para desarrollar mayor efectividad y rapidez enfocados al logro de los objetivos planteados. Así la adecuada aplicación de la administración traerá como consecuencia grandes beneficios para todo aquel que tenga cierta relación con la empresa,

empezando con el trabajador, al remunerarlo de una manera justa, a la misma empresa al generar utilidades y desarrollo y a la comunidad en general al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

Esta adecuada aplicación de la administración va a depender del correcto manejo del Proceso Administrativo que es una serie de etapas ordenadas e interrelacionadas, que nos ayudarán a dar seguimiento a los objetivos que se fijan hasta poder conseguirlos; dicho proceso se ha dividido en dos partes principales: la Mecánica que se refiere a la teoría e incluye la Planeación y la Organización, y la Dinámica Administrativa que se refiere a lo práctico e incluye la Dirección y el Control.

La Administración es de ámbito general y puede verse aplicada en organizaciones con diferentes fines por ejemplo: organizaciones religiosas, políticas, gubernamentales, privadas e incluso en el mismo núcleo de sociedad que es la familia.

En cualquier organización se deben definir ciertas funciones dependiendo de sus características propias, dentro del caso particular que se analizó se ubica a la organización como una empresa privada, cuyas principales funciones para su adecuado funcionamiento son: compras y abastecimientos, ventas, producción, finanzas, contabilidad; mismas que tendrán que interrelacionarse entre si y cumplir con su encomienda específica para encaminarse al logro del objetivo general de la empresa; definiéndose ésta como la unidad económica social productiva o de servicios que cuenta con recursos técnicos, materiales y financieros que serán coordinados por el recurso humano mediante la aplicación de la administración para lograr los objetivos que se plantea la misma.

estaban muy vinculados a la tierra donde trabajaban y si cambiaba la propiedad de amo también cambiaban ellos, tenían más derechos que los esclavos, podían contraer matrimonio y tener posesión de su propiedad servil, sin embargo carecían de libertad e independencia.

1.2.1.3 GREMIOS Y CORPORACIONES

Respecto de los gremios y corporaciones en la Edad Media se ve por primera vez una clara división del concepto de patrón-trabajador, eran agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión intereses comunes; existía una clara jerarquización de puestos, donde los maestros estaban a la cabeza, después los oficiales y por último los aprendices, los cuáles a través del tiempo presentaban la llamada "obra maestra" para obtener grados de oficiales e inclusive de maestros.

1.2.1.4 LIBERALISMO, REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y REVOLUCIÓN FRANCESA

Como consecuencias de las ideas filosóficas del S. XVIII surge el liberalismo que lucha por la exaltación del individuo y la libertad humana, encontrando su culminación en la Revolución Francesa. En esta época surge el gran auge y desarrollo de la industria provocado por los inventos de la máquina de vapor, lanzaderas, entre otras, propiciando así la revolución industrial.

El liberalismo trasciende hasta el campo económico y dio origen al liberalismo económico que manifestaba libertad absoluta en las relaciones de trabajo, teniendo asignado al estado el papel de vigilante, dando cabida al famoso "dejar hacer, dejar pasar".

En dicha etapa surge también la "libre competencia" que lanza a los empresarios a una lucha de astucia y fuerza: donde el trabajo se convierte en una mercancía más sujeto a las leyes de la oferta y la demanda. Las condiciones de trabajo las estipula unilateralmente el patrón y como la importancia principal del trabajador era comer, aceptada toda clase de disposiciones, propiciando así una serie de abusos e injusticias como el trabajo de niños y mujeres en condiciones peligrosas e insalubres.

1.2.1.5 SINDICALISMO

Surge como un desacuerdo de la clase trabajadora ante tanto abuso y explotación en el liberalismo, tratando así de mejorar sus condiciones de trabajo; pero se encontró siempre con un rechazo absoluto considerando este movimiento como conspiraciones ilegales por ir en contra de "las leyes naturales del mercado", tratando de sustituir estas leyes naturales de competencia y negociación por medios artificiales como la contratación colectiva

1.2.2 EN MÉXICO

1.2.2.1 LA GUERRA DE INDEPENDENCIA

En esta época con Hidalgo y Morelos se defiende a la clase trabajadora, promulgando un mando el cual prohíbe la esclavitud y se castigaba con pena de muerte a aquel que todavía la practicara; se eleva el jornal del pobre, se mejoran sus costumbres, se trató de alejar la ignorancia, y en general los abusos de los conquistadores. Se promulga la Constitución de Apatzingán donde

se establece que las personas pueden dedicarse al trabajo que gusten guardando las buenas costumbres Y se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

1.2.2.2 LA REFORMA

Para 1847 siguen los disturbios, guerras y motines en el territorio nacional, a tal grado que México pierde la mitad de su territorio contra Estados Unidos; conservando en la otra mitad únicamente fuentes primarias de trabajo, es decir, actividades enfocadas a la agricultura, la minería y las artesanías, descuidando el sector industrial. Existían básicamente empresas manufactureras de tejidos de algodón y algunas fábricas de papel, jabón, aceites, etc.

1.2.2.3 EJ. PORFIRIATO

Esta época trajo consigo algunos beneficios al país como que en 1869 se inauguró el tramo ferrocarril entre Puebla y México, ampliándose así los mercados y atrayendo más capital extranjero con el fin de fundar fábricas, pero surgieron también algunos otros aspectos negativos como el discriminar a técnicos y obreros nacionales por dar preferencia a los extranjeros.

Además prácticamente renace nuevamente un estilo de esclavitud con las tiendas de raya y las deudas personales en las fábricas , minas y haciendas.

1.2.2.4 LA REVOLUCIÓN

Para 1906, estalló una huelga que prácticamente es el principio del fin del Porfiriato, porque

los obreros mexicanos percibían salarios inferiores a los norteamericanos y todos los jefes eran extranjeros. Plasman en sus peticiones no sólo mejores condiciones económicas mejores sino un mejor trato y un deseo de posibilidades de ascenso según aptitudes; pero todas estas peticiones fueron respondidas con negativas y a los líderes del movimiento fueron enviados a las mazmorras, siguiendo con ésto las muertes y fusilamientos.

Las huelgas fueron básicamente el intentar limitar las decisiones unilaterales para poner alto al poder casi absoluto de los empresarios y es hasta la Constitución de 1917 cuando los sindicatos representaron instituciones legales.

1.2.2.5 ÉPOCA POSREVOLUCIONARIA

Los sindicatos petroleros reclamaban salarios más altos, a lo que interviene la Suprema Corte de Justicia de la Nación, y después de realizar un estudio exhaustivo de las finanzas de esas empresas, establece que es viable el aumento que se pide, estas empresas no acatan las órdenes de la Suprema Corte de Justicia y el Presidente Cárdenas decreta la expropiación petrolera, de esta manera los capitales norteamericanos, ingleses y holandeses huyen de México propiciando así un rezago económico.

Pero el inicio de la Segunda Guerra Mundial favoreció a México porque las grandes potencias mundiales se dedicaban únicamente a la fabricación de armamento, dejando a los otros países encargados de manufacturar otros artículos como la industria textil nacional que tuvo un incremento nunca antes visto.

La creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo y se amplían los mercados, por lo tanto las organizaciones se vuelven más complejas y se pone de manifiesto el ocuparse más

del elemento humano dentro de ellas.

1.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se ha mencionado que toda organización requiere de una serie de recursos que administrados adecuadamente van a propiciar el logro de los objetivos de dicha organización. Estos recursos son:

a) Recursos materiales: Comprende desde las instalaciones de la empresa, hasta la materia prima utilizada, las herramientas, la maquinaria, etc. indispensables para la producción de bienes o servicios.

b) Recursos técnicos: Son todos aquéllos procedimientos, técnicas, sistemas, instructivos, programas, etc. que se utilizan en la empresa para encaminarse al logro de los objetivos.

c) Recursos financieros: Es el capital con que cuenta la empresa para echar a andar los recursos técnicos mediante la utilización de los recursos materiales por sus trabajadores.

d) Recursos humanos: Este recurso no abarca solamente el esfuerzo humano, sino también implica otras modalidades como: conocimientos, experiencias, motivaciones, aptitudes, actitudes, habilidades, potenciales, intereses vocacionales, salud, etc.; y son considerados más importantes que los otros recursos porque es el elemento que va a manejar, mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los otros; esta es la función principal de la administración de recursos humanos que "es el proceso administrativo encaminado a la obtención de personal idóneo y al aprovechamiento de los recursos allegados a la conservación de los mismos, con el fin de lograr la realización óptima de planes y objetivos generales fijados por la empresa". (Gómez, 1992: 17).

Esta administración de los recursos humanos tiene que ir acorde a los avances constantes de tecnología y debe estar estructurado para cubrir las necesidades actuales, de lo contrario quedará

truncado el desarrollo del proceso administrativo en la organización.

1.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

a) Las personas ciertamente tienen diversos conocimientos, experiencia, habilidades, aptitudes, etc. y forman parte de su patrimonio personal, pero de ninguna manera pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los recursos materiales, financieros y técnicos. Nadie está obligado a prestar sus servicios personales sin antes haber quedado en un acuerdo previamente al inicio de la relación laboral, de esta manera el trabajador decidirá si la retribución es la justa al trabajo que desempeñará.

b) Las actividades que desempeñe cada persona en lo individual será voluntaria y no por el hecho de que se haya firmado un contrato de trabajo, significará que el patrón recibirá el máximo esfuerzo del trabajador; ya que si el trabajador no se encuentra motivado en el desempeño de sus labores simplemente rendirá lo mínimo necesario, de esta manera es papel de patrón tratar de encaminar los objetivos particulares de sus trabajadores hacia el objetivo general de la organización para obtener el beneficio común.

c) "Los conocimientos, experiencias, habilidades y aptitudes que tenga cada trabajador son intangibles y se podrán manifestar solamente a través de su comportamiento en la organización a cambio de una remuneración económica y afectiva" (Arias; 1990: 25).

d) "Los recursos humanos pueden verse incrementados o disminuidos dependiendo de

diversos factores; el incremento puede darse de dos maneras: el descubrimiento y el mejoramiento, en el primero de hacerle saber al trabajador que puede tener algunas características, aptitudes o habilidades para cierto trabajo específico que no ha desarrollado por completo, esto se manifiesta con el apoyo en los tests psicológicos y mediante la orientación profesional. El segundo es básicamente el brindarle mayores conocimientos al personal en un área determinada mediante la educación, la capacitación y el desarrollo.

En el caso contrario los recursos humanos pueden verse dismiuidos por algunos otros factores como las enfermedades, los accidentes o la mala alimentación" (Arias; 1990: 25).

e) Los recursos humanos son escasos, a través de los años y con los avances tecnológicos, las empresas van exigiendo cada vez más al momento de contratar al personal, porque éste debe tener mayores conocimientos y experiencias para poder manejar las diferentes situaciones que se presentan en la empresa y no quedarse rezagados respecto de la competencia, de esta manera al tener el personal idóneo dentro de la organización es necesario hacerlo que permanezca en la misma, motivándolo adecuadamente, sino es así será necesario buscar al personal que se adecue a las características de la empresa mediante las diversas técnicas de la administración de recursos humanos.

1.5 FUNCIONES TÍPICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

a) Empleo: La función básica de la administración de recursos humanos es el colocar al personal idóneo en los diversos puestos de la empresa mediante el adecuado reclutamiento que busca y atrae solicitantes a las vacantes que se presenten, la selección que se encarga de analizar

las capacidades y habilidades de los solicitantes para determinar las posibilidades de ingresos, la inducción porque mediante esta sub-función se le brinda la información pertinente al trabajador para que realice sus actividades y por último la integración porque le va a asignar al trabajador el puesto donde mejor puede desarrollar sus habilidades.

b) Administración de salarios: Esta función radica en retribuir de manera justa al trabajador, de acuerdo a su esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto en particular. Esto se logra mediante una adecuada asignación de funciones donde se le especificará claramente al trabajador sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo, se recomienda compensar de manera suplementaria a aquellos trabajadores que tengan una actuación sobresaliente en su trabajo de acuerdo a los objetivos de su puesto y departamento.

c) Relaciones internas: Establecer vinculos claros de comunicación entre la dirección y el personal para desarrollar ideas e intercambiar información a través de la organización conciliando los intereses de ambas partes. Teniendo siempre en consideración que para que una organización marche sobre ruedas tendrá que establecerse reglamentos de trabajo de acuerdo a la naturaleza de la empresa, pero siempre motivándolo para se sienta parte de la misma, capacitándolo para permitirle su desarrollo integral dentro de la organización para que logre satisfacer sus diferentes necesidades.

d) Servicios al personal: Esta función es muy importante para la administración de recursos humanos porque le tiene que hacer saber a la dirección de la empresa las peticiones que los trabajadores soliciten, al fin traerá como consecuencia beneficios para ambas partes, porque de

esta manera el trabajador se sentirá seguro al desarrollar sus actividades y procedimientos ya que sabrá que existen las medidas necesarias para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, también respecto de programas e instalaciones para su esparcimiento se tomarán las medidas necesarias para mantener satisfechos a los trabajadores.

1.6 CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS

1.6.1 INGENIERÍA CIVIL

A principios de siglo surge en Estados Unidos un movimiento llamado "administración científica", encabezado por Frederick Taylor, el cual tenía como objeto fundamental la búsqueda de la eficiencia y se desarrollaron diversas técnicas muy valiosas que dejaron abierto el camino para lo que ahora es la administración moderna, dichas técnicas son:

a) Estudio de tiempos: Una tarea completa se divide en actividades sencillas y se determina el tiempo que se lleva cada una de ellas.

b) Estudio de movimientos: Para determinar los tiempos de cada actividad se tenía que haber analizados cuidadosamente los movimientos inherentes, esta técnica fue desarrollada por Frank y Lilian Gilbreth, en sus 14 movimientos llamados Therbligs.

c) Sistemas de incentivos: Para esta técnica se determinaba una cuota de rendimiento para que el trabajador realizara su tarea, se multaba a quien rendía por debajo de esta cuota, y se

recompensaba a quien la superaba.

d) Valoración de tareas: Esta técnica se hizo necesaria para la determinación de las tarifas básicas para cada tarea específica.

e) Oficinas de selección: Se le atribuye a Taylor la creación de este tipo de oficinas, que consistían básicamente en la centralización de las funciones de reclutamiento y selección, porque consideraba inconveniente que los capataces seleccionaran por sí mismos a su propio personal.

f) Adiestramiento de los trabajadores: El mismo Taylor demostró con una serie de experimentos que el adiestramiento de los trabajadores era muy necesario dentro de una organización porque de esta manera se incrementaba la eficiencia y se podían aprovechar los estudios de tiempos.

1.6.2 PSICOLOGÍA

La psicología ha desarrollado métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

-- Selección de personal.

- Entrenamiento y capacitación.
- Orientación profesional.
- Tests psicológicos.
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- Reducción de conflictos, etc.

Otra de los grandes apoyos que ha aportado a la administración de recursos humanos es que ha tratado de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y viceversa.

1.6.3 SOCIOLOGÍA

La sociología estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos y la psicología estudia particularmente al individuo, pero tienen muchos aspectos que pueden llegar a confundirse.

Las principales aportaciones a la Administración de Recursos Humanos son:

- Lo referente al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.
- Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de compañeros).
- Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

1.6.4 ANTROPOLOGÍA

Algunos comportamientos actuales del hombre pueden llegar a ser mejor entendidos haciendo referencia a los conceptos de cultura y subcultura, las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., que se han sido utilizados por el hombre a través de las distintas épocas.

1.6.5 DERECHO

El vínculo directo con la administración de recursos humanos es lo que ha plasmado el derecho en sus diferentes ordenamientos respecto de los principios que deben regir dentro de las organizaciones en las relaciones obrero-patronales para tener un desarrollo paralelo de ambas partes y estar de acuerdo a las leyes.

1.6.6 ECONOMÍA

La Economía es la ciencia que estudia la producción, distribución y consumo de bienes y servicios y el como pueden aprovecharse mejor estos recursos, jugando un papel importante el trabajo y los salarios.

La Administración de Recursos Humanos se ha enriquecido con términos de aspectos microeconómicos como: escasez, oferta, demanda, mercado de trabajo, etc.; y macroeconómicos como: la inflación, devaluación, etc.

1.6.7 MATEMÁTICAS

Existen varios modelos que han sido de gran ayuda a la Administración de Recursos Humanos para la toma de decisiones como la estadística inferencial, la regresión de las curvas para los salarios y la valuación de puestos, algunos procedimientos estadísticos, programación lineal y transportación.

De esta manera la Administración de Recursos Humanos, basándose en estos modelos

matemáticos hace más exacta y eficaz su función.

CAPÍTULO II

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este segundo capítulo se fundamentó teóricamente el trabajo de investigación, porque se manejaron los temas a que se enfocó el mismo, tales como la Planeación de los Recursos, los planes y pronósticos de la empresa, su comparación de los requerimientos con el Inventario de Recursos Humanos, el Mercado de trabajo, y el proceso completo para llegar a la integración del personal a la empresa, tocando aspectos como Reclutamiento, Selección, Inducción, Contratación y la Administración de Sueldos y Salarios.

2.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los cambios de tecnología en la actualidad se dan rápidamente, y las empresas deben estar preparadas para adaptarse en el medio ambiente exterior, para ello deben contar con el personal idóneo en sus diferentes puestos, deben tener un adecuado reclutamiento, selección y contratación del personal con el fin de que lleven a cabo acciones que contribuyan al logro de objetivos preestablecidos por la empresa.

Para lograr que se den con éxito tales aspectos, existe una herramienta muy importante en la Administración de los Recursos Humanos, que es la Planeación de los Recursos Humanos, y se define como: "La técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá" (Warther, 1988: 46).

Constantemente las empresas comienzan a planear a corto, mediano y largo plazo en aspectos como inversiones, construcciones, campañas publicitarias, etc. para adaptarse a estos

cambios que se dan en hoy en día en una economía mixta donde la competencia entre las organizaciones lucrativas es más intensa, pero se olvidan del aspecto más importante y del que va a manejar y manipular los recursos técnicos, financieros y materiales, que son los recursos humanos.

Puede fracasar en una organización si no se le da la importancia requerida a las personas para prepararse en una transición tecnológica, se debe adaptar de manera adecuada sus actitudes, conocimientos, experiencia, intereses, etc., porque si sólo se planea respecto de los recursos materiales, técnicos y financieros puede ocasionarse un divorcio entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos.

2.2 ¿QUÉ PERMITE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

La Planeación de Recursos Humanos en una empresa permite:

- "-- Mejorar la utilización de recursos humanos (aprovechar y desarrollar los existentes).
- Lograr que coincidan los esfuerzos del departamento de personal, con los objetivos globales de la organización.
- Facilitar el reclutamiento y selección y economizar en las contrataciones.
- Va a permitir que existan mayores coordinaciones entre los programas para obtener niveles de productividad con la aportación del personal más especializado" (Huante; 1994: 53).

Una empresa no sólo necesita encerrarse en sus necesidades internas, debe tomar en cuenta aspectos externos como la oferta que existe en el mercado y tratar de adaptar sus propias necesidades a lo que le ofrecen, porque en países como el nuestro y América Latina en general engloba países con un alto porcentaje de desempleo, pero además falta la especialización para

cubrir las necesidades de las empresas, de esta manera se tiene invertir más en la capacitación de personal nacional o pagar un excedente a técnicos extranjeros para no caer en inversiones no productivas.

2.3 FUENTES DE LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Planeación de Recursos Humanos debe estar basada en datos confiables que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización, esta información proviene de las fuentes internas y externas:

2.3.1 FUENTES EXTERNAS

Básicamente son pronósticos de lo que se espera puede ocurrir en el ambiente externo de la organización, y que sin lugar a dudas afectan en el funcionamiento de sus operaciones, estos factores son:

2.3.1.1 PRONÓSTICOS DE LA ECONOMÍA NACIONAL

Las organizaciones como parte integrante de la nación deben tomar en cuenta aspectos macroeconómicos, como: el producto nacional bruto, la inflación, el porcentaje de ocupación, la explosión demográfica; además de la industria o del ramo en particular donde se localice la actividad de la organización, la demanda del producto o servicio específico, la composición de la

población por edades, la demanda de mano de obra, entre otros.

2.3.1.2 PLANES EDUCATIVOS A NIVEL NACIONAL

Si una empresa planea a futuro para analizar posibles puestos de nueva creación y sus requerimientos, experiencia, conocimientos, etc. debe también conocer los planes que tiene el Estado para invertir en la educación elemental, media y superior, para conocer aspectos de los futuros egresados y hacer estimaciones sobre la fuerza de trabajo y que grado de empleo tendrán los mismos.

2.3.2 FUENTES INTERNAS

Son pronósticos que la empresa espera puedan ocurrir dentro de la misma organización y son los siguientes:

2.3.2.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para tener una correcta Planeación de Recursos Humanos, es necesario coordinarse en tiempo con las metas que pretende lograr la organización en el plazo específico; al tener bases cuantificables sobre los objetivos que persigue la empresa, así mismo se indicarán los requerimientos futuros de recursos humanos.

2.3.2.2 PRONÓSTICOS ECONÓMICOS DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa necesita realizar proyecciones a futuro para visualizar dos, tres o cinco años adelante, tomando en cuenta aspectos como la penetración en el mercado, el volumen de ventas, presupuestos sobre costos e ingresos que permitirán tener una visión más clara de como se encontrará la empresa en el futuro, para proporcionar información relevante al departamento de Recursos Humanos y que haga lo propio sobre la remuneración futura y los recursos económicos que serán necesarios destinar al acrecentamiento y conservación de los recursos humanos.

2.3.2.3 PRONÓSTICOS TECNOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Como se ha mencionado anteriormente, toda empresa del ramo o giro que sea debe irse adaptando a los constantes cambios tecnológicos del entorno, porque de lo contrario quedará en la obsolescencia, de esta manera la empresa debe proyectar las necesidades tecnológicas en todas las áreas de la organización para tener una idea más clara de los conocimientos y experiencias con que debe contar el personal que integrará la organización en un futuro con la creación de nuevos puestos.

2.4 HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.4.1 PRONÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS

a) Pronóstico de los requerimientos

Después de haber realizado un adecuado pronóstico tecnológico de la organización, se pueden determinar con que conocimientos, habilidades, experiencias, intereses vocacionales, etc. deberán contar los futuros miembros de la organización en cada una de las áreas o departamentos de nueva creación.

b) Pronóstico de la oferta de mano de obra

"Para efectuar este pronóstico es necesario que la información referente a los pronósticos de la población, educación, crecimiento de la industria y de la economía sean confiables y actualizados, para poder basarse en ellos para determinar la localización y preparación de la mano de obra externa, que pudiese necesitar la empresa" (Barrón, 1985: 44)

2.4.2 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Es frecuente encontrar en cualquier empresa un método que permite conocer en un momento determinado la existencia de algún material específico, materia prima, producto terminado, papelería, dinero, etc., pero son pocas las organizaciones que cuentan con algún sistema que pueda determinar estas características de sus recursos humanos.

Un inventario de recursos humanos debe informar a la empresa en un momento preciso las

experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc. de cada uno de los miembros de la organización; cada empresa deberá estipular cuales son los elementos que deben de integrar su inventario de recursos humanos, atendiendo al giro y necesidades de la misma.

El objetivo principal del inventario de recursos humanos es brindar información relevante a la empresa acerca de como cubrir los puestos que vayan quedando vacantes ya sea por renuncias o por crecimiento de la organización y que se puedan planear los cursos de entrenamiento y capacitación necesarios para hacer frente a las necesidades futuras de la misma.

2.4.2.1 PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR EN UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Como se ha manifestado no existe un inventario de recursos humanos aplicable a todas las organizaciones, cada una de ellas deberá analizar sus características propias, sus planes de crecimiento, su giro comercial, etc. para establecer que aspectos debe manejar en su inventario de recursos humanos; de esta manera a continuación se presentan los principales datos a considerar en este tipo de herramienta:

*1.- Número de personas en cada categoría y en cada departamento.

2.- Edades de las personas.

3 -Actitud de cada persona hacia su trabajo y hacia la organización

4.- Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas.

5 - Objetivos personales de cada unos de los miembros de la organización.

6 - Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para su trabajo y otros trabajos.

- 7 - Orientación profesional o vocacional de cada persona
- 8 - Sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización
- 9 - Sustitutos potenciales para cada puesto fuera de la organización
- 10.- Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales internos.
- 11.- Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales externos.
- 12.- Tiempo necesario para la capacitación de un novato.
- 13.- Indices de rotación para cada categoría y departamento.
- 14.- Indices de ausentismo para cada categoría y cada puesto.
- 15.- Movilidad ascendente del personal.
- 16.- Otros datos que se consideren necesarios" (Arias; 1990: 172).

2.4.3 COMPARACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS CON EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Una vez que se han determinado cuales serán las proyecciones a futuro de la empresa, tanto económicas como tecnológicas y se ha analizado el Inventario de Recursos Humanos, se puede establecer si los requerimientos que se presentarán se podrán cubrir de las siguientes maneras:

- 1) Con el mismo personal con que se cuenta en la actualidad, utilizando sólo una capacitación y adiestramiento formativos en los ramos que sean necesarios.
- 2) Contratando mayor personal pero con la misma capacitación y adiestramiento.
- 3) Contratando más personal y necesariamente con mayor capacitación y adiestramiento formativos.

Para que la empresa determine con cual de las situaciones anteriores cubre con sus necesidades

en particular es menester que se conozcan aspectos del mercado que los rodea

2.4.4 MERCADO DE TRABAJO Y MERCADO DE MANO DE OBRA

Cualquier tipo de mercado, ya sea financiero, accionario, agrícola, etc. incluye transacciones entre personas que ofrecen los bienes y servicios y personas que van a comprarlos o a consumirlos, esto es la oferta y la demanda, y de acuerdo a estos fenómenos pueden presentarse tres situaciones.

a) Situación de equilibrio: La oferta es igual a la demanda y los precios tienden a estabilizarse.

b) Situación de oferta: La oferta es mayor a la demanda y los precios tienden a bajar, debido a la competencia de los vendedores por colocar su producto o servicio.

c) Situación de demanda: La demanda es mayor a la oferta y los precios tienden a aumentar, debido a la competencia entre los compradores.

Después de conocer éstas situaciones se definirán los conceptos de interés:

Mercado de trabajo: "Es el conjunto de oportunidades de empleo que existe en una determinada comunidad o región. El mercado de trabajo está constituido por todas las empresas que ofrecen oportunidades de empleo, esto es, que ofrecen vacantes en una cierta comunidad o región. Es la sumatoria de todas esas oportunidades de trabajo y empleo" (Chiavenato; 1993: 17).

Cuando la oferta de trabajo de las empresas es muy alto y mayor a la demanda de trabajo, las prestaciones y los salarios suelen ser muy atractivos porque las empresas pelean por tener al candidato o a los pocos candidatos existentes, de manera contraria si la demanda de trabajo por parte de los trabajadores es muy elevada y mayor a la oferta de las empresas, las pretensiones de

los propios trabajadores suele verse disminuida.

Mercado de mano de obra "Es el conjunto de candidatos reales o potenciales que existe en una determinada comunidad o región. El mercado de mano de obra está constituido por todos los candidatos que buscan empleo o personas que trabajan, pero que podrían interesarse por un nuevo puesto. La palabra mano de obra, involucra, generalmente, los candidatos a trabajos manuales u obreros, es decir, operarios". (Chiavenato; 1993: 17-18).

Cabe mencionar que en la actualidad, se maneja el concepto de Mercado de Recursos Humanos, que abarca universitarios, supervisores, gerentes y directores.

Cuando la situación de oferta de mano de obra es mayor a la demanda de las empresas, se convierte en la situación antes mencionada de Mercado de Trabajo, donde los trabajadores disminuyen sus peticiones para laborar y la situación de demanda de mano de obra, se convierte en la situación donde las empresas incrementan sus prestaciones y salarios por atraer a los candidatos.

2.5 RECLUTAMIENTO

"Una vez que la compañía determina los diversos puestos que deben ocuparse, desarrolla las descripciones de tales puestos y levanta un inventario de habilidades para determinar las necesidades presentes y futuras de Recursos Humanos, principia el reclutamiento de los futuros empleados" (Schmuckler; 1973. 77).

De esta manera la empresa, por diversos medios (que se mencionarán más adelante), genera candidatos calificados para los puestos vacantes existentes en la empresa, para poder elegir más adelante a los más apropiados y que reúnan las características indispensables. El reclutamiento es

fundamental en toda organización, ya que es el proveedor que alimenta al estanque administrativo, y sin éste se ve seriamente afectada la sobrevivencia de cualquier empresa

El reclutamiento es un sistema de información que tienen las empresas, dirigido a los candidatos del mercado de mano de obra para divulgar ofertas de empleos.

Es importante que el proceso de reclutamiento no cese, es decir, que no se vea limitado a realizarse sólo cuando se necesita personal porque existe alguna vacante, el proceso de reclutamiento debe ser contante y continuo y deben permanecer abiertas las puertas a los candidatos que se presenten en cualquier momento.

El objetivo fundamental del reclutamiento es atraer candidatos a la empresa, por lo tanto se debe mantener una adecuada comunicación en la empresa para que los encargados del reclutamiento sepan cuáles son las vacantes existentes en la empresa en un momento determinado, y comenzar a trabajar en difundir la información de las oportunidades que se ofrecen en la compañía para interesar a los candidatos y que se presenten a la misma para su entrevista inicial.

En el momento que el candidato se presenta en la empresa para ser entrevistado, finaliza la actividad de reclutamiento e inicia la actividad de selección (que será analizada más adelante); el reclutamiento es la búsqueda de candidatos y la selección va a colocar a los más aptos en los trabajos existente de la empresa.

2.5.1 FASES DEL RECLUTAMIENTO

2.5.1.1 FASE 1: ANÁLISIS DE LAS REQUISICIONES DE EMPLEADOS

Dentro de la organización, cualquiera que sea el área, al momento que se manifieste una

vacante, de inmediato el encargado de dicho organismo realizará un documento llamado Requisiciones de Empleados (RE), el cual lo enviará al organismo de reclutamiento y selección para que comiencen a trabajar sobre este documento. La RE es un documento interno de la empresa donde se describe la información pertinente para cubrir la vacante, las características que debe poseer el futuro ocupante para ser contratado por la empresa.

2.5.1.2 FASE 2: ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Una vez que el organismo de reclutamiento y selección tiene en su poder la Requisición de Empleados, se encargará de analizar cuáles son las fuentes de reclutamiento que se pueden adaptar más a las características del próximo candidato, porque es obvio considerar diferentes fuentes de reclutamiento para un nivel ejecutivo, un técnico y un obrero.

2.5.1.3 FASE 3: ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

Una vez que se establece cual es la fuente de reclutamiento idónea, el siguiente paso es determinar la técnica de reclutamiento más adecuada (éstas serán explicadas más adelante)

2.5.1.4 FASE 4: ELECCIÓN DEL CONTENIDO DEL RECLUTAMIENTO

El contenido del reclutamiento es la información que irá dirigida a los candidatos por medio de las técnicas de reclutamiento, para atraerlos a la empresa y que sientan atractiva la oferta que se les hace. Se les explicará todo lo relacionado con la vacante existente en la empresa y todos los

aspectos relacionados con ella

2.5.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

"Las fuentes de reclutamiento son los lugares en donde se presupone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece. Son aquéllos segmentos del mercado de mano de obra que pueden abastecer a la empresa de los candidatos necesarios para determinada vacante. Un reclutamiento preciso va directamente a la fuente donde están los candidatos" (Chiavenato, 1993: 23).

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: las fuentes internas (donde intervienen los propios empleados de la empresa), y las fuentes externas (donde los candidatos están en un ambiente externo de la empresa).

Cuando una empresa trabaja con las fuentes internas, significa que requiere cubrir las vacantes existentes mediante la promoción o transferencia de sus empleados. Esto trae consigo un aliento para los empleados que laboran en la organización porque están conscientes que pueden llegar a ser ascendidos en caso que se presente una vacante, esto propicia una competencia sana en la cual brindarán su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo; pero por otro lado trae como consecuencia otros gastos inherentes como la elaboración de programas de capacitación y desarrollo por parte de la empresa con el fin de prepararlos para que puedan desempeñar puestos o actividades más complejas

Cuando se trabaja con fuentes externas, la empresa busca cubrir las vacantes existentes en la empresa mediante candidatos que son ajenos a la empresa, es decir, que se encuentran en el mercado de mano de obra, para esto es necesario utilizar las diferentes técnicas de reclutamiento

que son las siguientes.

2.5.3 TECNICAS DE RECLUTAMIENTO

Las técnicas de reclutamiento son la manera en que se llevará a cabo el reclutamiento, es decir, los medios que utiliza la empresa para hacerle saber al mercado de trabajo que existe una vacante en la empresa y que debe ser cubierta.

Las principales técnicas de reclutamiento son:

2.5.3.1 CARTELES EN LA PORTERÍA DE LA EMPRESA

Es la colocación de carteles de carteles en lugares visibles de la empresa donde las personas que transitan por el lugar puedan leer fácilmente las características del puesto que se encuentra vacante y los requisitos que debe reunir el aspirante.

2.5.3.2 PRESENTACIÓN DE CANDIDATOS POR LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA

Esta técnica es muy utilizada hoy en día por los ínfimos costos que esta representa, simplemente es estimular a los funcionarios de la organización que por medio de sus amistades o conocidos difunda la vacante existente en la empresa para que si en un determinado momento llega a saber algún posible candidato, lo invita a presentarse en la empresa para que tenga su entrevista inicial

2.5.3.3 ARCHIVO DE CANDIDATOS

Esta técnica es fundamental en toda organización, porque es la primera que se acude para cubrir la vacante existente, y esta consiste en archivar todas aquéllas solicitudes que se presentan en la empresa cuando no se tiene la vacante, es decir, la empresa va a estar abierta siempre para recibir todas las solicitudes que se le presenten, clasificandolas por el cargo deseado y el nombre de la persona, de esta manera cuando se presente la vacante, el organismo de reclutamiento y selección revisará si tiene candidatos aptos para desempeñarse en la función requerida, así al contar con el apoyo de esta técnica no es necesario llevar a cabo ninguna otra

2.5.3.4 VISITAS A ESCUELAS

Esta técnica es utilizada más que nada por grandes empresas, que hacen constantes visitas a las escuelas de la región donde se colocan comunicados invitando a los alumnos interesados a asistir a la empresa al organismo de reclutamiento y selección, para que se les haga llegar información acerca de la misma, estas sesiones suelen ir acompañadas de pláticas y audiovisuales donde se les muestra a los alumnos las perspectivas y oportunidades que pueden tener al ingresar a dicha organización

2.5.3.5 ANUNCIOS EN PERIÓDICOS

Esta técnica es una de las más conocidas por las empresas, pero esto no significa que siempre se tenga que utilizar porque su costo es muy elevado y su impacto es de corta duración.

se trata de ubicar al candidato para que de esta manera se escoja el periódico que reúna las características más afines a los gustos del mismo; su utilización debe estar bien justificada, por lo general se realiza en los puestos gerenciales y ejecutivos

2.5.3.6 AGENCIAS DE RECLUTAMIENTO

Las agencias de reclutamiento son empresa de servicios especializadas en esta función, y son prácticamente sustitutas en las empresas del organismo de reclutamiento y selección en lo referente precisamente a este proceso.

La empresa solicitante sólo tiene que llamar a la agencia describiendo la vacante existente y las características deseables de los candidatos, el resto es trabajo de la misma agencia, y ésta analizará la técnica más conveniente para en el menor plazo posible tener respuesta y enviar a los candidatos a la empresa solicitante para que se le realice su primer entrevista

2.6 SELECCIÓN DE PERSONAL.

Para realizar una adecuada selección de personal es conveniente basarse en las características que presenta el cargo vacante para su futuro ocupante, de esta manera el primer paso es conocer las exigencias del cargo para después comparar cada candidato con estas exigencias y determinar más adelante cual es el candidato que se queda en la empresa de acuerdo con la compatibilidad entre él y las exigencias del cargo

"La selección de personal es una comparación y una elección de candidatos, lo que involucra una función staff y una responsabilidad de línea. El organismo de staff presta los servicios de

aplicación de las técnicas de selección mediante la comparación de los candidatos, y la jefatura del organismo solicitante procede a la elección final de los candidatos recomendados" (Chiavenato, 1993, 33)

El objetivo principal de la selección de personal es escoger a los candidatos más adecuados para los cargos vacantes de la empresa. La selección de personal cumple con su encomienda una vez que el candidato adecuado es colocado en el cargo vacante de la empresa y que una vez colocado puede adquirir mayores conocimientos y habilidades para posteriormente ser promovido de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La realización de una adecuada selección de personal trae a la empresa muchas ventajas ya que si se escogen las personas adecuadas para determinado puesto esto exige un menor grado de capacitación, un menor tiempo de adaptación y a su vez proporcionan mayor productividad y eficiencia. Pero también trae como consecuencia muchas ventajas para el empleado que es colocado en la empresa porque así la persona está más satisfecha con su trabajo, más comprometida en la empresa y esto permite que permanezca más tiempo en la misma

2.6.1 PRINCIPIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

2.6.1.1 PRINCIPIO DE COLOCACIÓN

Comúnmente en las empresas se selecciona y contrata a las personas solamente que cuentan con las características necesarias para determinado puesto, sin embargo es papel fundamental del organismo de reclutamiento y selección contratar a personal que a parte de cubrir con las características necesarias para el puesto específico, descubra habilidades o aptitudes que puedan

aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización en un futuro, de esta manera se le puede adiestrar y capacitar a este personal para que desarrolle sus aptitudes innatas y pueda cubrir puestos superiores para mantenerlo motivado y que se sienta parte integrante y participante de la organización.

2.6.1.2 PRINCIPIO DE ORIENTACIÓN

Por lo regular en las empresas al realizar las pruebas necesarias para determinar quien se queda con los puestos vacantes y quien es rechazado, se les miente a éstos últimos manifestándoseles que sus resultados son buenos pero que se va a estudiar, permitiendo así que pase el tiempo hasta que el candidato se desespera y opta por buscar el empleo por otro lado.

Es conveniente que el organismo de reclutamiento y selección manifieste la verdad a los candidatos que han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si serán contratados o no; y después manifestarles su apoyo para poder orientarlos hacia otras empresas del mismo ramo, porque la empresa no se encuentra aislada de su medio, sino es parte integrante del mismo y en un momento determinado puede necesitar ayuda de información acerca de candidatos que puede ser brindada por esas organizaciones del mismo giro

2.6.1.3 PRINCIPIO DE LA ÉTICA PROFESIONAL

El encargado del organismo de reclutamiento y selección debe estar consciente de que de las decisiones que tome van a depender consecuencias positivas en caso de que realice a conciencia su trabajo pero negativas en caso de que su trabajo y sus decisiones sean deficientes

Si no realiza bien su función y no acepta a un candidato viable, si coloca a uno en un puesto para el cual no tiene habilidades o para el cual tiene demasiada capacidad pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato mismo y traer consecuencias negativas para la organización porque su desempeño será raquítico por su inconformidad, minando de esta manera su salud mental y la de su familia

2.6.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Las técnicas de selección de personal son medios para obtener información acerca de los candidatos que pretenden ingresar a la empresa así como de sus características personales. Estas técnicas primordialmente sirven para obtener información de las habilidades y potencialidades de los candidatos, cosa que ahorra bastante tiempo y dinero porque de otra manera se les tendría que observar desempeñándose en el puesto y sacar las conclusiones pertinentes de si es contratado o no. La rápida muestra del comportamiento de los candidatos que facilitará la oportuna obtención de información dependerá de la calidad de las técnicas que sean utilizadas, las cuales se describen a continuación:

2.6.2.1 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Esta técnica de selección es la más conocida y utilizada por las empresas, y consiste en la formulación previa de preguntas para obtener información de los candidatos acerca de características personales o en cuanto a sus conocimientos y experiencias respecto del puesto; esta técnica se realiza de manera oral y es la acción recíproca entre entrevistado y entrevistador, en la

cual el entrevistador tiene que realizar algunas anotaciones de las respuestas del entrevistado para su posterior análisis

Se recomienda que el lugar de la entrevista sea tranquilo y discreto, formularse objetivamente las preguntas con anticipación, realizar algunas anotaciones de aspectos importantes de las respuestas de los entrevistados, y que la conducta del entrevistador sea completamente neutra para aspirar a ganar la confianza del candidato, y el principal objetivo es saber si el candidato es apto para el cargo vacante

2.6.2.2 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O CAPACIDAD

Esta técnica de selección busca medir conocimientos o habilidades de los candidatos pero a diferencia de la entrevista, éste es de manera escrita tanto las preguntas como las respuestas. Como su nombre lo indica su objetivo es evaluar conocimientos para desempeñar un puesto como conocimientos del idioma, o inglés, contabilidad, etc., o para evaluar habilidades como habilidad para escribir a maquina, o conducir un automóvil

Las pruebas de conocimientos o habilidades pueden realizarse de dos maneras mediante pruebas tradicionales o mediante tests o pruebas objetivas

a) **Pruebas tradicionales**: Están formadas por preguntas abiertas que requieren respuestas escritas y amplias para el desarrollo de razonamientos por parte de los candidatos.

b) **Pruebas objetivas** Formadas por preguntas cerradas que requieren de respuestas estandarizadas a manera de incisos, donde no se permite el desarrollo de razonamientos o justificaciones por parte de los cuestionados

2.6.2.3 TESTS PSICOMÉTRICOS

Esta técnica permite la evaluación psicométrica o psicológica de los candidatos. Son pruebas objetivas que permiten evaluar las aptitudes innatas de las personas, y una vez descubiertas estas aptitudes mediante el manejo adecuado pueden llegar a transformarse en habilidades o capacidades personales que estimulan el desarrollo del potencial de las personas y el camino que podrá tomar para dirigir sus esfuerzos en el futuro.

Estos tests sicométricos por los regular son aplicados por psicólogos, y emiten los resultados obtenidos al organismo de reclutamiento y selección para que se determine si el candidato es apto o no para colocarlo en el puesto.

Lo que se mide más comúnmente mediante esta técnica son las aptitudes para los números, para las palabras, para la mecánica, para realizar manualidades, etc

2.6.2.4 TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

Esta técnica es utilizada principalmente en los cargos que requieren de constante contacto personal con otras personas de la empresa, y consiste en una dramatización donde los candidatos desempeñan papeles en donde simulas situaciones reales que el aspirante deberá desempeñar. El papel principal es desempeñado por cada uno de los aspirantes y un psicólogo evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel, presentando los resultados obtenidos al organismo de reclutamiento y selección.

2.6.2.5 EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN

Si un candidato ha pasado satisfactoriamente todas las etapas de selección antes mencionadas, puede ver frustrado su ingreso a la empresa si en el examen médico se determina que no puede ingresar. El examen médico antes de entrar a cualquier organización está fundamentado legalmente en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo en los Arts. 15, 16 y 17.

Este examen médico de admisión tiene que ser financiado por la empresa y realizado por un especialista en medicina de trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que se desempeñan en la organización específica, a fin de determinar si el candidato después de realizado el examen puede desempeñarse eficientemente en su puesto.

En muchas ocasiones el rechazo de candidatos es necesario hacerlo porque sin se descubren enfermedades contagiosas el mal se puede difundir, o si se descubre un defecto físico o una perturbación emocional, puede verse reflejada en desempeños de bajo nivel, lo cual ocasionaría perjuicios personales y organizacionales.

Los resultados emitidos después de la realización de este examen son estrictamente confidenciales, y en caso de que exista una negativa para el candidato se le hará saber con fundamentos y razones aceptables por lo que se llegó a esa determinación y se le aconsejará sobre posibles fuentes de tratamiento.

Este examen médico tiene como objetivo la evitar de los siguientes aspectos perjudiciales en el desempeño de cualquier organización:

- "Un mayor índice de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.

- La disminución del rendimiento de trabajo.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de los productos.
- Menor calidad de la producción.
- Más elevados niveles de costos" (Arias; 1990: 273).

2.7 INDUCCIÓN

Después de haber realizado un correcto reclutamiento y una adecuada selección, es necesario el desarrollar un programa completo de inducción que consta de procedimientos obligatorios basados en diversas leyes y otros que puede desarrollar la empresa por iniciativa propia de acuerdo a sus necesidades.

Las empresas por naturaleza son entes diferentes unas de otras y es importante que se reconozca porque cada integrante que se integre a la organización se verá inmerso en una serie de normas, políticas, procedimientos y costumbres ajenas a él, y es papel de la empresa, el desarrollar programas de inducción que hagan que el nuevo candidato esté al tanto de toda esta información.

Dentro de los procedimientos obligatorios, se encuentra la contratación que se desarrollará más adelante, y se tocará en este inciso los procedimientos que pueden adoptar las empresa por iniciativa propia.

El desarrollar una inducción adecuada es de mucha valia para las empresas porque de ésta depende la rápida adaptación del nuevo integrante a la organización, al grupo de trabajo y al

puesto que desempeñará.

El administrador de Recursos Humanos debe llevar un control adecuado del personal que labora en la empresa y para esto es indispensable el desarrollar una hoja de servicios donde se incluirán las características primordiales del trabajador.

2.7.1 HOJA DE SERVICIOS

Se puede considerar a la hoja de servicios como parte integrante del Inventarios de Recursos Humanos, ya que ésta es un resumen en forma clara y objetiva de las características de cada trabajador que labora en la empresa. Los aspectos a incluir en la hoja de servicios puede variar de una empresa o otra de acuerdo a sus características, y algunos elementos pueden ser:

- "Número asignado al trabajador y nombre completo.
- Fecha de ingreso.
- Contratos.
- Lugar y fecha de nacimiento.
- Estado civil.
- Número de afiliación al IMSS.
- Número de Registro Federal de Contribuyentes.
- Número de cartilla.
- Número de licencia de manejar.
- Estatura, peso, color de piel y color de ojos.
- Foto y firma.
- Domicilio

-- Nombre, domicilio y número de teléfono de la persona a la que se le avisará en caso de accidente

-- Escolaridad

-- Antecedentes de trabajo

-- Promociones y transferencias.

-- Calificaciones de méritos.

--Control de asistencias.

-- Capacitación y desarrollo.

-- Separación." (Arias, 1996. 285-286).

Estos datos deben mantenerse en constante revisión y modificación en caso de ser necesario, y mantener como norma hacia los trabajadores el proporcionar la información correspondiente en caso de se sufra alguna modificación.

2.7.2 BIENVENIDA

Por lo regular el primer día que se comienza a trabajar en una organización es difícil olvidar y queda grabado para siempre en la memoria, es por esto que todos y cada uno los integrantes de la organización deben proporcionar su granito de arena para la rápida integración del nuevo elemento, mientras más rápido se de está adaptación más rápido se verán los resultados, es por esto que la actitud que se realice al presentar por primera vez al nuevo elemento debe ser de completa cordialidad.

Cada empresa en particular desarrolla su plan de inducción adecuándolo a sus características propias, giro, etc., pero por lo regular se manejan aspectos como: características generales de la

empresa, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc ; toda esta información es recomendable proporcionarla a cada nuevo elemento en un sencillo manual de bienvenida para que pueda analizarlo detenidamente, donde contendrá aspectos como historia de la organización, objetivos, horarios, días de pago, artículos que produce, políticas, prestaciones, reglamento interior de trabajo, pequeño plano de las instalaciones, así como aquella información que pueda ser de interés para el nuevo empleado.

2.7.3 ACTIVIDADES DURANTE LA INDUCCIÓN

1 - Es recomendable realizar una reunión con el personal de nuevo ingreso antes de comenzar a laborar en la empresa.

2 - Más tarde después de haber proporcionado el manual de bienvenida, dar un breve explicación acerca de los puntos que se manejan y resolver las dudas que surjan.

3 - Realizar una visita a las instalaciones de la planta para familiarizar al nuevo elemento físicamente con la empresa.

4 - Si es el caso que la empresa tenga sindicato, se presentará con los representantes sindicales.

5 - Si no es así, presentarse con el personal de otras áreas de la empresa pero que tengan relación directa con el trabajo a desempeñar.

6.- Presentación con su jefe inmediato superior, gerente de área, jefe de departamento o sección o supervisor de área.

7.- Después de hacer el recorrido, y haberlo presentado con el personal de la empresa, se presentará con el personal de su departamento o área, para esto es recomendado auxiliarse de

algun elemento de esa área

8 - Una vez inmerso en su área se le hablará más a fondo acerca de las actividades a desempeñar para reforzar la información que se tenía al respecto.

9 - Por último al cumplir el lapso de su contrato temporal se realizará la entrevista de ajuste, realizada por lo general por el jefe de sección, con el fin de estipular si se ha llevado satisfactoriamente el proceso de selección y adaptación o han sufrido algunas desviaciones

2.8 CONTRATACIÓN

Después de haber realizado un adecuado reclutamiento y selección del personal, viene la siguiente fase del proceso para la integración del personal en la empresa, y es la contratación, esta es una de las tareas más importantes del departamento de Recursos Humanos, porque en el contrato individual de trabajo se tienen que manejar una serie de actividades exigidas por ley y que son fiscalizadas por el gobierno por medio de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, de esta manera el encargado del departamento de Recursos Humanos y en especial el que lleva a cabo las contrataciones se tiene que apegar a lo que marca la ley, pero debe adecuarlo a las necesidades de la empresa, tratando de que se beneficien ambas partes, es decir, el trabajador y la empresa misma.

Para la presente investigación sólo se menciona lo referente al contrato individual de trabajo, ya que la empresa de donde se realizó la investigación es una empresa pequeña, manejando únicamente este tipo de contrato; dejando a las empresas medianas y grandes el contrato colectivo de trabajo y el contrato ley.

En la contratación de los empleados prácticamente inician las relaciones laborales que se

rigen por el Derecho del Trabajo, que es el conjunto de normas, principios y reglas jurídicas aplicables a las relaciones individuales y colectivas entre el patrón y el trabajador.

Hoy en día el fundamento legal de las relaciones de trabajo en México es la Ley Federal del Trabajo.

2.8.1 CONTRATACIÓN Y LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

La Ley Federal del Trabajo se basa en principios de justicia social plasmados en el artículo 123 de nuestra Constitución, promulgada el 5 de febrero de 1917.

"Esta ley es la norma legal reguladora de todas las relaciones obrero-patronales en toda la República Mexicana y la contratación debe sujetarse estrictamente a los lineamientos marcados por la misma para que pueda dársele un carácter legal a dicho convenio, y así evitar conflictos por el incumplimiento de la misma" (Barrón; 1985: 108).

Para adentrarse más al aspecto de la contratación es pertinente definir la relación de trabajo y el contrato individual de trabajo: "Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario" (Art. 20; Ley Federal del Trabajo).

Con la existencia de una relación de trabajo se presupone la existencia de un contrato individual de trabajo, y la falta de esta formalidad será imputada al patrón, además de que esta falta no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios

prestados

2.8.2 COMPONENTES DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

El contrato individual de trabajo consta de 4 partes primordialmente las cuales son las siguientes:

1) Encabezado: se estipularán aspectos genéricos como el tipo de contrato de que se trate, los nombres de las partes contratantes y de los apoderados cuando actúan en el caso del patrón exclusivamente personas morales.

2) Declaraciones: en este apartado el patrón especificará el giro de su empresa, el motivo o causas y necesidad del contrato y los servicios que se requieren de la persona que va a prestar el servicio. Respecto del trabajador manifestará su interés de realizar el cargo, así como su libre voluntad para pactar dicho contrato.

3) Cláusulas: éstas están divididas en cláusulas legales y cláusulas administrativas.

– Cláusulas legales

I) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.

II) Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado

III) El servicio o servicios que deben prestarse, se determinarán con la mayor precisión posible

IV) El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo.

V) La duración de la jornada.

VI) La forma y el monto del salario.

VII) El día y el lugar de pago del salario

VIII) La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley;

IX) Otras condiciones de trabajo, tales como día de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón" (Art. 25; Ley Federal del Trabajo)

-- Cláusulas administrativas

Dentro de estas cláusulas se estipulan aspectos que debe cumplir el contratado como su comportamiento dentro de la organización, que irán de acuerdo al puesto que va a desempeñar. Se incluyen también aspectos de desempeño como cuotas mínimas de producción que deberá alcanzar, las obligaciones que tendrá que acatar en relación al reglamento interno de trabajo así como cumplir las sanciones respectivas en caso de violación de estos lineamientos, y también la recomendación de que el trabajador deberá laborar con precaución y certeza en el desempeño de sus labores

4) Firmas

Se deberán estampar las firmas de ambas partes, incluyendo a dos testigos con sus respectivos nombres, o en su caso la huella digital de alguno de ellos

El contrato deberá ser expedido en original y dos copias, repartidos uno para el patrón, otro para el trabajador y uno más para la Secretaría de Trabajo y Previsión Social

2.8.3 TIPOS DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

2.8.3.1 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO

"El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los siguientes casos:

- a) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar
- b) Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, y
- c) En los términos previstos por esta ley" (Art. 37; Ley Federal del Trabajo)

Este tipo de contratos se presenta principalmente en empresas de tipo estacionario, es decir, que se manejan por periodos de tiempo como temporada alta y otro periodo de tiempo como temporada baja, dependiendo de la estación del año.

2.8.3.2 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR OBRA DETERMINADA

"El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza" (Art. 36; Ley Federal de Trabajo).

Se utiliza este tipo de contratos en empresas que se manejan por la realización de una obra sin importar para ello con el tiempo, el parámetro a seguir es la culminación de la obra con las características requeridas

2.8.3.3 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO

El contrato individual de trabajo determina una relación de empleo entre ambas partes, es decir, el patrón y el trabajador, y en la mayoría de los casos se espera contratar a una persona de manera permanente y que persista en el trabajo hasta su jubilación.

A la falta de estipulación expresa en el contrato individual de trabajo, éste será considerado como contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

2.9 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Esta actividad es de gran importancia en todas las empresa porque el adecuado manejo de los sueldos y salarios, propiciará un desempeño óptimo de los empleados y trabajadores, en el cual se reconozca su experiencia, conocimientos y habilidades adquiridas en el desarrollo de su trabajo, para que a su vez éste pueda satisfacer sus diferentes necesidades, de esta manera, es papel del Gerente de Recursos Humanos llevar un control estricto en este aspecto.

Para adentrarse al estudio de la Administración de sueldos y salarios es indispensable primero definir algunos términos:

-- Salario: "Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo" (Art. 82; Ley Federal del Trabajo).

"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" (Art 84, Ley Federal del Trabajo)

-- Sueldo: la ley únicamente menciona el concepto de salario, pero la costumbre establece que un sueldo es la retribución que recibe el empleado de confianza, y la diferencia es la periodicidad de su pago y que el salario es para aquellas personas que realicen algún trabajo material. Mientras que para el pago de salarios no puede ser mayor a una semana, el sueldo puede ser decenal, quincenal o mensual.

-- Salario nominal: es la cantidad que se conviene en el contrato obrero-patrón, de acuerdo a la unidad adoptada, es decir, tiempo, destajo, etc. En otras palabras es la cantidad de dinero que se la pagará al trabajador por cada hora o día trabajado, o por cada pieza hecha.

-- Salario real: es la relación existente entre el dinero percibido por el trabajador y los precios de las mercancías que adquiere. Este concepto tiene relación directa con la inflación que se tenga en un periodo determinado, porque el salario real disminuirá si la inflación incrementa y por consiguiente los precios incrementan en una proporción mayor a los sueldos.

2.9.1 ANÁLISIS DE PUESTOS

Todas las empresas tienen una estructura organizacional, aunque algunas no cuentan con un organigrama por escrito pero necesariamente existen las jerarquías y los puestos. La administración de sueldos toma como base fundamental al análisis de puestos porque en cada nivel jerárquico existen diferentes áreas o departamentos y obviamente cada uno desarrolla actividades diferentes entre sí. De esta manera cada organismo se sitúa en un nivel determinado y en un área

determinada, y cada uno de ellos está integrado por varios puestos que a su vez cada uno de éstos son ocupados por una o varias personas. Y aquí la importancia del análisis de puestos ya que es necesario conocer la tarea de cada ocupante de puesto para la correcta implantación de la administración de salarios.

"Toda persona ejecuta tareas en la empresa. Un conjunto de tareas ejecutadas repetidamente constituye una función. Un conjunto de funciones con una determinada posición en el organigrama constituye un puesto. Describir un puesto significa alinear todas las tareas ejecutadas por su ocupante, ya sean realizadas en forma diaria, periódica o esporádica. La descripción del puesto representa el conjunto de las tareas que deberá ejecutar el ocupante del puesto. Esas tareas necesitan ser verificadas y relacionadas en el formulario de descripción del puesto. Hecha la descripción del puesto, se pasa a su especificación. Especificación de un puesto significa verificar qué es lo que el ocupante necesita tener o conocer para poder ejecutar sus tareas diarias, semanales, mensuales o esporádicas exigidas en el puesto" (Chiavenato; 1993: 79).

Dentro de esta especificación de puestos se encuentran tres grupos importantes a considerar, que son:

- a) Requisitos mentales: Instrucción escolar necesaria para desempeñar el puesto y experiencia anterior necesaria.
- b) Requisitos físicos: Esfuerzo físico necesario y concentración necesaria.
- c) Responsabilidades involucradas: Responsabilidades por máquinas y bienes y responsabilidades por dinero.

Se recomienda para facilitar más el análisis de puestos el establecer grados dentro de cada factor de especificación, realizando un formulario como en la *fig. 2.1*, por lo regular estos grados se establecen con las letras a, b, c y d.

De esta manera, cada empresa tiene en los factores de especificación de puestos un arma para diferenciar todos y cada uno de los puestos existentes en la misma, debido que cada puesto requiere determinada instrucción escolar, o determinada experiencia, o esfuerzo físico y por su puesto diferentes responsabilidades de maquinaria, bienes y dinero.

Fig. 2.1 "ANÁLISIS DE PUESTOS"

Nombre del puesto _____	
División/Departamento _____	
Para ejecutar las tareas exigidas por el puesto antes mencionado, señale abajo el grado de cada uno de los requisitos que el ocupante deberá poseer, tachando la opción que considere pertinente	
<p>I. REQUISITOS MENTALES</p> <p>a. INSTRUCCIÓN O ESCOLARIDAD</p> <p><input type="checkbox"/> = a. Instrucción primaria</p> <p><input type="checkbox"/> = b. Instrucción secundaria</p> <p><input type="checkbox"/> = c. Instrucción preparatoria</p> <p><input type="checkbox"/> = d. Instrucción superior</p> <p>b. EXPERIENCIA PROFESIONAL ANTERIOR</p> <p><input type="checkbox"/> = a. Experiencia previa de 6 meses</p> <p><input type="checkbox"/> = b. Experiencia previa de 1 año</p> <p><input type="checkbox"/> = c. Experiencia previa de 2 años</p> <p><input type="checkbox"/> = d. Experiencia previa de 3 años o más</p>	
<p>II. REQUISITOS FÍSICOS</p> <p>a. ESFUERZO FÍSICO NECESARIO PARA EL CARGO</p> <p><input type="checkbox"/> = a. Trabajo liviano sin ningún esfuerzo físico</p> <p><input type="checkbox"/> = b. Trabajo liviano con poco esfuerzo físico</p> <p><input type="checkbox"/> = c. Trabajo regular con algún esfuerzo físico</p> <p><input type="checkbox"/> = d. Trabajo pesado con mucho esfuerzo físico</p> <p>b. CONCENTRACIÓN NECESARIA</p> <p><input type="checkbox"/> = a. Trabajo simple y sin ninguna concentración</p> <p><input type="checkbox"/> = b. Trabajo regular y con poca concentración</p> <p><input type="checkbox"/> = c. Trabajo cansador con alguna concentración</p> <p><input type="checkbox"/> = d. Trabajo desgastante con excesiva concentración</p>	
<p>III. RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p> <p>a. RESPONSABILIDADES POR MÁQUINAS Y EQUIPOS</p> <p><input type="checkbox"/> = a. El ocupante no trabaja con máquinas y equipos</p> <p><input type="checkbox"/> = b. Muy poca responsabilidad con bienes de la empresa</p> <p><input type="checkbox"/> = c. Algunas responsabilidad con bienes de la empresa</p> <p><input type="checkbox"/> = d. Mucha responsabilidad con máquinas de la empresa</p> <p>b. RESPONSABILIDAD POR DINERO</p> <p><input type="checkbox"/> = a. El ocupante no trabaja dinero de la empresa</p> <p><input type="checkbox"/> = b. El ocupante trabaja con poco dinero de la empresa</p> <p><input type="checkbox"/> = c. El ocupante trabaja con algun dinero de la empresa</p> <p><input type="checkbox"/> = d. El ocupante trabaja con mucho dinero de la empresa</p>	

Fuente: (Chiavenato; 1993: 82)

2.9.2 VALUACIÓN DE PUESTOS

La valuación es el diferenciar a cada puesto de los demás asignándole un valor relativo. Después se puede pasar a clasificarlos que es el establecer clases de puestos con características y valores equivalentes, que tendrán también tabulaciones salariales comunes.

El siguiente paso, es tomar los factores de especificación y asignarles una ponderación, es decir, dárles un porcentaje de acuerdo a su importancia, sumando un total del cien 100% por puesto, como se observa en la *fig. 2.2*.

Fig. 2.2

"FACTORES DE ESPECIFICACIÓN"

FACTORES DE ESPECIFICACIÓN	PONDERACIÓN
REQUISITOS MENTALES	
Instrucción escolar	25%
Experiencia profesional	20%
REQUISITOS FÍSICOS	
Esfuerzo físico necesario	10%
Concentración necesaria	12%
RESPONSABILIDADES INVOLUCRADAS	
Por máquinas o equipos	18%
Por dinero	15%

Fuente: (Chiavenato, 1993: 83)

Ahora se combinan las dos gráficas anteriores, y los factores de especificación se convierten en factores de valuación una vez hecha la ponderación, agregando puntajes. Estos puntajes son la transformación de los factores en un valor, y con esta puntuación se realiza una tabla de puntos para cada factor con sus grados de variación. Fig. 2.3.

Fig. 2.3 "FACTORES DE VALUACIÓN"

FACTORES DE VALUACIÓN	PONDERACIÓN	GRADOS			
		a	b	c	d
Instrucción escolar	25%	25	50	75	100
Experiencia profesional	20%	20	40	60	80
Esfuerzo físico	10%	10	20	30	40
Concentración necesaria	12%	12	24	36	48
Responsabilidad por máquinas	18%	18	36	54	72
Responsabilidad por dinero	15%	15	30	45	60

Fuente: (Chiavenato; 1993: 84)

Una vez que se tiene esta tabla de puntos de los factores de valuación y apoyándose en el análisis de puestos, la empresa tiene todas las herramientas para efectuar la valuación de todos sus puestos, transformando los grados de cada uno de los factores de especificación en número de puntos. Fig. 2.4.

Fig. 2.4 "EVALUACIÓN DE PUESTOS"

PUESTOS A SER EVALUADOS		FACTORES DE VALUACIÓN						Total de puntos
		Instrucción escolar	Experiencia	Esfuerzo físico	Concentración	Máquinas y equipos	Dinero	
**Auxiliar de oficina	Grados	b	b	b	b	b	a	-
	Puntos	50	40	20	24	36	15	185
**Mecanógrafo	Grados	b	b	c	b	b	a	-
	Puntos	50	40	30	24	36	15	195
**Auxiliar de Contabilidad	Grados	c	c	b	c	b	a	-
	Puntos	75	60	20	36	36	15	242

Fuente: (Chiavenato; 1993; 85)

Después de tener la valuación de todos los puestos de la empresa, cada uno tiene una puntuación diferente, con base en la suma de los valores de los puntos que alcanzó dependiendo de cada factor de valuación. Más tarde es trabajo del Depto de Recursos Humanos clasificar por rangos a los puestos para asignar una tabulación salarial, que se reajustará periódicamente conforme la inflación, costo de vida, incrementos del mínimo, etc. *Fig. 2.5.*

Por lo general, cada puesto tiene tres niveles de salarios, el de nuevo ingreso, el salario después de un periodo de prueba y el tope máximo en base a un excepcional desempeño del trabajador.

Fig. 2.5

"TABULACIÓN SALARIAL"

CLASE DE PUESTOS	VALORES EN PUNTOS	TABULACIÓN SALARIAL
I	de 100 a 150	de \$30.00 a \$450.00
II	de 151 a 200	de \$450.00 a \$600.00
III	de 201 a 250	de \$600.00 a \$750.00

Fuente: (Chiavenato, 1993: 85)

2.9.3 ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS

El trabajador está más pendiente de vigilar que sus compañeros de la empresa que realizan un mismo trabajo, ganen lo mismo que él; y las reacciones van a ser desmoralizadoras y negativas como: agresión, regresión, fijación o sumisión si se llega a enterar que otro trabajador que está en su mismo puesto, realizando actividades similares gane más.

Y es menos trascendental para el trabajador saber que otro gana más que él, realizando actividades similares pero en otra empresa, quizá le afecte un poco pero al no poderlo palpar directamente el interés será menor, además de que puede llegar a enterarse ocasionalmente

Para la empresa es muy importante saber cuánto es lo que se está pagando en la región para cada puesto en empresas del mismo ramo, porque sería de consecuencias negativas el mantenerse muy por debajo o muy por encima de las demás empresas del mismo giro. Si su pago es inferior, su rotación sería muy elevada, ya que los trabajadores buscarían mejores opciones para incrementar sus ingresos y por ende su nivel de vida; de lo contrario si sus pagos son muy elevados se incrementarían sus costos, y la posibilidad de enfrentar a la competencia.

Es recomendable mantener los salarios un poco por encima del promedio de las demás empresas del giro, de esta manera el personal se mantendrá seguro y satisfecho con su retribución, por estar en la empresa que paga un poco mejor, pero también cuidando por parte de la empresa mantener un equilibrio que no vaya a elevar mucho sus costos, y que le propicie desventajas en el mercado.

De esta manera, la encuesta regional de salarios, es básicamente el recolectar información en la región de las empresas del giro para analizarla estadísticamente y especificar tendencias, para ubicarse dentro de un punto determinado en la misma.

CAPÍTULO III

CASO PRACTICO

Después de tener la fundamentación teórica, se procedió a desarrollar el caso práctico, que sirvió de base para aprobar o disprobar las hipótesis planteadas, y manifestar si se lograron llegar a los objetivos pretendidos.

Primeramente se plasmó un panorama general de los empaques de aguacate en la ciudad de Uruapan, antes de hablar de lleno de la empresa en estudio y establecer su estructura organizacional, por último se desarrolló la metodología que se siguió para llegar a la recopilación de información, y posteriormente analizarla.

3.1 LOS EMPAQUES DE AGUACATE EN LA CIUDAD DE URUAPAN

La ciudad de Uruapan Michoacán es considerada en la actualidad, "La Capital Mundial del Aguacate", y se ha ganado tal denominación por los volúmenes que se exportan año con año al extranjero; destacándose entre otros países Francia, Inglaterra, Dinamarca, Suiza, Alemania, Japón, Canadá entre otros.

Aproximadamente se manda un 80% de la exportación del aguacate a Francia, no precisamente porque todo el producto vaya a ser consumido en este país, sino porque ahí se localiza un gran mercado internacional llamado "Rungis", el cual distribuye todo tipo de productos agrícolas de prácticamente todo el mundo a la Comunidad Económica Europea.

A finales de los años 80's y principios de los 90's eran pocas las empresas que exportaban el producto, siendo solamente cinco las que lo hacían, pero a medida que termina una temporada,

y se observa la aceptación del producto en el mercado internacional. son cada vez más las empresas que en la actualidad exportan el producto "En estos momentos existen aproximadamente treinta empresas registradas en la Asociación de Empacadores y Exportadores del Aguacate Mexicano (A.S.E.E.A.M.), aunque siguen prevaleciendo pocas con cantidades considerables, exportando cantidades más pequeñas la mayoría" (A.S.E.E.A.M. Boletín Julio 1996).

3.2 AGRÍCOLA DOVI, S. A. DE C. V.

Agrícolas Dovi, S. A. de C. V. es una pequeña empresa muy joven, ya que empezó a laborar en la temporada 1993-94, la cual comprende aproximadamente de los meses de Julio a Enero; en la temporada alta se tiene trabajando en el sector operativo del empaque a unas sesenta personas, reduciendo la cantidad a 30 ó 35 personas en la temporada baja que solamente se distribuye el producto nacionalmente, principalmente a Monterrey, México y Chiapas.

A lo largo de estas cuatro temporadas que ha trabajado la empresa, se le han presentado varios problemas en el área de Recursos Humanos, por los altos índices de altas y bajas de personal que se tienen a lo largo de un año completo de actividades, al entrar de lleno a la temporada alta, cuando se tienen que dar de bajas las personas, porque ha finalizado la temporada, las constantes faltas por enfermedad, los ausentismos injustificados, que tienen que ser cubiertos en su momento para sacar adelante el trabajo que se tienen en ese momento.

Actualmente los problemas antes mencionados son solucionados sobre la marcha, ya que se implementa algún proceso y se soluciona de momento, pero no se tienen las bases administrativas

firmes que prevengan estos fenómenos de fondo, y las técnicas que se aplican se realizan hasta cierto punto empíricamente, dejándose llevar por la experiencia de años anteriores, sin tener claramente definidas cada una de las actividades a realizar, por lo que al final se llega a caer en los mismos errores de años anteriores.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

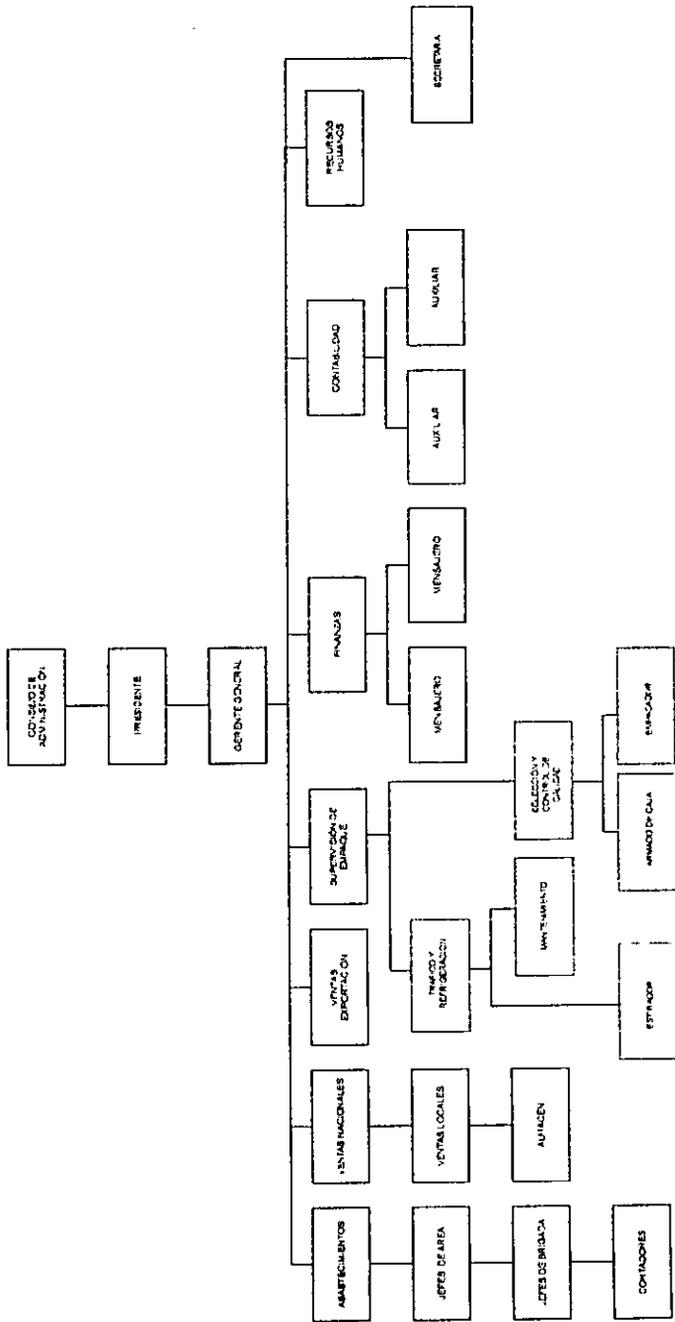
A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa en estudio: Agrícola Dovi, S. A. de C. V., la cual es un organigrama funcional de siete niveles, donde se observa una gran descentralización y delegación de responsabilidades porque cada área tiene un responsable que reporta al Gerente General, y tiene asesoría y comunicación con los demás Gerentes de línea para desarrollar de una mejor manera sus funciones logrando sus objetivos particulares sin desviarse de los generales de la empresa.

Figura 3.1

Fig. 3.1

AGRICOLA DOVI S.A. DE C.V.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



3.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se expone, está basada en criterios de validez que rigen al método científico

La noción del método científico se basa en una serie de operaciones teóricas como son. Planteamiento del problema, objetivos de la investigación, marco teórico e hipótesis, que en un primer momento definen el objeto de estudio en relación a una problemática particular y su aplicación tentativa. En un segundo momento se busca probar las hipótesis por medio de argumentos teóricos, que propongan una explicación lógica a partir de premisas y argumentos coherentes dentro de la práctica científica, la cual llevará a las conclusiones, producto final en el que se rechaza o acepta la misma a partir de los resultados obtenidos al desarrollar los fundamentos.

Se elaboraron los objetivos de la investigación con la finalidad de que éstos fueran los principales puntos explicativos de ella.

La constitución de la hipótesis responde en primer lugar a la explicación tentativa del problema en estudio, es por ello que se establecieron las variables del fenómeno con el fin de agrupar el conjunto de relaciones que éstas guardan, y a partir de ellas elaborar la propuesta que se desarrollará posteriormente para verificar o rechazar la misma.

La primera parte del trabajo consiste en la fundamentación teórica de la investigación, que permite tener un mayor conocimiento sobre la Planeación de Recursos Humanos con el fin de corroborar la propuesta que se hará en cuanto a la importancia que tiene respecto al personal.

La elaboración del trabajo de campo incluye una serie de pasos que permiten la

aproximación gradual al objeto de estudio, esto es

-- Determinación de necesidades de información

-- La selección de técnicas de investigación de campo que permitan un acopio más eficaz de datos para este caso.

-- La elaboración de instrumentos para recabar información, tales como el cuestionario (documento básico).

-- En la presente investigación se trabajó con una muestra representativa del 30% del total del personal que labora en la empresa en temporada alta, tomando intencionalmente personal de reciente ingreso y personal que tiene con la compañía desde que inició sus actividades, ésto en cada área del sector operativo.

-- La estructuración del cuestionario con su respectivo contenido de preguntas y respuestas, así como las variables a las que corresponde cada reactivo y su codificación, fueron de tipo cerradas, con la finalidad de proporcionar datos relevantes a la investigación, ya que fue dirigida al sector operativo de la empresa y se facilitó más este tipo de preguntas además de que su tabulación permite establecer los diferentes rangos de respuestas, y la información obtenida se pretendía que fuera lo más objetiva posible.

-- Los cuestionarios se aplicaron a niveles operativos del empaque dentro de la estructura organizacional.

-- La entrevista, como técnica de campo, se llevó a cabo a nivel supervisión de empaque, para recabar opiniones y puntos de vista adicionales y de apoyo.

-- La aplicación de los cuestionarios y la entrevista fueron los instrumentos bajo los cuales se recabó la información más significativa.

3.4.1 OBJETIVOS

a) Investigar las técnicas que se utilizan actualmente en la empresa en el sector operativo respecto de la Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Administración de Salarios.

b) Identificar las deficiencias que se tienen en la actualidad

c) Proponer mejoras en la Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Administración de salarios en el sector operativo que se adecúen a las necesidades y características de la empresa.

3.4.2 HIPÓTESIS

a) La falta de una Planeación de Recursos Humanos genera en la empresa gastos innecesarios.

b) La deficiente aplicación de las técnicas de Reclutamiento y Selección generan en la empresa altos índices de rotación de personal.

c) La falta de adecuación del contrato de trabajo a las características de la empresa generan conflictos obrero-patronales.

d) La falta de aplicación de las actividades en la inducción generan una integración tardía del personal a la empresa.

e) Un deficiente manejo de la Administración de sueldos y Salarios genera inconformidades que se reflejan en un mal desempeño de las funciones.

3.4.3 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Los objetivos de esta investigación fueron el investigar las técnicas que se llevan en la actualidad acerca de la Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Administración de Sueldos y Salarios, así como identificar las deficiencias para proponer algunas mejoras en la realización de éstas; de esta manera las principales necesidades de información fueron el identificar que procesos se seguían para: desarrollar los planes y pronósticos de la empresa en un futuro y establecer si éstas necesidades pudieran ser cubiertas con el personal existente mediante una capacitación formativa o tener que buscar atraer al personal idóneo a la empresa, escoger al trabajador que se adecuara más a las características del puesto y la empresa, comenzar con la relación laboral y su contratación, familiarizar al trabajador de una mejor manera a su nuevo puesto para que alcanzara en un menor tiempo desarrollarse por completo y por último conocer la retribución que se otorgaba al trabajador por su trabajo realizado.

3.4.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

La entrevista que se aplicó al Supervisor del Empaque, fue para conocer de manera global las características generales de la empresa así como para identificar cuáles eran las técnicas que se llevaban en esos momentos en la empresa respecto del proceso de Planeación de Recursos Humanos, el Reclutamiento, la Selección, la Contratación, la Inducción y la Administración de Sueldos y Salarios, para enfocar después las preguntas del cuestionario que se aplicó a los trabajadores del sector operativo del empaque de la empresa, y así corroborar la información

obtenida. En el cuestionario se plantearon preguntas de opción múltiple para efectos de la graficación de la información y para obtenerla de manera más objetiva, caso contrario de la entrevista que sólo sirvió de apoyo para dar pie al cuestionario.

3.4.5 GUÍA DE LA ENTREVISTA

La entrevista se realizó al Supervisor del Área de Empaque antes de hacer la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores del sector operativo del Empaque de la empresa, para identificar de forma general las características de la empresa, y las técnicas que se realizaban en esos momentos. Pero sólo sirvió como apoyo al instrumento base que es el cuestionario, al cual se le dió mayor importancia, porque en realidad los que son afectados directamente en las técnicas utilizadas en la organización son precisamente los trabajadores: tabulándose y sacando conclusiones y análisis más detallados de cada pregunta, y sólo se hizo un análisis general de la entrevista, la cual tuvo como temas principales los siguientes:

- ** Características generales de la empresa.
- ** El proceso de Planeación de Recursos Humanos si es que lo tenían.
- ** El proceso de Reclutamiento que se llevaba a cabo.
- ** El proceso de Selección que se desarrollaba.
- ** El proceso en la Contratación del personal.
- ** El proceso para inducir a los trabajadores.
- ** El proceso de Administración de Sueldos y Salarios que se manejaba.

De los cuales se diseñó una guía de entrevista para obtener la información requerida y las

se desprendieron las siguientes preguntas que conforman la entrevista completa (Fig 3 2)

FIG. 3.2**FORMATO DE LA ENTREVISTA**

EL OBJETIVO LA PRESENTE ENTREVISTA ES DE CARACTER ESTRICTAMENTE ACADÉMICO. LA INFORMACIÓN QUE AQUÍ SE MANIFIESTE SERA UTILIZADA ÚNICAMENTE CON EL FIN DE ESTUDIARLA Y OBTENER CONCLUSIONES NECESARIAS PARA EL TRABAJO DE TESIS PRETENDIDO

Dirigido al Supervisor del Empaque

1.- ¿Cuenta la empresa en estos momentos con un Inventario de Recursos Humanos?

SI _____

NO _____

2.- Si la respuesta es "si" que tipo de aspectos maneja?

3.- ¿Cuál considera que es la etapa de vida de su empresa?

SUPERVIVENCIA _____ CRECIMIENTO _____ DESARROLLO _____

DECADENCIA _____ QUIEBRA _____

4.- ¿Cuáles son los planes y pronósticos que tiene la empresa en un futuro?

5.- ¿Con el personal con que cuenta la empresa se pueden cubrir esos planes y pronósticos?

SI _____

NO _____

6.- Si la respuesta anterior fue "si", ¿es necesaria una capacitación formativa para cubrir los nuevos requerimientos, y enfocada hacia que aspectos?

7.- Si la respuesta es "no", es necesario obtener el personal externamente, ¿cuál es el proceso que se sigue actualmente en el reclutamiento?

8.- ¿Cuáles son las técnicas de reclutamiento más utilizadas para el sector operativo?

ANUNCIOS EN PERIÓDICOS _____ CARTELES EN LAS OFICINAS _____

FAMILIARES Y CONOCIDOS DE LOS EMPLEADOS _____ OTROS _____

9.- ¿Se cree que el proceso de reclutamiento que se lleva atrae los suficientes candidatos con el perfil que se requiere para el puesto?

SI _____

NO _____

POR QUÉ? _____

10.- ¿Qué técnicas se llevan en la empresa de selección de personal?

Entrevista Previa _____

Pruebas de Conocimientos _____

Tests Sicométricos _____

Técnicas de Simulación _____

Examen Médico de Admisión _____

Solicitud _____

Otras _____

11.- ¿Qué tipo de contrato es el que se maneja en el área operativa?

C. I. T. por obra determinada _____

C. I. T. por tiempo indeterminado _____

C. I. T. por tiempo determinado _____

12.- Las cláusulas estipuladas en el contrato son claras, de tal manera que eviten malos entendidos?

SI _____ NO _____ POR QUÉ? _____

13.- ¿Qué actividades se siguen en la inducción del trabajador para la rápida familiarización con su nuevo puesto?

Capacitación Inductiva _____

Recorrido por Instalaciones _____

Manual de Bienvenida _____

Presentación ante Compañeros _____

Presentación ante Jefes _____

Otros (Especifique) _____

14.- ¿Existe una valuación de puestos en la empresa?

SI _____

NO _____

15.- ¿Existe dentro de cada área niveles de salarios?

SI _____

NO _____

16.- ¿En base a qué se determina el salario de cada puesto?

17.- ¿Qué relación tienen los sueldos que se pagan con la encuesta regional de salarios?

18.- ¿Existe en la actualidad ausentismo constante por enfermedades?

SI _____

NO _____

19.- ¿Existen problemas de desempeño en el trabajo por ausencia de compañeros?

SI _____

NO _____

20 - ¿Qué tipo de problemas se crean al cubrir alguna ausencia en el trabajo?

DE CALIDAD _____ DE CANTIDAD _____ DE TIEMPO _____

OTRA _____

21 - Aproximadamente ¿cómo se da la rotación de personal en su empresa?

UNO O DOS AL MES _____

TRES O CUATRO AL MES _____

CINCO O SEIS AL MES _____

SIETE O MAS AL MES _____

22 - ¿Con qué frecuencia adiestran a nuevos empleados?

23 - ¿Existen constantes pérdidas y robos de utensilios de trabajos en la empresa?

SI _____

NO _____

24 - Al término de la relación laboral ¿qué medidas se toman con trabajador respecto de uniformes y utensilios de trabajo?

25 - ¿En que cantidad se presentan los permisos por parte de los trabajadores para faltar?

BASTANTE _____ REGULAR _____ POCO _____ NULO _____

26 - ¿Cómo considera que es el conocimiento sobre el trabajo de los trabajadores?

EXCELENTE _____ MUY BUENO _____ BUENO _____

REGULAR _____ MALO _____ PÉSIMO _____

27 - ¿Cómo considera la relación entre compañeros en general?

EXCELENTE _____ MUY BUENA _____ BUENA _____

REGULAR _____ MALA _____ PÉSIMA _____

28 - ¿Cómo considera la actitud que toman los trabajadores para con sus superiores?

EXCELENTE _____ MUY BUENA _____ BUENA _____

REGULAR _____ MALA _____ PÉSIMA _____

29 - ¿Cómo considera las habilidades psico-motrices de los trabajadores?

EXCELENTES _____ MUY BUENAS _____ BUENAS _____

REGULARES _____ MALAS _____ PÉSIMAS _____

3.4.6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Se eligió el cuestionario como principal medio para la recopilación de la información porque éste proporciona los datos requeridos, al poder ser contestado de manera personalizada para enfocar las preguntas y que la respuesta sea lo que se quiere y no se desvie la misma, y sobre todo porque puede omitirse el nombre del informante, brindando mayor confianza a los encuestados para expresar con mayor libertad sus puntos de vista y opiniones.

A continuación se presenta el formato del cuestionario utilizado para la recolección de la información (Fig. 3.3).

EL OBJETIVO DEL PRESENTE CUESTIONARIO ES DE CARÁCTER ESTRICTAMENTE ACADÉMICO. LA INFORMACIÓN QUE AQUÍ SE MANIFIESTE SERÁ UTILIZADA ÚNICAMENTE CON EL FIN DE ESTUDIARLA Y OBTENER CONCLUSIONES NECESARIAS PARA EL TRABAJO DE TESIS PRETENDIDO

Dirigido a los trabajadores del empaque:

1.- ¿Cómo fue que te enteraste que solicitaban empleados en la empresa?

Anuncio en periodicos _____ Carteles en oficinas _____
Familiares y conocidos _____ Otros (especifique) _____

2 - Una vez en la empresa, ¿realizaste alguna de estas técnicas?

Solicitud _____ Entrevista previa _____
Pruebas de conocimientos _____ Examen médico de admisión _____
Test psicométricos _____ Técnicas de simulación _____ Otras _____

3.- ¿Se te leyó y explicaron las cláusulas del contrato individual de trabajo?

SI _____ NO _____

4.- ¿Has tenido conflictos con tus superiores por falta de claridad en las cláusulas del contrato?

SI _____ NO _____

5.- ¿En qué aspectos?

Prestaciones adicionales a ley _____ Dias de descanso _____
Descripción de actividades _____ Horas extras _____ Duración del contrato _____

6.- ¿Cuáles fueron las primeras actividades que realizaste para familiarizarte más rápido con la empresa y tu puesto?

Capacitación inductiva _____ Recorrido por instalaciones _____
Manual de bienvenida _____ Presentación ante compañeros _____
Presentación ante jefes _____
Otros (especifique) _____

7.- ¿Existen trabajadores que realizando actividades similares a las tuyas, gane más / menos que tú?

SI _____ NO _____

8.- ¿Qué cantidad de faltas has tenido por enfermedades?

MUCHAS _____ VARIAS _____ POCAS _____ NINGUNA _____

9.- ¿Te ha tocado adiestrar a nuevos compañeros de trabajo?

SI _____ NO _____

10.- ¿Con qué frecuencia?

CADA SEMANA _____ CADA 15 DÍAS _____ CADA MES _____

11.- En el área que te desempeñas, ¿cómo se da la rotación del personal?

UNO O DOS AL MES _____ TRES O CUATRO AL MES _____

CINCO O SEIS AL MES _____ SIETE O MAS AL MES _____

12.- ¿Te has enterado de algún caso de pérdidas o robos de utensilios de trabajo en la empresa?

SI _____ NO _____

13.- ¿En qué cantidad solicitas permisos para faltar?

BASTANTE _____ REGULAR _____ POCO _____ NULO _____

14.- ¿Cómo consideras que es tu conocimiento sobre el trabajo que desempeñas?

EXCELENTE _____ MUY BUENO _____ BUENO _____

REGULAR _____ MALO _____ PÉSIMO _____

15.- ¿Cómo consideras tu relación con tus compañeros en general?

EXCELENTE _____ MUY BUENA _____ BUENA _____

REGULAR _____ MALA _____ PÉSIMA _____

16.- ¿Cómo consideras la relación con tus superiores?

EXCELENTE _____ MUY BUENA _____ BUENA _____

REGULAR _____ MALA _____ PÉSIMA _____

17.- ¿Te ha tocado suplir las actividades de algún compañero por ausentismo?

SI _____ NO _____

18.- ¿En qué áreas has tenido experiencia anteriormente?

Caja _____ Alimentación _____ Tráfico _____ Almacén _____

Empaque _____ Nacional _____ Selección _____ Palletizado _____

3.4.7 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Primero se realizó la entrevista con el Supervisor del Empaque, que brindaría un panorama general de las técnicas que se llevaban a cabo en esos momentos, tanto del proceso de Planeación de Recursos Humanos, de Reclutamiento, de Selección, de Contratación, de Inducción y de la Administración de Sueldos y Salarios; de esta manera se podrían identificar algunas deficiencias por los comentarios u opiniones del encargado del empaque en la empresa.

Después se realizaron los cuestionarios, tomando como base la entrevista para poder realizar preguntas similares, pero enfocadas de otra manera, es decir, con opción múltiple para corroborar la información antes obtenida.

Los cuestionarios se realizaron a un 30 % del personal operativo de la empresa, en la temporada alta, tomando en cuenta todas las áreas que se manejan en el empaque, las cuales son: Empaque, selección, tapa, nacional, palletizado, caja, alimentación, tráfico y almacén. Para realizar la muestra de manera más representativa se eligieron intencionalmente personas de una misma área de nuevo ingreso y personas que tienen desde que la empresa inicio actividades. Los cuestionarios fueron aplicados de manera personalizada para que las respuestas no se fueran a desviar de lo que realmente se quería obtener, y en caso de que tuvieran alguna duda, se resolvía en ese momento. de este modo se trató de que la recopilación de información fuera lo más objetiva posible y que siguiera los parámetros establecidos para obtener la información que se buscaba.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y SU DIAGNÓSTICO

Una vez que se tuvo la información requerida recopilada se analizó e interpretó, primero haciendo un análisis de la entrevista aplicada al Supervisor del Área de Empaque, para compararla con el análisis de los cuestionarios aplicados a los trabajadores del sector operativo, y de esta manera determinar las conclusiones del trabajo de investigación y por último enumerar las sugerencias y propuestas después de haber detectado las deficiencias existentes, para mejorar la integración de los Recursos Humanos a la empresa.

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

La entrevista como se ha comentado anteriormente se hizo al Supervisor del Empaque, que es la persona encargada de llevar el control del personal en esta área, se le realizaron preguntas generales de la empresa y sobre los procesos que se llevaban en ese entonces acerca de las áreas de interés para la realización de este trabajo de investigación, a lo cual respondió de la siguiente manera

Comentó que en la actualidad no se tiene un Inventario de Recursos Humanos, lo que manifiesta que al existir una vacante, no se tienen las bases suficientes para ascender a uno u otro individuo, por lo que puede haber descontento y desmotivación en el personal que no sea tomado

en cuenta para el ascenso debido a que no pueden saber que bases tomaron para elegir a determinado trabajador

Esto manifiesta una total falta de Planeación de los Recursos Humanos, porque si se presenta una vacante no se tienen las bases necesarias para cubrir este puesto, y se ratifica de una manera más palpable al inicio de la temporada donde se tienen que contratar al doble del personal que labora en la temporada baja, y el procedimiento que se lleva en la actualidad es simplemente aceptar a la gente que llega a pedir trabajo, normalmente recomendada por el personal que ya labora en la misma, hasta que se cubren las plazas necesarias, sin contar con previo análisis de puestos, las características que deben cubrir, sus habilidades, etc., de esta manera la empresa pierde tiempo en la integración de los trabajadores a la empresa, porque quizás son colocados en puestos para los cuales no presentan las habilidades necesarias, y de esto se percata el propio Supervisor una vez que tiene cierto tiempo el empleado desempeñando sus labores, y aquí es donde se presenta la real necesidad de realizar en la empresa de una adecuada Planeación de los Recursos Humanos, seguida de un eficaz Reclutamiento, Selección, Inducción, Contratación y Administración de Sueldos y Salarios para lograr tener una mejor integración del personal a la empresa.

Acerca de la etapa de vida manifestó que se encuentra en pleno crecimiento, pues tienen trabajando apenas cuatro temporadas y en el futuro pretenden abrir más mercados internacionales, y seguir creciendo, por lo cual en un futuro no podían desarrollar el trabajo con el personal con que se contaba en esos momentos y que era necesario hacerse llegar más gente en el sector operativo del empaque mediante conocidos y familiares del propio personal de la empresa; esta técnica de reclutamiento utilizada se entiende porque la mayoría de los puestos requieren de mano

de obra no calificada, aunque en la mano de obra calificada utilizan diferentes técnicas de reclutamiento como el ofrecimiento en algunas otras empresas del mismo ramo

Respecto de las técnicas de selección utilizadas, eran solamente la solicitud de empleo, y una entrevista previa realizada por él mismo, además de algunos días de prueba para determinar si reunía las características requeridas por el puesto (cabe mencionar que no se realizaba ningún contrato temporal, ni se tenían establecidos hasta ese momento los días exactos para la prueba de habilidades). Y una vez aceptado el trabajador se firmaba un contrato por tiempo determinado, pero que tenía ciertas deficiencias en su redacción, debido a que existían constantes dudas y preguntas de los trabajadores acerca de horas extras, las prestaciones que brindaba la empresa, así como la duración exacta del contrato, lo que causaba cierta inseguridad al trabajador por no saber el tiempo que duraría su relación laboral.

Las actividades para la pronta familiarización del personal a la empresa eran un recorrido por las instalaciones, presentación ante jefes y compañeros; lo que manifiesta un interés para el personal de nuevo ingreso para que se adapte a la empresa en un menor tiempo y alcance los objetivos del puesto de una manera adecuada y en el tiempo requerido, aunque no se tiene un manual de bienvenida como apoyo.

Comentó que los salarios del empaque se tomaron en base a la asociación a que pertenecen (A.S.E.E.A.M.), y que éstos están ligeramente por encima de la mayoría de los demás empaques, lo cual es motivante para el trabajador por ser una de las empresas donde mejor se remunera, por otro lado manifestó que no se tiene en estos momentos una valuación de puestos y que dentro de cada puesto existen categorías o niveles de sueldos que son determinados por la antigüedad y experiencia de los trabajadores, pero que no se tiene un documento que lo avale, y que sea

conocido por todos los trabajadores, de esta manera puede haber también descontento y desmotivación por parte de los trabajadores ya que no conocen en que momento pueden llegar a ascender a un nivel más alto de salario dentro de su puesto

Estableció que en estos momentos las faltas por enfermedad son constantes y que esto ocasiona problemas para cubrir los puestos en el momento de las ausencias, y que se baja en cuanto a calidad y tiempos establecidos, lo cual carga de trabajo al personal y se ve reflejado en gastos por las horas extras realizadas, esto viene como consecuencia de no realizar al momento de hacer la selección un examen médico de admisión que pudiera evitar, este tipo de problemas.

En cuanto a las pérdidas de utensilios de trabajo estableció que si se dan, y que los uniformes y utensilios de trabajo son recogidos al momento de la terminación de la relación laboral; éstas pérdidas pueden ser consecuencia desde una mala selección como una incorrecta inducción, ya que no se le hizo sentirse parte integrante de la empresa. y por un descontento del trabajador respecto a su retribución, o descontento porque no se le pudieran tomar en cuenta sus habilidades.

Respecto de las relaciones entre los mismos compañeros en general estableció que son buenas, así como la relación con los jefes, lo que manifiesta un buen ambiente de trabajo propicio para que cada uno de ellos se desarrolle de acuerdo a sus habilidades.

Y para finalizar manifestó que el conocimiento de los trabajadores acerca de su trabajo y sus habilidades sicomotrices eran buenas, lo que puede reflejar un correcto reclutamiento y una buena selección

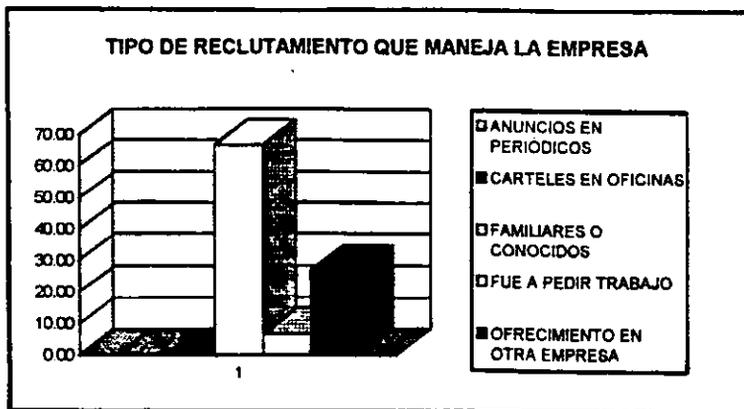
**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4.1.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO

1.- TIPO DE RECLUTAMIENTO QUE MANEJA LA EMPRESA (EN PORCENTAJES)

ANUNCIOS EN PERIODICOS	0.00
CARTELES EN OFICINAS	0.00
FAMILIARES O CONOCIDOS	66.67
FUE A PEDIR TRABAJO	6.67
OFRECIMIENTO EN OTRA EMPRESA	26.67

CUADRO 1



Fuente: Entrevista directa, 1997.

** La empresa maneja la técnica de reclutamiento en mayor escala por medio de los familiares y conocidos del propio personal de la misma, esto puede ser motivante para el trabajador debido a que siente que se le toma en cuenta y forma parte del equipo; pero también puede traer consecuencias negativas porque su recomendado no cumplió con las expectativas que la empresa requería o inclusive si es rechazado en un momento determinado la persona que él llevo a la empresa.

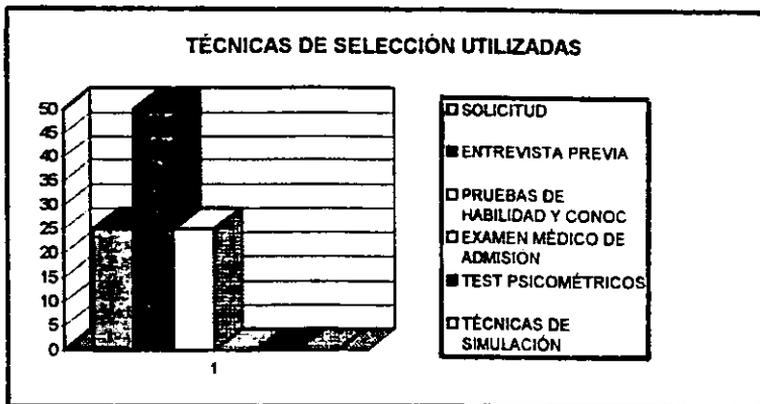
En segundo término se manifiesta el ofrecimiento de trabajo en otras empresas del mismo

giro, básicamente es en puestos clave que requieren de cierta experiencia, y conocimientos específicos, ratificando de esta manera la información obtenida de la entrevista con el Supervisor

2 - TÉCNICAS DE SELECCIÓN UTILIZADAS (EN PORCENTAJES)

SOLICITUD	25
ENTREVISTA PREVIA	50
PRUEBAS DE HABILIDAD Y CONOC	25
EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN	0
TEST PSICOMÉTRICOS	0
TÉCNICAS DE SIMULACIÓN	0

CUADRO 2



Fuente: Entrevista directa, 1997.

** Todo el personal que entra a trabajar, debe tener una entrevista previa con el supervisor del empaque, para que se le asignen sus actividades y funciones, por lo que esta técnica es la que más sobresale.

La solicitud también se manifiesta entre las técnicas más utilizadas, indispensable para tomar los datos del personal y archivarlos en su expediente.

Por lo regular el personal que entra a trabajar a la empresa tiene que pasar por unos días de prueba para verificar si su esfuerzo y habilidades van acorde a las características del puesto que cubre sin tener contrato temporal y sin especificar los días de prueba, lo que incrementa bastante el índice de rotación del personal por la incertidumbre que causa la situación de no saber por

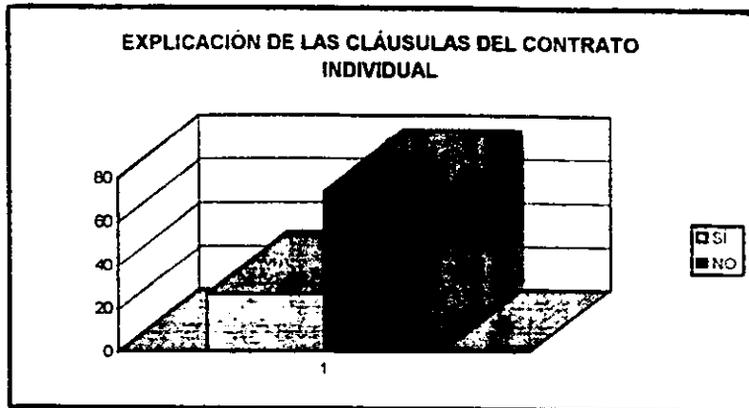
cuanto tiempo trabajará estando a prueba, y la empresa realiza gastos excesivos de papeleo y registros externos como el IMSS.

Es importante señalar que no se realizan exámenes médicos de admisión, que puede generar grandes erogaciones a la empresa si es que se permite la entrada a una persona con alguna que padezca alguna enfermedad crónica o contagiosa.

3 - EXPLICACIÓN DE LAS CLÁUSULAS DEL CONTRATO (EN PORCENTAJES)

SI	26.66
NO	73.34

CUADRO 3



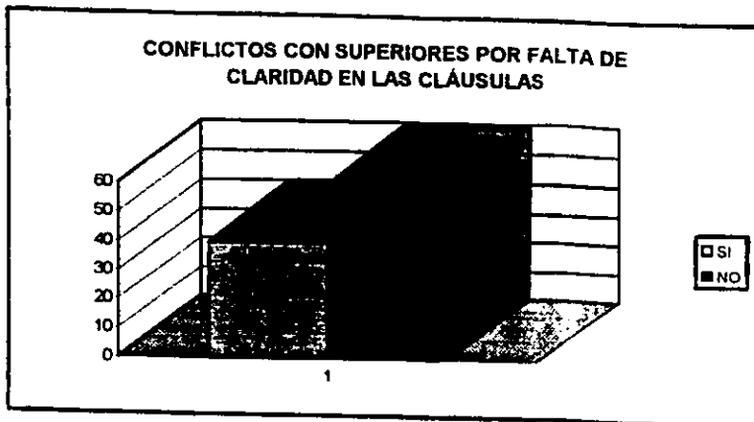
Fuente: Entrevista directa, 1997.

** Al no leer y aclarar las posibles dudas que surjan por parte del trabajador, en el futuro se tendrán que afrontar problemas que pudieron haberse evitado, de esta manera el trabajador sentirá este proceso como algo sin importancia, siendo que es básico iniciar la relación laboral de una buena manera, tomándosele en cuenta, y dándole la importancia que requiere, comenzando de mala manera el proceso de inducción a la empresa por no hacerle las aclaraciones pertinentes respecto a las políticas de la empresa y de su puesto en particular.

4.- CONFLICTOS CON SUPERIORES POR FALTA DE CLARIDAD EN LAS CLÁUSULAS (EN PORCENTAJES)

SI	40
NO	60

CUADRO 4



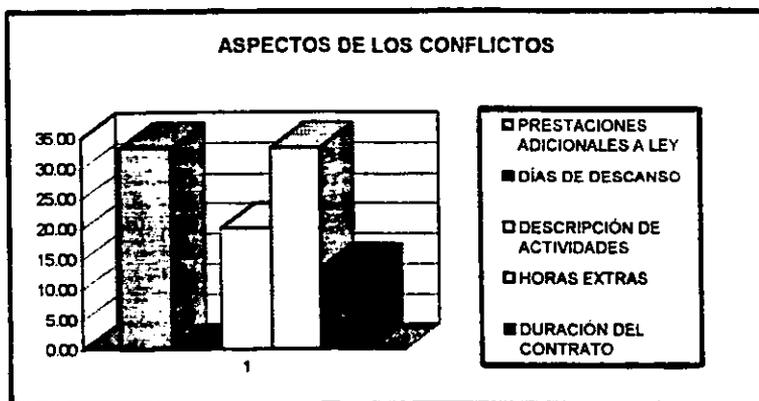
Fuente: Entrevista directa, 1997.

** Cada empresa aún siendo del mismo giro, tiene características diferentes. de esta manera a una empresa le puede ser útil un contrato determinado con ciertas cláusulas, pero a otro le puede ser insuficiente, por manejar aspectos diferentes, la falta de claridad en los contratos puede ocasionar graves problemas obrero-patronales, que serán imputables al patrón por ser obligación de este el diseñar y realizar un contrato de trabajo claro y que se adecúe a las necesidades propias de la empresa. satisfaciendo también las necesidades del trabajador y sus expectativas

5.- ASPECTOS DE LOS CONFLICTOS (EN PORCENTAJES)

PRESTACIONES ADICIONALES A LEY	33.33
DIAS DE DESCANSO	0.00
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	20.00
HORAS EXTRAS	33.33
DURACIÓN DEL CONTRATO	13.34

CUADRO 5

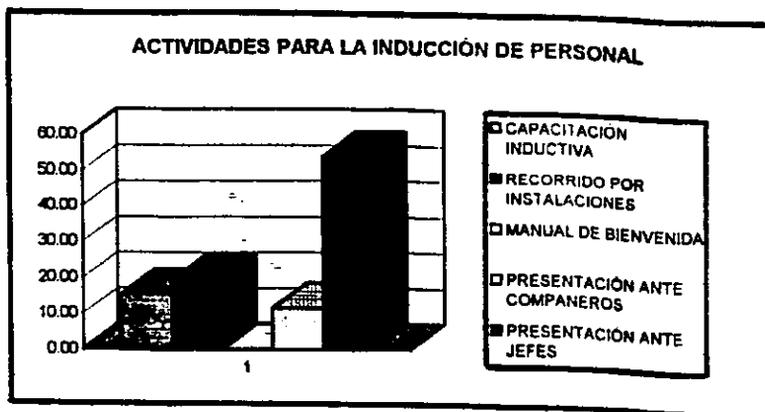


** El contrato de trabajo es la oferta que hace la empresa a los candidatos para hacer más atractivo o no un trabajo, y la dará a conocer por medio del reclutamiento, y si no es concordante lo que se ofrece en el reclutamiento con lo que está estipulado en el contrato, puede no llevarse a cabo la integración de un buen elemento a la empresa. La relación por ser por tiempo determinado en la temporada alta de exportación del aguacate debe estipularse también fechas tentativas, susceptibles de aplazamiento si así se requiere, de otra manera el trabajador se sentirá presionado al no conocer su terminación de labores.

6.- ACTIVIDADES PARA LA INDUCCIÓN DE PERSONAL (EN PORCENTAJES)

CAPACITACION INDUCTIVA	15.38
RECORRIDO POR INSTALACIONES	19.23
MANUAL DE BIENVENIDA	0.00
PRESENTACION ANTE COMPAÑEROS	11.54
PRESENTACION ANTE JEFES	53.85

CUADRO 6



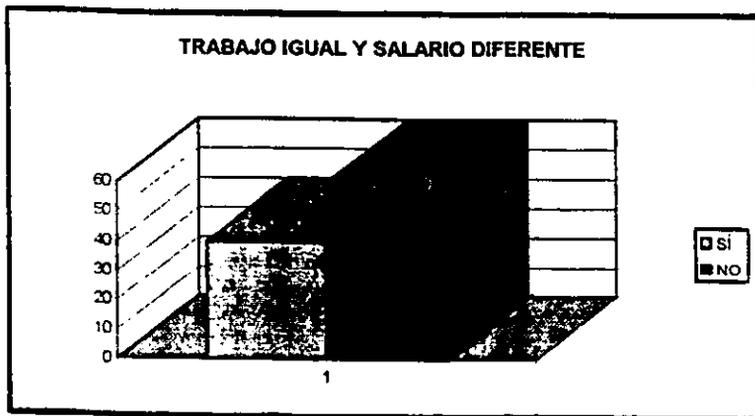
Fuente: Entrevista directa, 1997.

** Al momento que ingresa a la empresa un nuevo elemento el más alto porcentaje lo tiene la presentación ante los jefes únicamente, pero el no dedicar unos minutos al personal en su día en la presentación con los demás compañeros de área por lo menos, y un breve recorrido puede ocasionar que la adaptación al nuevo puesto y compañía se desarrolle un poco más lento perjudicando así su desempeño, el del área y de la compañía misma.

7.- TRABAJO IGUAL Y SALARIO DIFERENTE (EN PORCENTAJES)

SI	40
NO	60

CUADRO 7



Fuente: Entrevista directa, 1997.

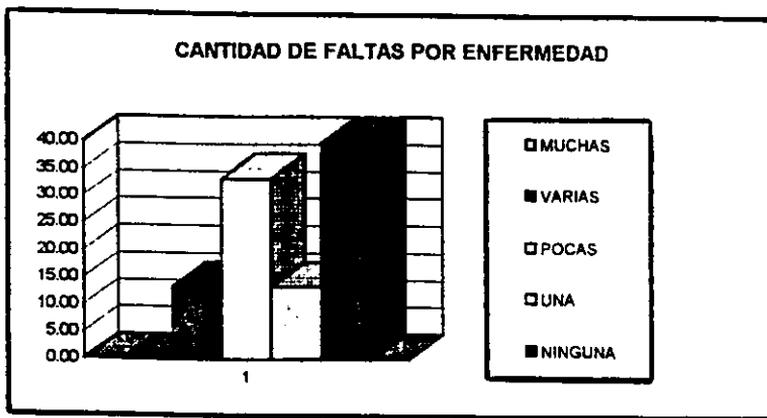
**** Puede haber descontento y desmotivación al percibir el empleado que alguien que tiene las mismas funciones que él gane más, realizando su trabajo de una manera mediocre sólo cumpliendo con lo que le estipulan y no aportando el extra que lo haría subir de nivel o de puesto, propiciado así baja en la calidad y productividad.**

Al no estar estipulado claramente por escrito en que momento es cuando un trabajador que se desempeña en determinada área puede subir de nivel y por ende tener mayor percepción, el trabajador puede tomar estas diferencias como inconformidades que pueden percibirse en su mal desempeño.

8.- CANTIDAD DE FALTAS POR ENFERMEDAD (EN PORCENTAJES)

MUCHAS	0.00
VARIAS	13.33
POCAS	33.33
UNA	13.33
NINGUNA	40.00

CUADRO 8



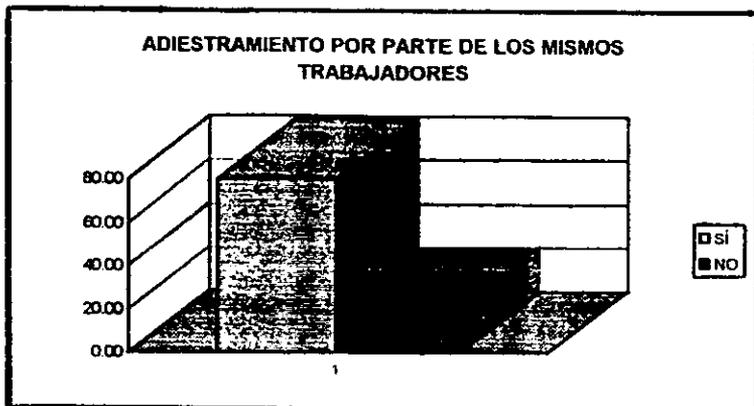
Fuente: Entrevista directa, 1997.

** Una causa de las constantes faltas por enfermedad, es el que la empresa no realiza el examen médico de admisión, como técnica de selección, esto puede generar pérdidas a la compañía de tiempo y dinero, por tener que cubrir el puesto al momento de la falta o contratar a otra persona externa para suplirlo, iniciando de esta manera con todo el proceso, esperando que el nuevo elemento se integre al 100% a su nuevo puesto, bajando en calidad y cantidad e incrementando los costos de la empresa, por el tiempo extra que se pudiera generar.

**9.- ADIESTRAMIENTO POR PARTE DE LOS MISMOS TRABAJADORES
(EN PORCENTAJES)**

SI	80.00
NO	20.00

CUADRO 9



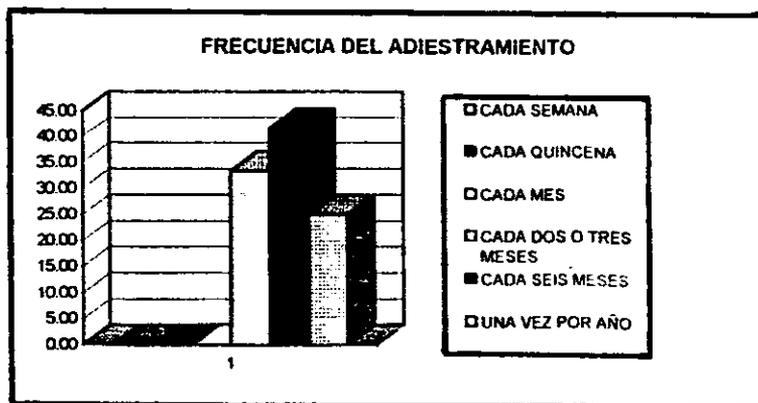
Fuente: Entrevista directa, 1997.

**** El adiestramiento es muy constante debido al alto índice de rotación de personal que se tiene en la empresa, ocasionado por insatisfacción en la remuneración que perciben o debido a un mal reclutamiento y selección del personal y por ser la misma una empresa temporaria, esto genera baja en la productividad y atrasos de actividades por el tiempo que se entretiene la persona que está realizándolo, y por el tiempo que tarda en acoplarse el nuevo elemento y alcanzar su máximo rendimiento.**

10.- FRECUENCIAS DEL ADIESTRAMIENTO (EN PORCENTAJES)

CADA SEMANA	0.00
CADA QUINCENA	0.00
CADA MES	0.00
CADA DOS O TRES MESES	33.33
CADA SEIS MESES	41.67
UNA VEZ POR AÑO	25.00

CUADRO 10



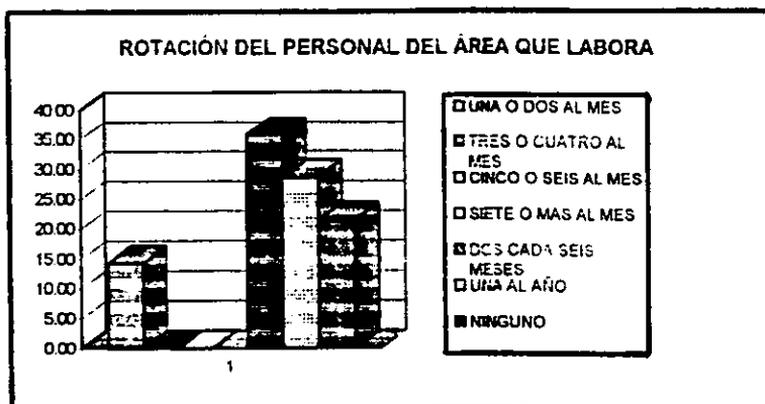
Fuente: Entrevista directa, 1997.

** La rotación del personal tiende a ser proporcional al número de trabajadores que son necesarios en cada una de las áreas, de esta manera en el área de empaque, palletizado y nacional que donde se requiere de mayor personal, es precisamente donde se da mayor la rotación de personal y por ende todo el proceso, desde el reclutamiento, la selección, la contratación y el adiestramiento, en las demás áreas se manejan una o dos veces por temporada.

11 ROTACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA QUE LABORA (EN PORCENTAJES)

UNA O DOS AL MES	14.29
TRES O CUATRO AL MES	0.00
CINCO O SEIS AL MES	0.00
SIETE O MAS AL MES	0.00
DOS CADA SEIS MESES	35.71
UNA AL AÑO	28.57
NINGUNO	21.43

CUADRO 11



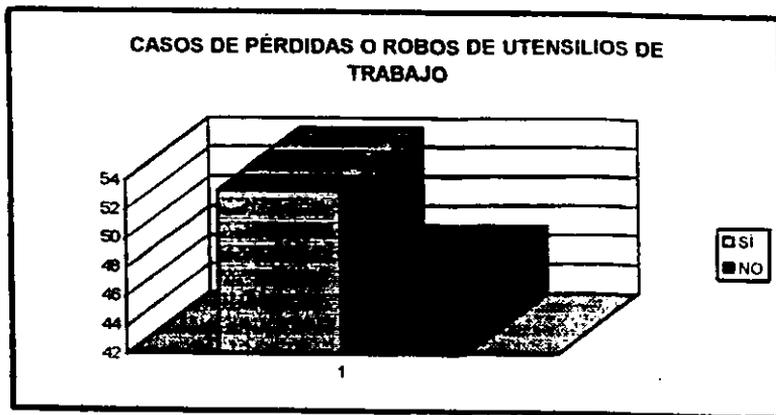
Fuente: Entrevista directa. 1997.

** La rotación tiende a darse mayormente en aquellas áreas que tiene más personal y donde se manejan los salarios más bajos, como lo es empaque, palletizado y nacional, además de que no se tiene claramente definido para los trabajadores en que momento pueden subir de nivel y de sueldo por no tener una valuación de puestos en la empresa, algunas otras áreas que se necesita de mayor experiencia o conocimientos la rotación del personal es menor, al igual que aquellas otras que el personal que labora es muy reducido

**12.- CASOS DE PÉRDIDAS O ROBOS DE UTENSILIOS DE TRABAJO
(EN PORCENTAJES)**

SI	53.33
NO	46.67

CUADRO 12



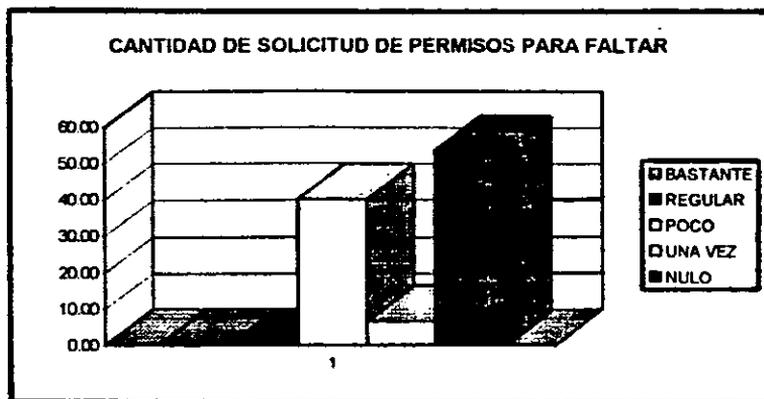
Fuente: Entrevista directa, 1997.

** El porcentaje de personas que se han enterado de algún robo o pérdida de utensilios de trabajo es muy elevado, y puede ocasionarse porque al llevarse a cabo una separación laboral voluntaria el trabajador al no estar contento con su remuneración opte por buscar por otro lado el trabajo, y justifique el llevarse los utensilios de trabajo como compensación al trabajo no reconocido; otra causa puede ser el no dárle la importancia necesaria al momento de la inducción y no hacerlo sentir parte integrante de la empresa para evitar en un mayor porcentaje el defraudar de esta manera a la misma organización.

**13 - CANTIDAD DE SOLICITUDES DE PERMISOS PARA FALTAR
(EN PORCENTAJES)**

BASTANTE	0.00
REGULAR	0.00
POCO	40.00
UNA VEZ	6.67
NULO	53.33

CUADRO 13



Fuente: Entrevista directa, 1997.

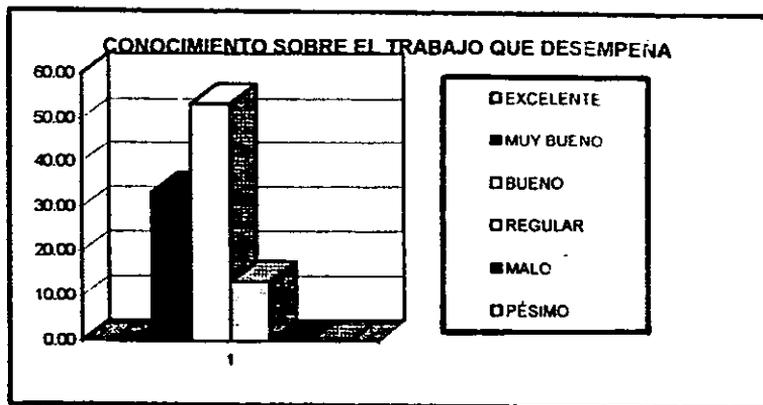
** Aunque no es muy constante la solicitud de permisos, si suele presentarse en la empresa, y obviamente se tienen que hacer reajustes de personal para cubrir esas faltas, no permitiendo el pleno desarrollo del personal en el área que le corresponde.

Una causa puede ser que en ocasiones el trabajo se torna muy pesado respecto al tiempo que tienen que pasar en la planta, de tres, cuatro o inclusive más horas extras, pero puede ser causa también el mal manejo de la inducción, porque si no se le hace saber al trabajador que de su esfuerzo depende el buen desarrollo de la entrega, se seguirán viendo este tipo de solicitudes; también el no manejar premios o incentivos atractivos económicos que motiven al personal a reducir las solicitudes de permisos al mínimo, ocasiona que se éstos se den constantemente.

14.- CONOCIMIENTO SOBRE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA (EN PORCENTAJES)

EXCELENTE	0.00
MUY BUENO	33.33
BUENO	53.33
REGULAR	13.33
MALO	0.00
PÉSIMO	0.00

CUADRO 14



Fuente: Entrevista directa, 1997.

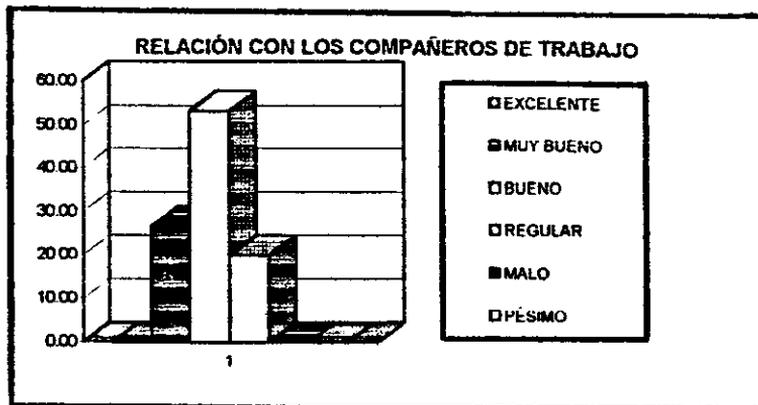
** Todos los trabajos requieren de cierta habilidad y destreza para poder ser desempeñados correctamente, y la experiencia necesaria se va adquiriendo con el tiempo; pero la estadia de algunos trabajadores es todavia muy corta por lo que tienen todavia algunas cosas que aprender de su puesto, algunos otros que han permanecido por varios años ya en la empresa, tienen la suficiente experiencia para poder resolver los problemas que se les llegarán a presentar y aportar sus conocimientos a aquéllos que tienen un poco menos tiempo en el puesto. Otros tienen poco tiempo en la empresa, pero tenían algún tiempo trabajando en otra compañía donde adquirieron la experiencia necesaria que los hace desarrollar un adecuado trabajo actualmente. Y para que el trabajador se adapte rápidamente a su puesto, deben realizarse pruebas en el proceso de selección

como pruebas de habilidades y conocimientos para escoger al trabajador que se adecúe más a las necesidades de la empresa, y ofreciéndole una retribución justa a su esfuerzo para que se estadia en la empresa sea duradera y llegue a dominar su puesto, pudiendo avanzar a niveles más altos

15.- RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO (EN PORCENTAJES)

EXCELENTE	0.00
MUY BUENO	26.67
BUENO	53.33
REGULAR	20.00
MALO	0.00
PÉSIMO	0.00

CUADRO 15



Fuente: Entrevista directa. 1997.

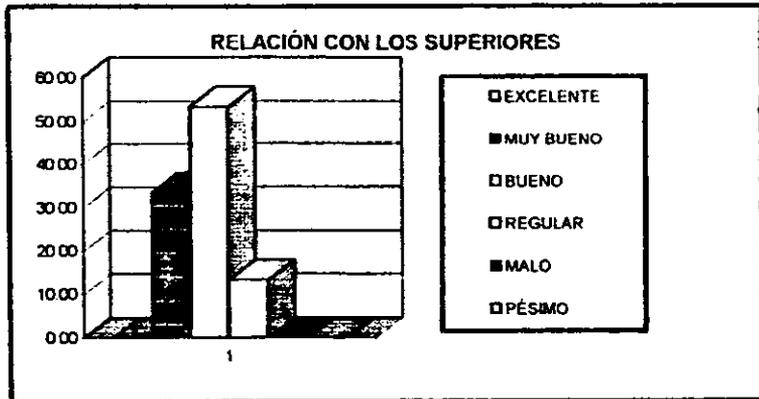
** El porcentaje de regulares relaciones entre los compañeros es mínimo pero aún así, el tener malas relaciones puede ser perjudicial no sólo para el personal sino también para la empresa misma; comenzando con disminución de la productividad individual y por ende el retraso y baja calidad en el producto terminado

Algunas malas relaciones pueden propiciarse por preferencias manifiestas por parte de los jefes de área o inclusive por los gerentes, que se puede ver reflejado en los salarios o percepciones de los trabajadores, ya sea por recomendaciones o parentesco, y que teniendo menos tiempo en la empresa y realizando las mismas actividades tengan una mayor percepción o tengan acceso más rápido a puestos superiores

16.- RELACIÓN CON LOS SUPERIORES (EN PORCENTAJES)

EXCELENTE	0.00
MUY BUENO	33.33
BUENO	53.33
REGULAR	13.33
MALO	0.00
PÉSIMO	0.00

CUADRO 16



Fuente. Entrevista directa, 1997.

** La relación con los superiores es de suma importancia para el correcto desenvolvimiento de cada elemento en la empresa, porque podrá acatar las órdenes que se le asignen y tratar de realizarlas de la mejor manera: de lo contrario, no tomará importancia a las indicaciones que se le asignen propiciando retrasos en tiempo y pérdida de coordinación y en dinero. Existe un porcentaje reducido que su relación es regular, y puede ser consecuencia de un trato desigual por parte de los jefes de área, el supervisor, o el gerente.

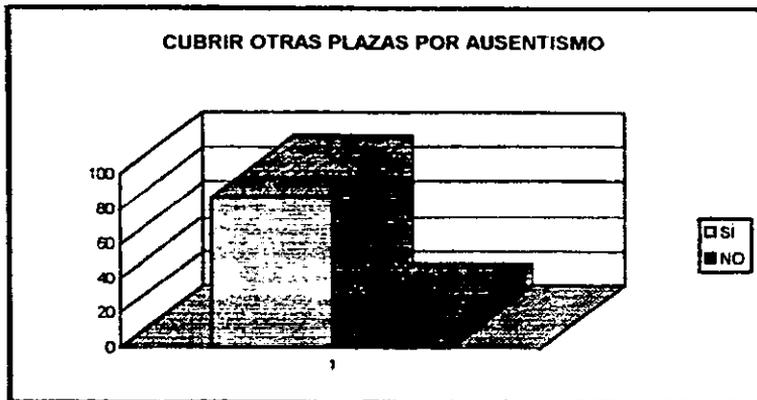
Otra causa puede ser que algún trabajador haya recomendado algún conocido o familiar, y este haya sido rechazado por no cumplir con la experiencia o habilidades necesarias para el puesto, y el trabajador siente algún sentimiento de rechazo que no manifiesta abiertamente hacia el

superior, pero que se refleja en el mal acatamiento de las disposiciones que se le asignan. También la falta de reconocimiento por parte de los superiores para con los trabajadores de su trabajo desempeñado, por no tener en estos momentos una valuación de puestos.

17.- CUBRIR OTRAS PLAZAS POR AUSENTISMO (EN PORCENTAJES)

SI	86.67
NO	13.33

CUADRO 17



Fuente: Entrevista directa, 1997.

** El porcentaje de cubrir otras plazas por ausentismo es bastante alto y nuevamente se hace latente el alto índice de rotación del personal, porque muchas ocasiones entra gente nueva al empaque dura una semana y decide simplemente ya no ir a trabajar, sin previo aviso. de esta manera se manifiesta una deficiente aplicación de las técnicas tanto de selección como de selección, por lo que se tienen que realizar los ajustes necesarios de tramites, documentos, etc., hasta que se da de baja a la persona y se contrata a otra para que la supla, iniciando nuevamente con el proceso completo

**13 EXPERIENCIA EN OTRAS ÁREAS POR SUPLIR AUSENTISMOS
(EN PORCENTAJES)**

CUADRO 18

A) CAJA	10.00	G) PALLETIZADO	15.00
B) ALIMENTACIÓN	5.00	H) MANTENIMIENTO	5.00
C) TRÁFICO	5.00	I) SUPERVISIÓN	5.00
D) ALMACÉN	0.00	J) ASEO	10.00
E) EMPAQUE	10.00	K) TAPA	5.00
F) NACIONAL	20.00	L) CARRITOS	5.00
G) SELECCIÓN	5.00		

Fuente: Entrevista directa, 1997.

****** Prácticamente todas las áreas han tenido sustituto alguna vez, por las constantes faltas y rotación del personal, sobresaliendo las áreas que cuentan con mayor personal como los son nacional, empaque y palletizado.

Por un lado esto fomenta cierta motivación para el personal porque se ve obligado por las circunstancias a desarrollarse en otra área distinta a la que se venía desarrollando, propiciando así mayor destreza y habilidad, para pensar en algún momento en algún ascenso por el mayor manejo de actividades específicas; pero por el otro lado en el momento se sufren desajustes que la empresa tiene que cubrir con el personal existente y puede descuidarse aquellas zonas que normalmente no pudieran dar problemas.

CONCLUSIONES

La Planeación de Recursos Humanos juega en la actualidad un papel muy importante en todas las organizaciones, porque sienta las bases para proyectar la empresa en un futuro, respecto de las necesidades de este recurso, y mediante este proceso se cubren las necesidades tanto de crecimiento como de desarrollo

En esta empresa en particular que se dedica al empaque y exportación de aguacate, y que por ende es temporaria, cada inicio de temporada alta se presentan los mismos problemas para cubrir con los puestos necesarios para comenzar de lleno en el mercado internacional, es por esto que se facilitaría o disminuiría en gran medida este problema considerando los aspectos que maneja la Planeación de Recursos Humanos, la empresa obtendría grandes beneficios y se ahorraría grandes gastos que tiene en la actualidad: por concepto de una aplicación empírica de las técnicas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y administración de sueldos y salarios, que realizan en la actualidad por considerarse una empresa familiar y que simplemente le dan solución a los problemas conforme se presentan y no planean a futuro para evitar caer en los mismos problemas o al menos evitarlos al máximo.

Quizá en un principio los gastos se incrementen un poco al aplicar más estrictamente estas técnicas, pero se verían reflejadas en un futuro como ahorros respecto de años anteriores.

De esta manera se comprueban las hipótesis planteadas al inicio de la investigación:

1) La falta de una adecuada Planeación de Recursos Humanos genera en la empresa gastos innecesarios, debido a que si no se conocen las necesidades de personal y se va allegando el personal a la empresa sin tener una secuencia definida, se generarán gastos en horas extras por el

adiestramiento de nuevo personal hasta su completa adaptación al nuevo trabajo, gastos médicos si no se realiza el examen médico.

2) La deficiente aplicación de las técnicas de reclutamiento y selección le generan en la actualidad altos índices de rotación de personal a la empresa, ya que por una parte el reclutamiento ciertamente atrae personal a la empresa pero no siempre adecuados a las necesidades del puesto y la empresa, y por otro lado en la selección no se aplican las suficientes técnicas para poder determinar quién o quiénes son los más indicados a ocupar los puestos.

3) La falta de aplicación de las actividades de inducción, generan una tardía integración del personal a la empresa, porque después de sólo una breve entrevista con el Supervisor del Empaque y una breve descripción de sus funciones comenzaban a realizar sus actividades, y no se le otorgaban unos minutos para hacerlo sentir parte del equipo, por lo que su adaptación y su máximo desempeño se venían logrando en un periodo de tiempo prolongado.

4) Un deficiente manejo de la Administración de sueldos y salarios genera inconformidades que se reflejan en un mal ambiente de trabajo y mal desempeño de las funciones, porque el trabajador al ingresar a la empresa comienza a laborar con un salario determinado, y puede observar que otros que realizan sus mismas actividades o incluso hasta menos, ganan más que él y no sabe en que momento se le incrementará su sueldo, o simplemente su experiencia o conocimientos son superiores y no se le toman en cuenta.

PROPUESTAS

1 - La Dirección General de la empresa debe hacer llegar información a los Gerentes de línea, especialmente al encargado de los Recursos Humanos, acerca de los planes y pronósticos que esperan para años posteriores, de esta manera se podrá planear a futuro las necesidades de este elemento vital para el funcionamiento de la empresa, y se tendrán las armas necesarias para afrontar el crecimiento y desarrollo de la empresa, teniendo como base un buen estudio que permita atraer al personal con las características idóneas para los puestos que se necesiten, contar con las técnicas de selección que se adapten más a las características de la empresa y escoger a las personas mejor capacitadas para desempeñar las labores, inducirlos de una forma que rápidamente les permita desempeñarse al máximo para bienestar propio y en general de la organización, fundamentándose en un contrato que le brinde confianza y remunerándolo justamente para que aporte su mayor esfuerzo desde el primer momento que comience a laborar en la empresa, presentándole también un documento que le permita conocer las características que deberá reunir para poder aspirar a posibles ascensos dentro de la organización.

2.- Respecto del reclutamiento, en los puestos de un nivel jerárquico elevado y que requieran ciertos conocimientos y experiencia en un área determinada, se puede optar por una publicación del perfil de puesto en algún periódico de circulación local, analizando el tiempo, costo y necesidad de la empresa de obtener el candidato.

3.- En lo referente a la selección, es necesario el tener la solicitud de todos los elementos que lleguen tanto a pedir trabajo, como los nuevos elementos que se incorporen a la empresa para incrementar por un lado este archivo y tener más alternativas de escoger en un futuro; y por otro

lado para verificar las referencias y tener conocimiento del comportamiento en general de las personas en sus trabajos anteriores, así como el porque de su separación.

4 - Es necesario realizar el examen médico de admisión, aunque origine algunos gastos al principio, pero puede ahorrar a la empresa muchos otros, al incorporar a la empresa a personas con enfermedades crónicas o contagiosas que mermen el desarrollo personal y de grupo de la organización.

5 - Rediseñar el contrato individual de trabajo, estipulando claramente en las cláusulas el trabajo extraordinario, así como su retribución conforme lo marca la ley correspondiente; mencionar las prestaciones de previsión social que tendrá el trabajador; descripción clara de actividades.

6 - Diseñar un contrato temporal por 28 días para determinar si el trabajador que comienza a laborar en la empresa, cumple en este tiempo con las expectativas de la empresa, y si así lo hace firmar el contrato definitivo por el tiempo acordado.

7.- Leer y explicar las cláusulas del contrato al trabajador antes de firmarlo para aclarar cualquier posible duda.

8.- La empresa es temporaria y por consiguiente es constante el ingreso de nuevo personal a la misma, de esta manera el dedicarle unos minutos el primer día de trabajo llevándolo a un breve recorrido por las instalaciones, haciendo una rápida presentación ante los compañeros, lejos de perjudicar o gastar innecesariamente el tiempo, motivará al nuevo elemento a adaptarse de una manera más rápida al puesto y su desempeño llegará a lo requerido en menor tiempo

9 - Diseñar en la empresa por escrito una valuación de puestos en el sector operativo de la empresa, el cuál haga más equitativo la retribución que se le proporcione a cada elemento, y hacer

llegar el documento a los jefes de área para que lo conozca cada elemento que se encuentre laborando en la misma y conozca, cual es su ubicación, y las posibles alternativas que tiene de ingresar a otro nivel.

10.- Estructurar por escrito los niveles de salarios por área, establecer categorías y hacerlos llegar a todos los trabajadores, para que conozcan desde que ingresan a la empresa cual será su salario al ingresar y cuáles serán las características de tiempo o habilidades que debe reunir para pasar a la siguiente categoría.

BIBLIOGRAFÍA

(1) A. S. E. E. A. M.

BOLETIN JULIO

Uruapan, Mich., 1996

(2) BARRÓN, Garcia Carlos

"ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA"

México D. F., 1985.

(3) CH. AVENATO, Idalberto

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(Tr. Ma. Isabel Fittipaldi de Ruiz)

México 1988, Ed. Mc Graw Hill.

(4) CHIAVENATO, Idalberto

INICIACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

México 1973, Ed. Mc. Graw Hill.

(5) CHIAVENATO, Idalberto

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

(Tr. Luisa Rodríguez Acosta)

México 1989, Ed. Mc Graw Hill.

(6) CHIAVENATO, Idalberto

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(Tr. Ma. Isabel Fittipaldi de Ruiz)

México 1988, Ed. Mc Graw Hill.

(7) CHRUDEN, Herbert J. / Sherman, Arthur W.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

(Tr. Alfonso Vasseur Walls)

México 1991, Ed. Continental.

(8) DALTON, E. Macfarland

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: TEORÍA Y PRÁCTICA

México 1972, Ed. Fondo de Cultura Económica.

(9) FERNÁNDEZ Arena, José Antonio

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

México 1986, Ed. Diana, 11a. edición.

(10) GARRIDO, Alejandro y Ocampo, José E

ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y COSTOS

México 1986, Ed. CECSA, 2a edición.

(11) GIL Mendoza, Jose I

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS (TOMO III)

México 1986, Ed. Mc Graw Hill.

(12) GÓMEZ Aquino J.

RECURSOS HUMANOS: SU ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

México 1992, Ed. ECASA.

(13) HERNÁNDEZ y Rodriguez

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

México 1984, Ed. Iberoamericana.

(14) HUANTE Llanderal, Alejandro Antonio

LA IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Mexico 1994.

(15) KOONTZ, Harold

ADMINISTRACIÓN

México 1989, Ed. Mc Graw Hill.

(16) ODIORNE, Jorge S

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL POR OBJETIVOS

México 1974, Ed. Diana.

(17) WARTHER, William B. y Davis Keith

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

México 1988, Ed. Mc. Graw Hill, 2a. edición.