

115

29.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO .**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN.**

**RECURSOS HUMANOS:  
"PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE UN  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS PARA UNA EMPRESA TEXTIL".**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A:**

**CLAUDIA RIVERA CONTRERAS.**

ASESOR: L.A. YOLANDA ZAMUDIO GARCIA.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1998.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

267902



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos  
Propuesta de la creación de un departamento de Recursos  
Humanos para una Empresa Textil.

que presenta la pasante: Claudia Rivera Contreras  
con número de cuenta: 8909712-6 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 6 de Noviembre de 1998

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>II</u>	<u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Yolanda Zamudio García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Ing. Jose Luis Morales Pruneda</u>	<u>[Firma]</u>

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios*

*Por que sé que siempre ha estado conmigo*

*Y me ha ayudado a lograr lo que he necesitado*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México*

*Por que gracias a ella pude realizar  
mis estudios profesionales y mi formación académica  
y con ello puedo ofrecerle ayuda a mi país*

## *Dedicado*

### *A mi Mamá*

*Por que sin su apoyo no lo habria podido lograr  
Y por la gran paciencia que me ha tenido*

### *A Julio César*

*Por que gran parte de lo que soy  
Lo he hecho junto a ti y por ti.  
Gracias por todo este tiempo juntos.*

### *A mis Hermanos*

*Por que sé que siempre han creído en mi*

### *A Polly, Sofia e Ivett*

*Por todo lo que me han ayudado para conseguir esto.*

*A Isaac*

*Por que es una gran persona  
A la que nunca terminare  
De pagarle todo lo que ha hecho por mi*

*A mis Profesores*

*Yolanda Zamudio, Francisco Ramirez,  
Jose Luis Pruneda, Regino Quiroz  
Por todo el apoyo y la ayuda que nos brindaron*

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa Productora Textil Sigma S.A. de C.V. está atravesando por un periodo de cambios muy fuertes dentro de su organización, esto le ha ocasionado que tenga deficiencias que no le permitan lograr su desarrollo, una de ellas es que carece de un departamento de Recursos Humanos.

## **OBJETIVO**

Mostrar una alternativa a la empresa para poder solucionar los problemas que se están generando en la organización, en lo que se refiere a las deficiencias que se generan por la falta de un departamento de Recursos Humanos.



## **HIPOTESIS**

Si se crea el departamento de Recursos Humanos la empresa estaría en condiciones para buscar una mejor posición ante el mercado. esto porque se aumentaría la calidad en los recursos humanos con los que cuente, y por lo tanto se disminuiría notablemente las devoluciones que se han generado por falta de interés del personal.

## INDICE

Planteamiento del Problema.....	i
Objetivo.....	ii
Hipótesis.....	iii
Introducción.....	3
<b>Capitulo 1. Administración</b>	
1.1 Administración.....	5
1.1.1. Definición de Administración.....	5
1.2. Diferentes enfoques de la Administración.....	7
1.3. El Proceso Administrativo.....	8
1.1.3.1. Elementos de la Mecánica Administrativa.....	8
1.1.3.2. Elementos de la Dinámica Administrativa.....	9
<b>Capitulo 2. Administración de Recursos Humanos</b>	
2.1. Conceptos de Recursos Humanos.....	13
2.2. Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.....	13
2.2.1. Administración de los Recursos Humanos en México.....	26
2.2.2. Surgimiento de los departamentos de Recursos Humanos.....	26
2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	27
2.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	28
2.4.1. Planeación de los Recursos Humanos.....	28
2.4.2. Reclutamiento y Selección de Personal.....	31
2.4.3. Inducción.....	36
2.4.4. Capacitación y Desarrollo.....	38
2.4.5. Análisis y Descripción de Puestos.....	39
2.4.6. Valuación de Puestos.....	40

2.4.7.	Compensaciones y Prestaciones.....	41
2.4.8.	Seguridad e Higiene en el Trabajo.....	43
2.4.9.	Relaciones Laborales y con los empleados.....	44

**Capitulo 3. Caso Practico. Propuesta de la Creación de Un Departamento de Recursos Humanos en un Empresa Textil.**

3.1.	Antecedentes de la Empresa.....	46
3.2.	Principales Problemas Identificados.....	49
3.3.	Aplicación de la Propuesta.....	51
3.3.1.	Beneficios que traeria consigo el departamento de Recursos Humanos.....	51
3.4.	Concepto de Manual de Organización.....	54
	Conclusiones.....	55

## INTRODUCCION

El presente trabajo esta dirigido integralmente a la empresa Productora Textil Sigma S.A. de C.V; esta empresa actualmente esta pasando por cambios internos muy fuertes que le han ocasionado diversos problemas tanto económicos, como de organización, por lo que el siguiente trabajo es una forma de contribuir para el cambio que se está dando afecte lo menos posible al desarrollo de la organización.

La empresa está dedicada a la industria textil y tiene sus inicios desde 1953 cuando surge la idea de los Señores Eduardo, Salomón, Alberto e Isaac Saba Raffoul de la creación de un grupo de empresas que se dedicaran a la fabricación de telas pasando desde la producción del hilo hasta la tela ya acabada, desde entonces el grupo ha sufrido dos separaciones la primera en el año de 1987 y la segunda en 1997 hasta llegar a lo que ahora es; una empresa independiente del grupo (internamente)y, teniendo como cabeza de la organización a los señores Saba D'Jamus, hijos del Sr. Eduardo Saba Raffoul que como ya se mencionó fue uno de los iniciadores del grupo.

La propuesta de este trabajo es la creación de un departamento de recursos humanos, que cubra las deficiencias que se han presentado desde el inicio de los señores Saba D'Jamus de las plantas de Tlalnepantla y Sacasa, pero en este caso sólo nos vamos a enfocar a la Planta de Tlalnepantla porque por el momento es la que maneja un mayor número de personal y por lo tanto los problemas que se dan dentro de ella son mayores que en la otra.

El primer capitula es un breve resumen de lo que es administración y el proceso administrativo, para ello se tomaron varias definiciones de diferentes autores y el enfoque personal que cada uno de ellos le dan a la administración.

El segundo capítulo esta integralmente dedicado a lo que es la administración de recursos humanos, su definición; las etapas por las que pasó hasta convertirse en lo que es ahora comenzando desde el fin de la revolución industrial, el desarrollo del sindicalismo; La administración científica; la etapa paternalista, de la psicología industrial; de las relaciones humanas; del conductismo; especialistas en personal, hasta la época

actual, haciendo mención en los representantes principales de cada una de estas etapas; de sus objetivos; así como cada una de las funciones que tiene que llevar un departamento de recursos humanos como son: la planeación de los recursos humanos, la selección y reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo, análisis y descripción de puestos, valuación de puestos, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene en el trabajo, relaciones laborales y con los empleados.

Por último el tercer capítulo presenta un panorama de lo que es la empresa a la que se le va a aplicar la propuesta mencionada, tomando como punto de partida una pequeña historia de lo que ha sido la empresa a lo largo de su vida, los problemas más fuertes que se han detectado en lo que respecta al manejo de personal los cambios que traería consigo la aplicación de la propuesta y por último los beneficios que traería consigo la implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa Productora Textil Sigma S.A. de C.V.

## Capítulo 1. ADMINISTRACIÓN

### 1.1. Administración

#### 1.1.1. Definición de Administración

Es aquella técnica que se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio.

1 OBJETIVOS	3 PROCESOS	ADMINISTRACIÓN
2 RECURSOS	4 COORDINACIÓN	

A continuación se presentan varias definiciones de diferentes autores acerca de lo que es la administración.

Es el proceso de planear, organizar, dirigir, y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr objetivos organizacionales establecidos. (UNITEC 1998).

Es el proceso para lograr que las actividades sean terminadas de manera eficiente, por medio de otras personas.

Es el arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás, con base de un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. J.D.MOONEY.

Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. KOONTZ & DONNELL.

Administrar es conducir a la empresa hacia su objetivo tratando de obtener el mejor provecho de todos los recursos de que se dispone. HENRY FAYOL.

Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados. ISAAC GUZMAN VALDIVIA.

La Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros. AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano. JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS.

Es el conjunto sistemático de reglas para alcanzar la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social. AGUSTÍN REYES PONCE

Es una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano cualquiera es: determinados, clasificados y efectuados. PETER SEN.

Es la guía, encauzamiento y control de los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. WILLIAM NEWMAN.

Es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno. TERRY.

## 1.2. Diferentes Enfoques de la Administración:

**Administración Científica.**- Es el uso del método científico para definir la mejor manera de realizar un trabajo.

**Administración de la Calidad Total.**- Es una filosofía de la administración impulsada por necesidades y expectativas del cliente.

**Administración de Operaciones.**- Es el diseño, operación y control de los procesos de transformación que convierten los recursos en bienes y servicios terminados.

**Administración de Recursos Humanos.**- Es la función de la Administración que se ocupa de obtener, capacitar, motivar y conservar a los recursos humanos de las organizaciones.

**Administración por Objetivos.**- Es el sistema en el cual los objetivos de rendimientos específicos se determinan de manera conjunta por los avances de los objetivos y se asignan recompensas basadas en el alcance de los mismos.

**Administración de Sueldos y Salarios.**- Es la parte de la administración de Recursos humanos que se encarga de manejar el análisis y descripción de los puestos, evaluación del desempeño y la valuación de los puestos en las organizaciones.

**Administración Financiera.**- Es la parte de la administración que se ocupa de la administración de activos fijos, pagos a proveedores y servicios, recuperación de la cartera así como la de administrar eficientemente los excedentes de efectivo de la organización.

**Administración Cooperativa.**- Es la administración basada en compartir el poder en la participación de los subordinados. Es lo contrario a la imposición jerárquica de la autoridad.



Administración Etnocéntrica.- Se refiere a la actitud de que las prácticas administrativas del país natal son superiores a las de otros países y es susceptible de exportarse junto con los bienes y servicios de la organización.

Administración Geocéntrica.- Es la actitud que acepta tanto similitudes como diferencias entre políticas de administración nacionales y del extranjero, y por tanto, pretende establecer un equilibrio entre aquellas que resulten más eficaces.

Administración Policéntrica.- Es la actitud de que, puesto que las políticas administrativas de un país extranjero las entiende mejor el personal administrativo del mismo, la organización local debe confiar en las oficinas extranjeras.

### 1.3. El Proceso Administrativo

El proceso administrativo es la técnica que utiliza la administración para alcanzar sus objetivos; éste está compuesto de dos fases: Mecánica y Dinámica y éstas a su vez están compuestas por otros elementos que a continuación se explican.

#### 1.3.1. Elementos de la Mecánica Administrativa:

1.3.1.1. - **PREVISIÓN:** Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y la valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La Previsión comprende tres etapas:

- **Objetivos:** a esta etapa corresponde fijar los fines.
- **Investigaciones:** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
- **Cursos Alternativos:** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distinta existen.

1.3.1.2. - **PLANEACIÓN:** Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

La Planeación comprende tres etapas:

- Políticas: Principios para orientar la acción
- Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos
- Programas: Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también Presupuestos, que son programas en donde se precisan unidades, costos y diversos tipos de Pronósticos.

1.3.1.3. - **ORGANIZACIÓN:** Se refiere a la estructuración Técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Las etapas de la Organización son:

- Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- Funciones: La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- Obligaciones: Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

### 1.3.2. Elementos de la Dinámica Administrativa

1.3.2.1. - **INTEGRACIÓN:** Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, seleccionándolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Las Etapas de la Integración son:

- Selección: Técnicas para encontrar y seleccionar los elementos necesarios.
- Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible.
- Desarrollo: Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que se estudia en esta etapa.

En esta etapa se analiza la integración administrativa de las cosas.

**1.3.2.2. DIRECCIÓN** - Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro del grupo en un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

La Dirección comprende las siguientes etapas:

- Autoridad o Mando: Es el principio de que deriva toda la administración y, por lo mismo su elemento principal, que es dirección se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
- Comunicación: Es como los sistemas nerviosos de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de éste, hacia cada órgano y célula las órdenes necesarias, debidamente coordinadas.
- Supervisión: La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

**1.3.2.3. CONTROL** - Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El Control comprende también tres etapas:

- Establecimiento de Normas: Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- Operación de Controles: Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

- Interpretación de Resultados: Ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Elementos de la	Previsión	= ¿Qué Puede Hacerse?
Mecánica	Planeación	= ¿Qué se va a hacer?
Administrativa	Organización	= ¿Cómo se va a hacer?

Elementos de la	Integración	= ¿conque se va a hacer?
Dinámica	Dirección	= ¡Ver que se Haga!
Administrativa	Control	= ¿Cómo se ha realizado?

**ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN A. REYES PONCE:**

FASE	ELEMENTO	ETAPAS
	1. -Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
MECÁNICA	2. -Planeación	Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos Presupuestos
	3. -Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
DINÁMICA	4. -Integración	Selección Introducción Desarrollo Introducción de Cosas
	5. -Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. -Control	Su Establecimiento Su Operación Su interpretación

## **Capítulo 2. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **2.1. Conceptos**

En el campo de la administración de personal, hay muchos conceptos estrechamente ligados, y hasta cierto grado, representan una terminología intercambiable. Por ejemplo, personal, administración de personal, dirección de personal, relaciones con el empleado y relaciones industriales tienen poca diferencia en su significado. Pero nosotros utilizaremos el término administración de los Recursos Humanos, puesto que es el más comprensible.

La Administración de los Recursos Humanos es la utilización de los recursos humanos de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es aquella que se ocupa del reclutamiento, selección, introducción, inducción, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos por y dentro de una empresa.

Trata de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones.

### **2.2. Antecedentes de la Administración de los Recursos Humanos**

La evolución histórica de la función de personal es inseparable de la evolución histórica de la humanidad. Todos los acontecimientos que forman la historia han tenido cuando menos cierto efecto en la naturaleza evolutiva de las relaciones con los empleados, por lo que si realizáramos un estudio exhaustivo del personal y las relaciones humanas debe iniciarse con el estudio de los seres humanos.

En este capítulo solo trataremos de dar un breve panorama de los acontecimientos históricos de mayor relevancia en el campo de la Administración de los Recursos Humanos.

• *La Revolución Industrial.*

A esta época se le ha denominado Revolución Industrial debido a los cambios que hubo en este tiempo y al efecto que tuvo sobre la sociedad en general dentro de los sectores económicos. Se introdujeron nuevos métodos y técnicas fabriles que cambiaron radicalmente los procesos de producción Industrial. A ésta época industrial también se le llamó "revolución"

*Características*

En esencia, la revolución industrial abarca un periodo en el que surgió un sistema fabril y la sustitución de la fuerza humana por la máquina. El trabajo Industrial ya no se efectuaba en casa; en su lugar, mucha gente trabajaba en una fábrica. Esto hizo posible la supervisión y control más cercano de los empleados. También fue posible manejar con más eficacia los procesos de producción. La invención y fabricación de maquinaria accionada por electricidad se efectuaron a la par del desarrollo del sistema fabril. Como una consecuencia, a los empleados se les reunió básicamente para servir como operarios de la máquina y para efectuar trabajos de ensamble de partes.

La sociedad industrializada moderna ha desarrollado y expandido grandemente el sistema de producción fabril original. Se han aplicado la ciencia y tecnología en todas las facetas de la corporación industrial moderna. Esta expansión de la revolución presenta características que no existían hasta antes del cambio de siglo. Las características más importantes de esta revolución industrial son la división y especialización del trabajo, producción en masa y ensamble, automatización, eliminación de trabajos físicos pesados, surgimiento de científicos e ingenieros y el desarrollo de sistemas computacionales de control.

Desde luego, no todas las implicaciones y ramificaciones de la revolución industrial han sido positivas. La industrialización produjo también nuevos problemas humanos. El materialismo, disciplina, monotonía, aburrimiento, destitución en el trabajo, impersonalidad, interdependencia del trabajador, y fenómenos relacionados con el comportamiento también provienen de esta nueva era industrial.

• *Desarrollo del Sindicalismo*

Poco después del advenimiento de los sistemas fabril se empezaron a reunir grupos de trabajadores para estudiar los intereses y problemas mutuos. Inicialmente analizaron el abuso con los niños, el número de horas de trabajo y las deficientes condiciones de trabajo. Sin embargo, el tiempo extra se convirtió en el punto central de las condiciones económicas. Lo más importante fue la tasa salarial de los trabajadores. Después se le dio más énfasis a los problemas económicos en lo referente a las prestaciones y servicios al empleado. Los trabajadores se reunieron para solucionar o tratar asuntos de interés común y mejorar sus condiciones.

Los antecedentes acerca de las relaciones patrón-empleado sirvieron para que los trabajadores posteriores se dieran cuenta de que se podía lograr muy poco o nada, cuando ciertos problemas se trataban individualmente con la administración. El criterio básico en que se apoya el sindicalismo consiste simplemente en que la fuerza radica en el número. Es decir, si hay un número suficiente de personas que colectivamente pueda apoyar una determinada posición, la dirección se verá más o menos forzada a escuchar sus quejas, aún cuando éstas hayan sido iniciadas por un grupo de trabajadores que no pertenece al nivel de supervisión. El tipo de fuerza que usaron los trabajadores tomó diversas formas; la más temida era la huelga. Atrasos, abandonos, carteles, boicots, sabotaje y la fuerza física real fueron tácticas poderosas que se usaron con frecuencia durante el período del sindicalismo, mismo que empezó a desarrollarse rápidamente a principios de 1900.

A través de los años y aún hasta la época actual, con frecuencia los patrones no aceptan de buen grado la sindicalización de sus trabajadores. Al principio, el sentimiento general que expresó la administración fue "poseemos los elementos y solo nosotros tenemos el derecho de decidir cómo se van a emplear".

Actualmente muchos grupos no sindicalizados tienen ambientes que parecen estar sindicalizados. Con frecuencia los beneficios obtenidos por los grupos sindicalizados se transfieren a los no sindicalizados dentro de la misma industria o entidad geográfica. Las tasas salariales, sistemas de quejas, días de fiesta, procedimientos disciplinarios, planes de pensiones y otros parecidos.



- *Etapa de la Administración Científica*

Esta época empezó en 1900 y alcanzó su cima aproximadamente en 1930. Luego disminuyó relativamente su importancia, pero ha permanecido vigente hasta hoy. El término "científico" se usa para denominar a esta época, debido a que se le dio énfasis al estudio sistemático de las técnicas y procedimientos de la administración. Esta época se caracteriza por haber estudiado los deberes, actividades y responsabilidades administrativas. Durante los primeros años de este periodo histórico se inició el análisis técnico de las operaciones de la máquina.

Generalmente, el movimiento de la administración científica se asocia a los trabajos de Frederick W. Taylor, a quien se le ha denominado el padre de la administración científica. Popularizó importantes técnicas de administración tales como el estudio de tiempos, el estudio de métodos, superintendencia funcional, estandarización de herramientas, un sistema diferencial de porcentajes de piezas, tarjetas de instrucciones para los trabajadores y un sistema de control de costos. Básicamente, Taylor realizó sus experimentos y estudios en las industrias de acero y minas de carbón, pero otros investigadores ampliaron sus ideas a través de diversas industrias norteamericanas.

Hay muchas controversias acerca de la cuestión de que papel se le debe acreditar históricamente a Taylor en el desarrollo de él sistemas industrial norteamericano. Al principio se pensó que Taylor había creado muchas técnicas nuevas. Los defensores y seguidores de Taylor formaron las sociedades Taylor para promover y hacer progresar estas ideas y técnicas. Sin embargo, muchos historiadores posteriores analizaron la formación académica y antecedentes de trabajo de Taylor y revelaron que muchos de los conceptos de administración que originalmente se le acreditaron a Taylor de hecho no eran ideas nuevas sino técnicas de dirección que ya se habían practicado en algunos países Europeos, pero que aún eran desconocidas para la cultura norteamericana. Con este marco de referencia, algunos historiadores modernos no acreditan a Taylor como el creador original, sino que le señalan como introductor y vocero de determinadas técnicas de administración en los Estados Unidos.

Taylor creyó firmemente en la filosofía de " el mejor método". Sin duda hay un número casi infinito de formas para desempeñar un trabajo o tarea; pero Taylor explicó que algunos de los métodos para realizar una tarea son mucho más eficaces que otros. Por lo tanto, si hay varias formas eficaces posibles para realizar cualquier tarea, una de estas alternativas debe ser "la del mejor método", de acuerdo con la factibilidad y posibilidad económica. Los trabajos de Taylor se dedicaron a esta idea de descubrir el método de desempeñar una tarea más eficaz y económicamente posible. Antes de Taylor relativamente pocos directores dentro de las empresas industriales norteamericanas habían puesto empeño en descubrir la "mejor forma" para cumplir sus objetivos.

La metodología empleada para descubrir esta "mejor forma" se enfocó al estudio de tiempos y movimientos. Se tomó tiempo a los movimientos del cuerpo del trabajador mediante un cronómetro y se registró en unas tablas. Luego se intentaron eliminar los movimientos innecesarios. En un esfuerzo por descubrir el mejor método, se estudiaron también las formas y tamaños de las herramientas manuales. Versiones posteriores del estudio de tiempos y movimientos introdujeron la cámara de cine como una técnica adicional de este tipo de análisis científico. Además de Taylor, mucho otros están relacionados con la era de la administración científica. Algunas de las personas citadas con más frecuencia son Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, Morris L. Cooke y Harrington Emerson. Se piensa que estas personas ejercieron una influencia profunda en el pensamiento y las prácticas generales.

El movimiento de la administración científica ha tenido gran influencia en las relaciones patrón-empleado y la administración en general. Le dio mayor rango a la administración mediante planes, sistemas y diseños, haciendo que declinara la administración regida por intuición y premonición. Así, este movimiento contribuyó en gran medida a la profesionalización de la administración.

- *Etapas Paternalista*

La era paternalista es un movimiento filosófico que se manifestó esporádicamente durante el siglo XIX. La filosofía paternalista es la identificación de una actitud altruista y humanista que parecía existir en algunos de los representantes de niveles más altos de muchas empresas industriales. No hay certeza acerca del porqué y cómo apareció dicha filosofía. Los historiadores lo atribuyen a actividades sindicalistas. Sin duda

en algunos casos el temor al sindicalismo condujo a esta filosofía. Otros observadores piensan que lo que produjo el impulso inicial para esta época fueron las directivas y leyes estatales y federales. Algunas leyes estaban destinadas directamente a mejorar las condiciones de los trabajadores, en tanto que otras directivas informales, normas y sugerencias, condujeron indirectamente a mejoramientos ambientales para los trabajadores industriales. El temor a otros requerimientos legislativos obligatorios estimuló el desarrollo y protección de muchos derechos de los trabajadores. Aunque las leyes y el sindicalismo influyeron en el movimiento paternalista, aún se cree que los intereses altruistas y humanitarios expresados y mostrados sinceramente por determinado personal directivo causó por lo menos algún efecto en la evolución de esta época.

No todos los trabajadores estaban satisfechos con este movimiento paternalista. Se mejoraron todas las condiciones de trabajo, pero algunas veces a expensas del individualismo y del orgullo. Algunos aspectos de la época paternalista se definieron como "paternales". No todos los trabajadores gozaban de una relación familiar en la cual "papá" satisface a sus "hijos" todas las necesidades económicas y que a cambio exige respeto, admiración y lealtad. La situación de la propia empresa de provincia en donde los trabajadores vivían en casa de la propia empresa, compraban sus alimentos y ropa en tiendas que la empresa poseía y hasta usaban centros de recreación también de la empresa, fue inicialmente aceptado con mucho gusto por los trabajadores, pero después este estilo de vida, se volvió intolerable. El paternalismo parecía satisfacer las necesidades económicas y de seguridad de los trabajadores, pero lo hacía a expensas de la libertad y la dignidad humana. Algunos trabajadores estaban tan decepcionados con esta relación patrón-empleado que la comparaban con la esclavitud o servidumbre. El movimiento paternalista alcanzó su cumbre de 1900 a 1920.

Este movimiento intentó mejorar las condiciones educativas, sociales, higiénicas y físicas de la clase trabajadora. Los primeros programas paternalistas incluían prestaciones para la salud, baños y casilleros, cuartos para tomar el almuerzo, instalaciones recreativas, escuelas y bibliotecas, seguro colectivo y programas de pensión, estipulaciones legales de ayuda y ahorros. Desafortunadamente algunos patrones ofrecían todas estas prestaciones a sus empleados para convencerlos de que aceptaran trabajar jornadas largas con salarios bajos y en malas condiciones de trabajo. El oportunismo y la conveniencia fueron los motivos de algunos negociantes. Finalmente, los directores se desilusionaron cuando las ligas de base-ball y de lanzamiento de herradura, días de campo de la empresa, cuartos de lectura, asociaciones de ahorro y casa

de la empresa, no incrementaron la producción. Por otro lado los empleados también se desilusionaron cuando sintieron que el interés del patrón por ellos no siempre era efectivo.

Durante los últimos 40 años, se ha logrado una proporción cada vez mayor del conjunto de compensaciones para los empleados, en la forma de prestaciones y servicios por parte de la empresa. Esta proporción de las compensaciones generales empezó desde cero y se ha elevado a un 25% para el empleado industrial típico. Este interés por las prestaciones y servicios del trabajador se originó en la era paternalista. Por lo tanto, la filosofía y movimiento paternalista existen todavía pero han cambiado su naturaleza; su existencia está evidenciada en gran parte por el incremento porcentual de compensaciones indirectas.

#### • *Etapas de la Psicología Industrial.*

La psicología industrial es otro movimiento o filosofía general que comenzó, se desarrolló, creció y maduró hasta alcanzar su forma actual en el siglo XX. Este periodo corresponde a la época en que los psicólogos se introdujeron al campo de la administración industrial para estudiar sistemáticamente los problemas de personal que existían en diversas empresas industriales. Generalmente este movimiento que comenzó alrededor de 1913, se asocia con Hugo Münsterberg, "el padre de la psicología industrial".

La época de la administración científica y de la psicología industrial tiene en común la investigación sistemática de los procedimientos y métodos empleados dentro de la empresa industrial. Sin embargo, la diferencia fundamental consiste en que el movimiento de la administración científica acentuó la participación del ingeniero y el estudio de los métodos de producción, en tanto que el movimiento de la psicología industrial acentuó la participación del psicólogo y el estudio de las prácticas de personal.

Las prácticas de personal se mejoraron significativamente debido al trabajo realizado por los psicólogos industriales. Se hicieron progresos en las prácticas de selección, colocación, pruebas, entrenamiento e investigación. Antes de 1900, la selección y colocación del empleado parecía ser algo fortuito. Al hacer la contratación tenían poca importancia las cualidades del trabajador y los requerimientos del trabajo. No se aplicaban medidas disciplinarias para coordinar los trabajos que se iban a realizar, con las habilidades y

capacidades de la fuerza de trabajo disponible. La psicología industrial introdujo el concepto de "identificación" en las áreas de selección y colocación del empleado. La razón del concepto "identificación" es simplemente que tanto los trabajadores como los empleados tienen características individuales únicas y que las cualidades y requerimientos del trabajo necesarias para éste y las características del empleado debían igualarse, o ajustarse de la mejor manera posible. Sin duda, trabajos diferentes requieren habilidades y capacidades diferentes. También los individuos diferentes poseen aptitudes y talento diferentes. El concepto de identificar intenta ligar a la persona correcta con el trabajo correcto. Aunque esta es una idea relativamente simplista, fue en gran parte desconocida y no se puso en práctica sino hasta el cambio de siglo. Aunque es un concepto fácil de entender, las técnicas y métodos de análisis necesarios para implantarla son difíciles de desarrollar. Los psicólogos industriales fueron primero investigadores que, evaluaban el trabajo individual y la diferenciación de los empleados. Tal vez el cambio más significativo que produjeron los psicólogos industriales fue la introducción de pruebas dentro de la rutina normal de las prácticas de personal industrial.

El análisis de los requerimientos del trabajo y de las cualidades del trabajador condujeron también al estudio de procedimientos y entrenamiento del empleado. Si no estaban balanceadas las necesidades del trabajo y las habilidades del trabajador, los ingenieros intentaban reestructurar el trabajo, en tanto que los psicólogos intentaban entrenar o incluso reentrenar al trabajador, de tal forma que estos dos elementos y recursos estuvieran en una concordancia adecuada. El entrenamiento del empleado, el desarrollo de la administración y otros asuntos educativos fueron el resultado posterior del trabajo realizado por los primeros psicólogos industriales. Estos mismo psicólogos hicieron mucho por el progreso de la aceptación general de los métodos estadísticos de investigación como instrumento administrativo y técnicas de análisis usadas con frecuencia.

Las contribuciones más importantes de la psicología industrial a la práctica profesional de personal consisten en las pruebas de personal, entrevista, evaluación de las aptitudes, periodos de aprendizaje, entrenamiento, estudios de la fatiga y monotonía, seguridad, análisis del trabajo e ingeniería humana. De todas éstas, las aplicaciones principales del conocimiento y técnicas de la psicología industrial han sido las pruebas de empleo, la colocación de trabajo, ascensos y entrenamiento. A través de los años, los psicólogos han hecho

importantes contribuciones a la práctica de personal fundamentalmente debido a experimentos cuidadosos, a sus rigurosos diseños de investigación y al uso de métodos estadísticos complejos.

Por lo general, sólo las empresas más grandes emplean por tiempo completo a psicólogos industriales profesionales. Sin embargo, la influencia del movimiento de la psicología industrial se amplía debido a las numerosas publicaciones actuales y a los servicios de consulta que se dedican a tales actividades. La difusión de los conceptos y técnicas de la psicología industrial se elevan y descienden a través de las décadas, con frecuencia en relación directa con la introducción y el desencanto posterior debido a nuevas ideas propuestas por investigadores que trabajan dentro de este campo.

- *Etapas de las relaciones humanas*

El movimiento de las relaciones humanas alcanzó su cima entre 1920 y 1950, aunque se hayan conocido varios de sus aspectos antes y después de estas fechas. Muchas de las bases de este periodo se debieron al programa de investigación conducido en las plantas Hawthorne Works de la Western Electric Company de Chicago, a finales de los años 20s y a principios de los 50s. Esta investigación estuvo encabezada por Elton Mayo, Fritz Roethlisberger y W. J. Dickson de la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard. Originalmente el estudio fue sobre ingeniería, experimento típico de la época de la administración científica. Se aplicaron variables técnicas y físicas para determinar sus efectos sobre la productividad. El experimento fue abandonado debido a que se encontraron relaciones inconsistentes entre tales factores físicos y la productividad del empleado. Se cambiaron variables, como temperaturas, iluminación, lapsos de descanso, periodos de trabajo y otras, y se evaluaron los efectos correspondientes a la producción. Se descubrió que dentro de los límites razonables de intensidad, no era importante si los factores aumentaban o disminuían. Cada cambio que se efectuaba, conducía a un incremento en la productividad. Desde luego, si los cambios eran de extrema variación era evidente que la producción disminuiría. Sin embargo, ya fuera que aumentara o disminuyera el sentido de los cambios físicos, generalmente conducían a un incremento en la productividad.

Por último, los primeros investigadores abandonaron sus experimentos y, más tarde, Mayo y sus colegas fueron llamados para estudiar la situación. Ellos concluyeron que los factores sociales y humanos, eran los que producían el fenómeno de la productividad y no las variables físicas. Los trabajadores que se habían estudiado se sintieron privilegiados porque analizaban sus actividades. Participaron conjuntamente como grupo y elaboraron medidas de reportes y equipos de trabajo, participación, cohesión, lealtad y compañerismo en lugar de emplear alternativas de ingeniería. La conclusión fundamental de los experimentos de Hawthorne estuvo en los fenómenos sociológicos y psicológicos que ejercieron una mayor influencia sobre el rendimiento de lo que lo hicieron las condiciones de trabajo medibles y físicas. Por consiguiente, los conceptos de sistema social, organización informal, control del comportamiento del grupo, equilibrio, comportamiento lógico y no lógico, pasaron a formar parte del lenguaje de los escritores de relaciones humanas y de los especialistas de administración de personal.

El movimiento de relaciones humanas, fue como una reacción contra la impersonalidad de la época de la administración científica. En tanto ésta maduraba y se volvía más profesional, aumentaba la conciencia de que los recursos humanos eran lo más valioso que puede poseer una empresa. Esta puede tener mucho dinero, maquinaria, métodos y equipo pero si carece de los recursos humanos competentes, los recursos físicos son inútiles. Los directivos que creían en esto estaban decididos a aceptar los estudios de investigación sobre el comportamiento, lo cual significaba un reto a la entonces popular filosofía de ingeniería. Sin embargo, desde 1950, se ha intentado repetir los experimentos efectuados en las plantas Hawthorne. Las conclusiones a que llegaron estos estudios fueron diferentes. Aunque todavía se desconocen las relaciones precisas entre los fenómenos del comportamiento y la productividad, la creencia general es que tales factores humanos tienen una influencia enorme sobre las operaciones generales de una empresa.

La frase "relaciones humanas" ha adquirido diversos significados. Comúnmente se refiere a los tratos interpersonales de manera global y a las relaciones entre personas y grupos. Algunas veces la frase tiene una connotación y dimensión éticas. Por ejemplo, decir que un administrador tiene buenas relaciones humanas dentro de la planta, puede significar que respeta el valor y dignidad de sus empleados. Pero ahora las relaciones humanas también se refieren a una disciplina de estudio y a un conjunto de experimentos de investigación.

Así como la administración científica estuvo muy difundida durante dos décadas y luego empezó a desaparecer, lo mismo sucedió con las relaciones humanas; llegaron a la cima y luego decayeron. Durante los años 50s se hizo evidente que ni la administración científica ni el movimiento de las relaciones humanas podían, por sí mismas, proporcionar todas las respuestas a los numerosos y complejos problemas de la organización. En los últimos años se les ha pedido a los ingenieros y psicólogos que trabajen en conjunto para analizar y explicar las actividades de la organización.

- *Etapa del Conductismo*

Algunos observadores piensan que un movimiento por separado, usualmente identificado como época del conductismo, se derivó de la época de las relaciones humanas. Este periodo se inicia alrededor de 1955, y su efecto más fuerte dura de diez a quince años. Estos años presenciaron la mezcla de muchas de las características de las épocas anteriores. Se estudiaron los factores de comportamiento y los humanos, pero también se acentuó la importancia de la investigación científica y la verificación empírica de datos. Algunas veces el término "revisionista" se usa para designar a la filosofía de esta época. Los revisionistas evitaron el enfoque extremo de ingeniería o de administración científica, pero no se dedicaron por completo al otro extremo el cual consideraba a los factores de las relaciones humanas como las únicas variables principales que influían en la vida institucional y en el desempeño de la organización. Algunos historiadores de la administración piensan que la época actual está bajo la influencia del conductismo y de la filosofía revisionista. Sin embargo, otros observadores no hacen distinción entre las épocas de relaciones humanas y del conductismo. Debido a que aun no existe un acuerdo universal acerca de la importancia y la definición de esta época, no se estudiará el desarrollo posterior de esta filosofía.

- *Surgimiento de especialistas en personal*

Una vez implantado el sistema fabril y que la economía llegó a cierto nivel de industrialización, el crecimiento de las empresas obligó a que éstas dedicaran por lo menos parte de su tiempo y esfuerzo al logro de determinadas tareas especializadas. A medida que crece la empresa y llega a tener varios cientos de empleados, se produce la necesidad de crear nuevos puestos para efectuar tareas que hasta entonces no requerían tiempo completo. Uno de los primeros puestos especializados fue la agencia de empleos, la cual



inicialmente era responsable de la concentración del personal para una empresa. Más tarde, esta función se extendió al reclutamiento y colocación, así como la selección del personal. Cuando una empresa tiene varios cientos de empleados, por lo general el reclutamiento, selección, colocación y las responsabilidades son los suficientemente importantes para justificar un puesto de tiempo completo. También la administración de sueldos y salarios se volvió un trabajo de tiempo completo una vez que la compañía había alcanzado determinado tamaño. Al principio, a esta subfunción le correspondía elaborar la nómina, pero más tarde también se le dedicó a elaborar métodos sistemáticos para determinar las tasas de los sueldos, generalmente haciendo descripciones y especificaciones del trabajo. Después, cuando las prestaciones fueron del interés de los empleados, quienes empezaron a desempeñar estas tareas eran el director de sueldos y salarios, quien tomaba esta responsabilidad adicional, o más comúnmente otro especialista de personal, el director de servicios y prestaciones.

Al crecer una empresa, el entrenamiento fue otra área de especialidad que se volvió necesaria. Algunos eran responsables de vigilar que los trabajadores fueran aptos para el desempeño de sus trabajos. Esta responsabilidad empezó como una obligación que tomaba una parte del tiempo de algún representante de la empresa, para convertirse después en un trabajo de tiempo completo. Por último, la función se extendió al entrenamiento de personal no supervisor, para elaborar trabajos de tipo manual. Después dentro de las funciones de dicho especialista, también incorporaron el aprendizaje de los aspectos conceptuales más amplios.

En empresas que habían crecido mucho, surgió la necesidad de especialistas, como expertos en seguridad, médicos guardias de seguridad, investigadores del comportamiento, especialistas en relaciones laborales y otros. Finalmente, para efectos administrativos y de la empresa, todas estas actividades se reunieron y se pusieron a cargo de un gerente de personal, dado que en todas las empresas, estas áreas de especialidad implicaban problemas únicos relacionados con los recursos humanos.

A diferencia de otros movimientos modernos que han influido en la administración de personal, el surgimiento de los especialistas en personal no representa un movimiento filosófico, sino que se le considera como un movimiento estructural. El crecimiento de las empresas creó la necesidad de estos especialistas en

personal. Su aparición no se debió a cambios de actitud o de criterio, aunque después tales consideraciones puedan haber influido indirectamente en la evolución de los especialistas en personal.

Una vez que la empresa empieza a crecer, es difícil predecir qué tipos de especialistas necesitará en primero, segundo o tercer término, ya que esto lo determinan en gran medida, el tipo de empresa, el tipo de producto que fabrica, el criterio administrativo, y el tipo de dirección que emplean los representantes de la empresa, las condiciones únicas y peculiares de la empresa y otros factores relacionados. Sin embargo, es bastante común que las subáreas de contratación de empleados, la de sueldos y salarios, y la de entrenamiento se vuelvan necesarias como especialidades en una empresa que cuenta con cientos de empleados.

Al principio, estos encargados de personal no eran especialistas. No tenían un entrenamiento o estudio particular de sus áreas de trabajo. Eran especialistas sólo porque sus actividades y esfuerzos se concentraban a un conjunto limitado de deberes y responsabilidades. Pero, después de muchos años de practicar este trabajo bien definido, los encargados empíricos se volvieron especialistas o expertos en estas áreas. Finalmente, esta experiencia se incorporó a programas de entrenamiento especializado y a programas educativos. Los graduados en tales programas se podían denominar especialistas, en el sentido en que comúnmente se interpreta.

#### • *Etapas Actuales*

A lo largo de los años, el interés por el bienestar del empleado ha tomado otras rutas importantes. Actualmente existe la plena convicción de los empresarios del bienestar que trae consigo un departamento de Recursos Humanos, en donde se lleven a la práctica todas las aportaciones más importantes que tocaron las doctrinas anteriores, el esfuerzo que se llevó desde principios del siglo XX hasta nuestros días es por una búsqueda de mejorar la situación de los trabajadores, pero sobre todo de resaltar que el recurso humano, es la célula de toda empresa y que por lo tanto se le debe de dar la importancia que necesita para desarrollarse, y con ello ayudar a llevar a una empresa al punto a donde quiere llegar.

### 2.2.1. Administración de Recursos Humanos en México

El movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la administración de recursos humanos. Así vemos en los movimientos anteriores a la Revolución mexicana, que se exigía unos sistemas de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo (Cananea y Río Blanco), libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva Constitución el artículo 123, que posteriormente daría origen a su médula reglamentaria: la Ley Federal del Trabajo. Estos ordenamientos legales y otros posteriormente surgidos, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de las improvisaciones.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con, que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas. En producción, era necesario controlar la calidad; la comercialización requería técnicas como la investigación de mercados; la contabilidad no era solo para pagar los impuestos y el departamento de personal, que exclusivamente formulaba nóminas, necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato, etcétera.

Actualmente podemos decir que ha aumentado considerablemente las empresas que cuentan con un departamento de Recursos Humanos, tal vez después de las grandes corrientes que se han desarrollado en el mundo después de la Segunda Guerra Mundial (Calidad Total) se ha comprendido que el triunfo de toda organización está ligado de manera determinante por los recursos humanos con los que esta cuenta.

### **2.2.2. Surgimiento de los Departamentos de los Recursos Humanos.**

Al principio estos se dedicaban a contratar, despedir y tomar tiempo, era tarea de los jefes de línea; (aunque cabe mencionar que actualmente encontramos empresas que todavía creen que el área de recursos humanos es para pagos de seguro social y elaboración de nóminas únicamente). Posteriormente se cree que en 1912 aparece en los Estados Unidos el departamento de personal en el concepto moderno y que en 1919 existen ya varias universidades, en que se daban cursos de "administración de personal".

### **2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización. Hay más cosas en juego que tan sólo la vida de la organización. También está en juego la especie y calidad de vida que la organización y sus participantes llevarán y la especie de participantes disponibles para proveerla de recursos necesarios.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto ( como un bien de producción o de consumo), o de algún servicio ( como de una actividad especializada). Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o

servicio realizan la actividad básica de la organización - son los órganos de línea. Lo que cuida de la Administración de Recursos Humanos es un órgano staff.

**Los objetivos de Administración de Recursos Humanos son:**

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

#### **2.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos**

Estamos conscientes de que el hombre es el elemento más valioso con que cuenta una organización y dentro de la misma debe de satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización. Por lo que a continuación señalamos las funciones más representativas del Departamento de Recursos Humanos en términos generales aplicables a toda organización.

##### **2.4.1. Planeación de los Recursos Humanos**

Es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite en la organización.

Al planear los recursos humanos de una empresa debe de disponerse de información que describa el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión en los puestos de gerencia debe ser preocupación fundamental de todas las empresas. Debe existir un sistema bien diseñado de información que proporcione el perfil de los puntos fuertes y débiles que la organización tiene en sus recursos humanos.

Entre los componentes de la planeación de recursos humanos se encuentran los siguientes:

- Hacer un inventario de las potencialidades de los recursos humanos disponibles en la actualidad
- Proyectar las potencialidades disponibles en el futuro con base en:
  - La probable rotación del personal actual
  - El probable desarrollo de ese personal
  - Proyecta las capacidades que se necesiten en un futuro específico.

Un inventario de Recursos Humanos debe de considerar los siguientes puntos:

- \* Historia y experiencia de trabajo
- \* Antecedentes educativos
- \* Evaluación de fuerzas y debilidades de cada empleado y/o gerente
- \* Necesidades de desarrollo
- \* Potencial de promoción en la actualidad y desarrollo futuro
- \* Desempeño actual del puesto
- \* Área de especialización
- \* Preferencias del puesto
- \* Preferencias geográficas
- \* Metas y aspiraciones de carrera
- \* Fecha anticipada de jubilación
- \* Historia personal, incluyendo estudios psicológicos

En la planeación de recursos humanos siempre debemos de hacernos las siguientes preguntas:

¿ En donde nos encontramos ahora?

¿ En donde queremos estar?

¿ Cómo haremos para pasar de donde nos encontramos a dónde queremos llegar?

¿ Cómo lo haremos?

¿ En donde estamos ahora?

*¿ En donde nos encontramos ahora?.* Analizar las condiciones actuales internas y el entorno externo de la organización, así como las características de los empleados.

*¿ En donde queremos estar ?.* Es el primer paso en las condiciones deseadas. Después identificar las distancias entre donde nos encontramos ahora y dónde deseamos estar. Las distancias amplias y con la importancia suficientes para corregirlas constituyen nuestros objetivos. Una de las partes más importantes del establecimiento de objetivos es decidir acerca de qué condiciones realmente queremos cambiar, y qué cambios utilizar como medidas del éxito.

*¿ Cómo hacemos para pasar de aquí a allá?.* Elegimos emplear recursos en las actividades de recursos humanos destinadas al logro de los objetivos, así como diversas actividades que pueden unirse y combinarse para alcanzar una amplia variedad de objetivos.

*¿ Cómo lo hicimos?.* Después de emplear nuestros recursos y de poner en marcha las actividades seleccionadas, nos podemos preguntar si hemos logrado los objetivos.

Por lo regular, las normas que utilizamos para determinar el éxito reflejan aquellas de que nos valemos para establecer los objetivos. Conforme comparamos nuestros logros con nuestros objetivos, retornamos a la estimación de las condiciones, y hacemos más planes con base en la nueva distancia entre dónde estamos y dónde queremos estar.

Las decisiones de recursos humanos son las elecciones acerca de cómo emplear los recursos en actividades de recursos humanos destinadas a lograr los objetivos. Las decisiones requieren: (1) objetivos, que establecen las distancias que deben reducirse; (2) alternativas, que son las opciones disponibles, cada una de las cuales requiere recursos y produce un conjunto anticipado de resultados; (3) atributos, que son las características de las alternativas que se relacionan con los objetivos y a las que se compara en la elección entre alternativas; y (4) normas de evaluación, las cuales son los resultados medidos para estimar el éxito y deben reflejar los objetivos originales. (fig. 1)

Un plan de recursos humanos especifica las alternativas seleccionadas por medio de las decisiones de recursos humanos, y los atributos de las normas que se utilizarán para evaluarlas.

La planeación de recursos humanos en una empresa pequeña, prácticamente no existe, ya que no se justifica la operación, en cambio en organizaciones medianas y grandes cada día se está utilizando en mayor escala.

#### *Ventajas de la Planeación de Recursos Humanos.*

- \* Mejorar la utilización de los recursos humanos
- \* Coordinar la coincidencia de esfuerzos del área de recursos humanos con los objetivos generales de la organización
- \* Disminuir el costo en las contrataciones
- \* Establecer la base de datos del personal, para apoyar otros departamentos de la organización
- \* Coadyuvar la coordinación de los diferentes programas de la empresa como por ejemplo, elevar el nivel de productividad, programas de capacitación y desarrollo, programas de reducción de costos, etc.

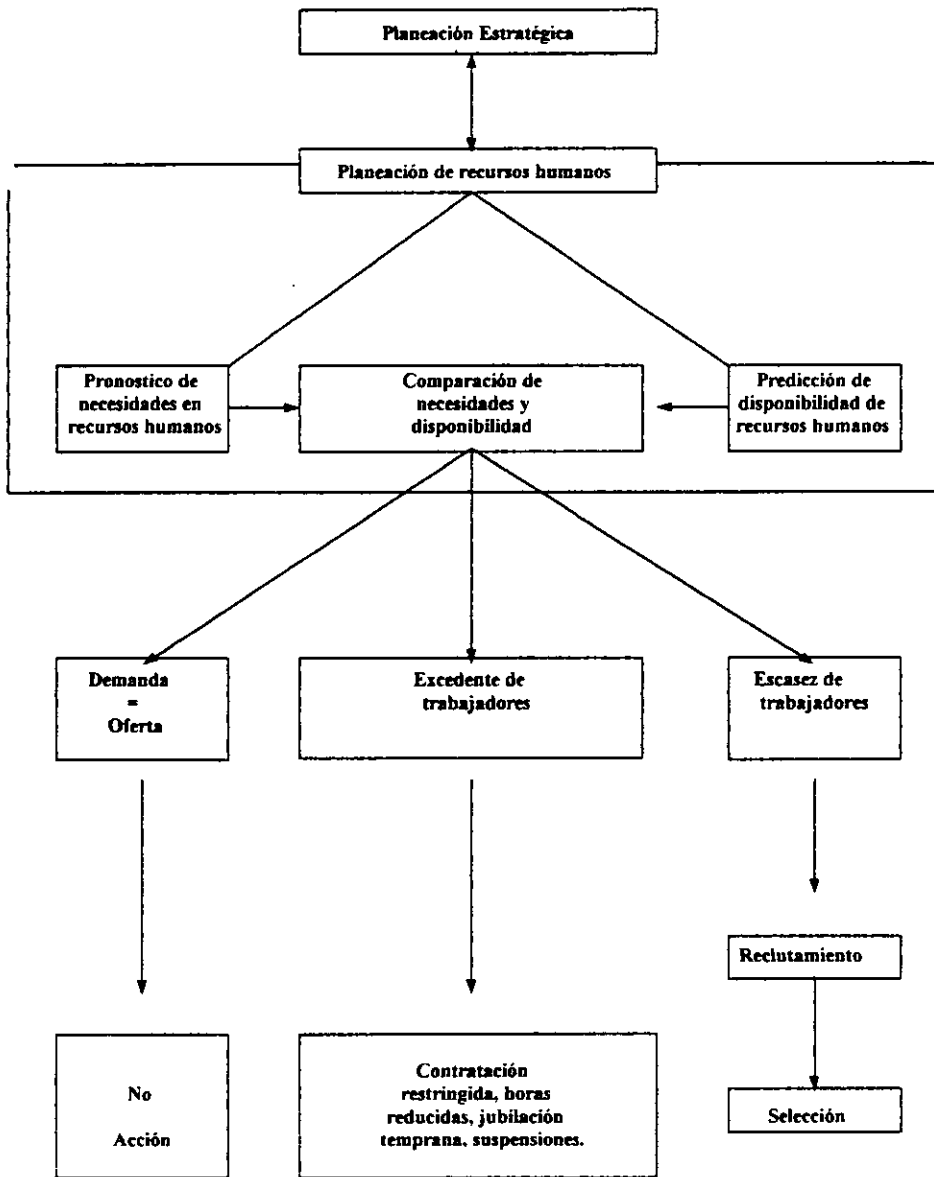
#### *2.4.2. Reclutamiento y Selección de Personal*

Los individuos y las organizaciones están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer a los individuos, y obtener informaciones respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos, o no.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus funciones proporcionar a la organización el elemento humano que ayude a satisfacer las necesidades de la empresa y que al mismo tiempo este satisfaciendo sus necesidades personales es decir que no solamente tiene que cubrir alguna vacante de un puesto sino que tiene que tener cuidado de que la persona que está eligiendo cubra con las expectativas del puesto y que el puesto cumpla con las habilidades y los gustos del individuo.



## PROCESO DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



(Fig. 1)

*El Proceso de Reclutamiento inicia con:*

### **Vacante**

Para que podamos iniciar el proceso de selección debe existir una vacante esta puede ser temporal o permanente. Entendemos por vacante: puesto que no tiene titular. Este puede surgir por un puesto de nueva creación o por imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo ocupaba.

### **Requisición**

Esta vacante deberá notificarse a través de una requisición que contenga el nombre del puesto, departamento, horario, sueldo y turno.

### *Fuentes*

Las fuentes de las que puede allegarse una organización son:

*Internas:* Se pueden hacer en forma de promoción para posibles candidatos que laboren actualmente en la organización y que cumplan con las características que requiere el puesto. Esto puede traer consigo ventajas como son; que ya tenemos antecedentes de los candidatos y sabemos como ha sido su comportamiento durante el tiempo que han estado laborando con la organización además que puede ser una forma de motivar a los trabajadores ya que se les está tomando en cuenta para las promociones y esto ayuda a ocupar otros puestos dentro de la misma empresa con un rango superior. Aunque no hay que olvidar que puede haber casos en los que se necesite una persona que no sea necesariamente de la organización por las características, la experiencia y el conocimiento que se requiera para ocupar el puesto.

*Externas:* Estas se dan utilizando posibles candidatos externos entendemos por esto gente que no tenga ningún vínculo con la organización, para ello las empresas se auxilian de agencias de empleo, medios publicitarios (periódicos, T.V., radio), universidades, bolsas de trabajo, o por los familiares (no en todas las empresas) y amigos de los trabajadores, etc. Esto puede traer beneficios a la empresa como gente nueva y emprendedora que trae ideas frescas y pueden ayudar al mejor desarrollo de la misma.

### *El Proceso de Selección inicia con:*

#### **Solicitud de Empleo:**

Se recomienda que el lugar en donde sean recibidos los candidatos sea cómodo e iluminado esto dará una buena imagen de la organización, además de que sea accesible para los visitantes y no transiten por las áreas de trabajo.

La solicitud abarcará básicamente datos personales ( nombre, edad, sexo, domicilio, estado civil, número de IMSS, Registro Federal de Causantes, etc.) datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo; pasatiempos, etc. Actualmente algunas empresas diseñan sus propias solicitudes y contienen los datos que ellos consideren que necesitan saber antes de contratar a su personal.

Se recomienda que las solicitudes estén diseñadas de acuerdo al nivel al cual se están aplicando por lo regular son de tres tipos: ejecutivos, empleados y obreros; aunque cada empresa determina cuantos tipos diferentes necesita. Si el candidato reúne los requisitos mínimos se procede a una entrevista.

#### **Entrevista**

La entrevista de empleo es una conversación orientada a la meta, donde el entrevistador y el solicitante intercambian información.

El objetivo de las entrevistas es detectar algunos aspectos que se consideran importantes en los individuos, para poder descartar a todos aquellos que no cumplan con los requerimientos del puesto. Por lo regular en una entrevista puedes observar algunas características de la gente, mismas que con la solicitud no podemos percibir como por ejemplo: su apariencia física, su habilidad para relacionarse, facilidad de palabra, etc. La ventaja de la entrevista es que de alguna forma el contacto que tienes con el candidato es más directo y se presta para que puedas entablar una conversación con él, de manera que puedas enterarte de los aspectos que se crean necesarios para que sea la persona idónea al puesto.

## **Etapas de la entrevista**

**Rapport.** En esta etapa se busca crear un ambiente de confianza para que el entrevistado quede libre de tensiones y pueda estar relajado de manera que sus respuestas sean libres y sin presiones, por lo regular se deben tocar temas que no pongan a juicio al entrevistado como por ejemplo a que se dedica la empresa, o comentarios de tipo informativo.

**Cima.** Dicha etapa se refiere a la entrevista en sí, aquí se tocan temas que se relacionan directamente con el solicitante, se puede basar directamente en los datos de la solicitud de empleo o dependiendo de las características del puesto se pueden tocar los temas que el entrevistador considere necesarios; aunque por lo regular son: historia laboral, historia educativa, historia personal, historia clínica, actividades en su tiempo libre, proyectos a corto y a largo plazo.

**Cierre.** Esta se da cuando el entrevistador ya ha recopilado toda la información que requería y considera que puede darse por terminada la entrevista, dando oportunidad al entrevistado de que agregue alguna cosa que considere que el entrevistador debe de saber.

Una vez que se ha dado por terminada la entrevista el entrevistador puede dar la aprobación para que esta persona pase a la siguiente fase o en su momento le indicará si es o no apto para ocupar el puesto. Actualmente existen diversas formas de las que se valen la Administración de Recursos Humanos para dar el visto bueno al entrevistado las más usuales son: dar la noticia inmediatamente después de concluir la entrevista, enviar vía mensajería la respuesta al candidato, llamar por teléfono para dar la noticia ya sea favorable o desfavorable y en algunas empresas que no es recomendado solo les dicen que ellos le llamarán para informarle de los resultados y si no llaman el candidato da por entendido que no fue aceptado.

Dependiendo el tipo de organización y al puesto al que se vaya a integrar este candidato surgen otras etapas en el proceso de selección como son:

Exámenes de conocimientos, psicológicos, y de trabajo (dependiendo del área por la que sea requerido y por lo regular lo hace quien vaya a ser su jefe directo), Algunas empresas además de todo esto, realizan un estudio socioeconómico, que se recomienda sea antes de la contratación, donde se obtiene información de la

## **Etapas de la entrevista**

**Rapport.** En esta etapa se busca crear un ambiente de confianza para que el entrevistado quede libre de tensiones y pueda estar relajado de manera que sus respuestas sean libres y sin presiones, por lo regular se deben tocar temas que no pongan a juicio al entrevistado como por ejemplo a que se dedica la empresa, o comentarios de tipo informativo.

**Cima.** Dicha etapa se refiere a la entrevista en si, aquí se tocan temas que se relacionan directamente con el solicitante, se puede basar directamente en los datos de la solicitud de empleo o dependiendo de las características del puesto se pueden tocar los temas que el entrevistador considere necesarios; aunque por lo regular son: historia laboral, historia educativa, historia personal, historia clínica, actividades en su tiempo libre, proyectos a corto y a largo plazo.

**Cierre.** Esta se da cuando el entrevistador ya ha recopilado toda la información que requería y considera que puede darse por terminada la entrevista, dando oportunidad al entrevistado de que agregue alguna cosa que considere que el entrevistador debe de saber.

Una vez que se ha dado por terminada la entrevista el entrevistador puede dar la aprobación para que esta persona pase a la siguiente fase o en su momento le indicará si es o no apto para ocupar el puesto. Actualmente existen diversas formas de las que se valen la Administración de Recursos Humanos para dar el visto bueno al entrevistado las más usuales son: dar la noticia inmediatamente después de concluir la entrevista, enviar vía mensajería la respuesta al candidato, llamar por teléfono para dar la noticia ya sea favorable o desfavorable y en algunas empresas que no es recomendado solo les dicen que ellos le llamarán para informarle de los resultados y si no llaman el candidato da por entendido que no fue aceptado.

Dependiendo el tipo de organización y al puesto al que se vaya a integrar este candidato surgen otras etapas en el proceso de selección como son:

**Exámenes de conocimientos, psicológicos, y de trabajo** (dependiendo del área por la que sea requerido y por lo regular lo hace quien vaya a ser su jefe directo). Algunas empresas además de todo esto, realizan un estudio socioeconómico, que se recomienda sea antes de la contratación, donde se obtiene información de la

actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo, la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores y por último corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. Por último si ha sido aprobado en todos ellos el examen médico.

Si el candidato ha realizado eficazmente todas estas pruebas, pasa a contratación que es el punto final del proceso de selección de personal es el establecimiento formal de las relaciones de trabajo entre una persona física (trabajador) y una persona moral (empresa) o entre dos personas físicas por medio del contrato individual de trabajo.

El contrato de trabajo es el convenio por medio del cual una persona se obliga a prestar a otra (física o moral) un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Los contratos pueden ser:

- 1) .- contrato por tiempo indefinido
- 2) .- por tiempo determinado y
- 3) .- por obra determinada.

#### **2.4.3. Inducción**

La inducción es un proceso dinámico, consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando este es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de Bienvenida entregado a

cada nuevo trabajador. Es importante hacer notar que el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del reglamento interior de trabajo.

Existen tres etapas esenciales en un programa de inducción efectiva. Durante la primera etapa se proporciona información general acerca de la organización. El supervisor del trabajador es el responsable de la 2ª. Etapa de la inducción quien le explicará sus responsabilidades y funciones. La tercera etapa comprende la evaluación y el seguimiento que son realizados conjuntamente con el departamento de recursos humanos y el supervisor inmediato. Los temas comúnmente cubiertos en la inducción son: 1) La historia de la empresa 2) Estructura de la organización 3) Línea de productos o servicios 4) Descripción del proceso de producción 5) Políticas y normas 6) Presentación con el supervisor, compañeros de área y subordinados 7) Prestaciones y servicios al personal 8) Funciones y deberes específicos.

Se puede afirmar que el éxito de la inducción dependerá del grado de preparación real que se logre dar al nuevo empleado.

#### ***Objetivos de la Inducción***

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo integrante en la entidad
- Ayudarlo a que se ajuste a su nuevo ambiente
- Proporcionarle información acerca de las políticas, objetivos, reglamentos, prestaciones y beneficios que le proporcionará la entidad
- Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos
- Reducir la rotación de personal que llega a su punto máximo los primeros meses
- Ahorrar tiempo y esfuerzo al nuevo elemento y a la empresa evitando, que tengan que estar constantemente preguntando

#### **2.4.4. Capacitación y Desarrollo**

**Capacitación:** Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

**Desarrollo:** Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (caracteres, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

La capacitación y desarrollo de los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de las organizaciones para mejorar los niveles de competencia y productividad de los empleados, así como de la propia organización.

La capacitación esta diseñada para permitir que los empleados adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. El desarrollo significa un aprendizaje que ve más allá del presente y el puesto que se tiene actualmente; tiene un alcance de más largo plazo.

El proceso general de desarrollo de recursos humanos para facilitar el cambio en las organizaciones tiene los siguientes pasos:

- Detectar las necesidades del Desarrollo de Recursos Humanos
- Establecer objetivos específicos
- Seleccionar los métodos de Desarrollo de Recursos Humanos
- Seleccionar los medios que se utilizarán
- Implantar los programas de Desarrollo de Recursos Humanos
- Controlar y evaluar los programas de Desarrollo de Recursos Humanos

Los principales métodos de capacitación y desarrollo son:

- Capacitación en el puesto
- Capacitación en las aulas de la organización
- Capacitación vestibular



- Simulaciones de situaciones reales (" juegos de negocios")
- Estudios de casos
- Método de conferencia, o de discusión
- Los seminarios son un enfoque instruccional ampliamente utilizado que reúne a individuos para discutir y tratar de resolver diferentes problemas de la organización
- Métodos con videgrabaciones para ilustrar habilidades interpersonales específicas o para motivación a los empleados

Las organizaciones utilizan diversos medios para la evaluación de sus programas de capacitación y Desarrollo de Recursos humanos como:

- La opinión de los participantes en cada programa
- El grado de aprendizaje y aplicación práctica de los empleados en sus puestos y/o departamentos.
- La habilidad para aplicar los nuevos conocimientos y comprobar los avances reales
- Evaluar si se han logrado las metas de capacitación y desarrollo de recursos humanos establecidas

#### *2.4.5. Análisis y Descripción de Puestos*

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requieren habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito, para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

Análisis : Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Así pues, el análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

La Descripción de Puestos consiste en la investigación e identificación de las responsabilidades, tareas y funciones de los puestos de una organización con la finalidad de eliminar los títulos inapropiados y crear aquellas nomenclaturas que describan correctamente los cargos, de acuerdo con su grado de complejidad y dificultad. Esta puede darse en forma genérica y analítica.

Puesto: Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

La aplicación del análisis y la descripción de puestos nos sirve para:

- Fijar adecuadamente programas de capacitación y desarrollo
- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos
- como elemento primario de estudios de valuación de puestos
- Como parte integrante de manuales de organización
- Para una selección objetiva de personal
- Para orientar discusiones de contratación, tanto individualmente como colectiva
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad
- Para sistemas de Incentivos
- Para determinar montos de fianzas y seguros
- Como valioso instrumento en auditoría administrativa

#### ***2.4.6. Valuación de Puestos***

La valuación de puestos es parte de un sistema de compensaciones de la empresa que determina el valor relativo de un puesto con relación a otro.

El propósito fundamental de la valuación de puestos es eliminar las desigualdades internas en los salarios de los empleados causadas por estructuras irregulares de salarios.

Los métodos utilizados en la valuación de puestos en las organizaciones, básicamente son

- Método de jerarquización
- Método de clasificación

- Método de comparación de factores
- Método de valuación por puntos
- Método de perfiles y escalas "Hay"

Los métodos de jerarquización y clasificación son cualitativos, mientras que los métodos de comparación de factores, por puntos y de perfiles y escalas son enfoques cuantitativos.

El sueldo se determinará en función de la técnica de valuación de puestos de la organización, y esta deberá estar acorde con los sueldos del mercado.

Los niveles de pago son agrupamientos de puestos similares, para simplificar el proceso de fijación de valor de mercado de los puestos. Las escalas de pago incluyen un rango mínimo, medio y máximo de los sueldos con un porcentaje de variación entre cada rango. Las escalas de pago permiten que se pague a los empleados de acuerdo con la antigüedad y nivel de desempeño.

La aplicación de la valuación de puestos permite:

- Conocer en forma tangible si la línea de salarios que se estructura con su aplicación asciende con rapidez o por el contrario, si el aumento es casi imperceptible con relación a los demás puestos.
- Conocer si hay desproporción en los salarios que se pagan en un departamento contra otro.
- Afrontar con bases objetivas la línea de salarios, así como las situaciones y consecuencias que se presenten por los problemas relativos con un criterio técnico establecido en la asignación de los salarios.
- Cuando la valuación de puestos es bien administrada, deben hacerse ajustes de los salarios, cada vez que se requiera, evitando que se acumulen injusticias y descontentos.

#### ***2.4.7. Compensaciones y Prestaciones***

La compensación se refiere a la retribución que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo. La compensación financiera directa consiste en el pago que un trabajador percibe en forma de salario, sueldo, bonificaciones, comisiones, primas o premios de vacaciones, productividad, etc. La compensación financiera

directa comprende todas las compensaciones financieras que no se incluyen en la compensación directa, como por ejemplo, comedor, automóvil y gastos del mismo, ayuda para transporte, vales de despensa, etc.

La compensación no financiera es la satisfacción que un trabajador recibe directamente de su puesto o del ambiente psicológico y/o físico en el desempeño de sus labores. Todos los tipos de compensaciones deben estar comprendidos en un programa total de compensaciones de la organización.

Muchos factores interactúan con las compensaciones que afectan a las mismas: la organización, el mercado de trabajo, el puesto, la antigüedad y el empleado tienen impacto en la determinación de la compensación financiera de los empleados.

La mayoría de las organizaciones reconoce la responsabilidad que tiene respecto a sus empleados al proporcionar prestaciones que cubren su salud, su seguridad en el puesto así como su bienestar general. A estos programas se les llaman prestaciones, incluyen todas las compensaciones financieras que generalmente no se pagan de manera directa al empleado, como las prestaciones que la ley exige se paguen como: la seguridad social, las indemnizaciones, aportaciones al infonavit, S.A.R.

Las organizaciones también proporcionan de forma voluntaria un número importante de prestaciones adicionales a las que exige la ley, mismas que se conocen como prestaciones contractuales, las cuales se pueden clasificar como:

- Pago de tiempo no trabajado
- Prestaciones para la salud y seguridad como el seguro de vida, gastos médico mayores y planes de pensión y/o jubilaciones
- Pago de primas extras
- Servicios a los empleados

#### **2.4.8. Seguridad e Higiene en el Trabajo**

La seguridad significa la protección de los empleados de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La seguridad es la técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguras causantes de los accidentes del trabajo.

Conforma un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican en la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo. La seguridad en el trabajo es responsabilidad de las autoridades, patrones y trabajadores.

Un accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior o la muerte producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente.

Las causas de los accidentes de trabajo se presentan por

- Condiciones inseguras que son las causas que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus labores (ambiente de trabajo), y se refieren al grado de inseguridad que pueden tener las instalaciones, maquinaria, los equipos y los puntos de operación
- Actos inseguros son las causas que dependen de las acciones del propio trabajador y que pueden dar como resultado un accidente

El origen de los actos inseguros generalmente es la falta de capacitación y adiestramiento para el puesto de trabajo, el desconocimiento de las medidas preventivas, la falta de equipo de seguridad y la carencia de hábitos de seguridad en el trabajo; también las características personales como la confianza excesiva, la actitud de incumplimiento a normas y procedimientos de trabajo, la irresponsabilidad y la fatiga.

La higiene se refiere a las condiciones que permiten a los empleados estar libres de enfermedades físicas o emocionales, es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

La higiene busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen. La higiene en el trabajo incluye el ambiente laboral, es decir las condiciones del lugar donde se trabaja.

Una enfermedad de trabajo se entiende como el estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en la acción en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Los factores que intervienen en las enfermedades de trabajo son:

- Agentes contaminantes como los químicos físicos y biológicos
- Condiciones donde se realiza la labor como el medio ambiente y factores físicos
- Ambiente o clima laboral que incluye factores psicológicos y sociales

Las enfermedades de trabajo más comunes son las que resultan de la exposición a temperaturas extremas, ruido excesivo, polvos, humos, vapores o gases.

#### *2.4.9. Relaciones Laborales y con los Empleados*

La negociación colectiva es fundamental para las relaciones obrero - patronales. Los sindicatos y patrones atraviesan por periodos donde una parte tiene el poder de dictar la mayoría de los términos a la otra. En el futuro predecible, se espera que el personal mantenga la ventaja en las negociaciones colectivas.

La estructura de las negociaciones colectivas puede afectar la forma en que se lleve acabo. En las grandes organizaciones donde la mayoría de los trabajadores operativos están sindicalizados, la función de administración de los recursos humanos esta dividida en departamentos separados de: recursos humanos y de relaciones industriales.

Hay tres categorías en las negociaciones colectivas: obligatorias, facultativas y prohibidas. Los temas de la negociación obligatoria son básicamente la determinación del salario, horarios y demás condiciones del empleo. Los puntos de negociación facultativa pueden surgir, pero ninguna de las partes esta obligada a que

se negocien. Los puntos de negociación prohibida son aquellos que están proscritos por la ley, y por tanto son ilegales.

El documento producido por el proceso de negociación colectiva se conoce como acuerdo laboral o contrato colectivo de trabajo, y regula la relación entre el patrón y los trabajadores durante un periodo específico de tiempo. Este acuerdo laboral y/o contrato deberá ser firmado por ambas partes: sindicato, trabajadores, patrón y como testigo las autoridades laborales, en donde se depositará un ejemplar para su vigilancia y cumplimiento.

En un contrato colectivo de trabajo, se incluyen determinados acuerdos como: reconocimientos de las partes (patrón - sindicato - trabajadores), derechos de los trabajadores y patrón, seguridad del sindicato, compensaciones y prestaciones, procedimientos de quejas y sugerencias, seguridad de los trabajadores y factores relacionados con las categorías y/o puestos de los trabajadores (escalafones).

Un aspecto necesario pero frecuentemente difícil de las relaciones internas con los empleados y/o trabajadores es la acción disciplinaria.

El propósito principal de esta es asegurar que el comportamiento de los trabajadores sea consistente con las políticas y reglas de la empresa. Mientras que el comportamiento de un empleado no se aparte de las prácticas aceptables, no es necesaria la acción disciplinaria.

Cuando la conducta de un trabajador viola una regla, se debe tomar una acción correctiva. La terminación de la relación laboral es el castigo más severo que puede imponer una organización a sus trabajadores.

El empleo voluntario se crea cuando un empleado acuerda trabajar para un patrón, pero no existe un acuerdo de duración de la relación laboral.

Las relaciones internas con los empleados también considera los aspectos como: las renunciaciones, transferencias, reajustes de personal, promociones y jubilaciones.

### **CAPITULO 3. CASO PRACTICO. PROPUESTA DE LA CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA TEXTIL.**

#### **3.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La empresa Productora Textil Sigma S.A. de C.V. pertenece a un grupo dedicado a la fabricación textil, que nació en la ciudad de México, D.F. por el año de 1953. Fue fundada por los Señores Eduardo Saba Raffoul, Salomón Saba Raffoul, Isaac Saba Raffoul y Alberto Saba Raffoul. Este grupo contaba con empresas que en conjunto se dedicaban a producir todo lo necesario para la fabricación de la tela, a continuación se presenta una breve historia de las empresas que conformaron el grupo al paso del tiempo.

Impulsora de la Industria Textil Mexicana S.A. de C.V. (Santa Clara, dedicada al tejido 1953)

Hilados Morelos S.A. de C.V. (Cuernavaca, Morelos dedicada a la hilatura, acabado y tejido 1957)

Gabatex S.A. de C.V. (Santa Clara, dedicada al acabado y estampado 1960)

Industrias Ocotlan S.A. de C.V. (México, dedicada a producir nylon y cortina 1970)

Industrias Zacapu S.A. de C.V. (Michoacán, dedicada a la hilatura 1970)

Impemex Textil S.A. de C.V. (Guadalajara, dedicada a la petroquímica 1974)

Internacional de Productos Químicos S.A. de C.V. ( Tlalnepantla, productos químicos 1974)

Industrias Atemajac S.A. de C.V. (Guadalajara, dedicada al acabado, tejido e hilatura 1977)

La Nueva Experiencia S.A. de C.V. (Guadalajara, dedicada al acabado, tejido e hilatura 1977)

La Vieja Experiencia S.A. de C.V. (Guadalajara, dedicada al acabado, tejido e hilatura 1977)

Prixta S.A. de C.V. (México, dedicada al estampado, 1978)

Clavel S.A. de C.V. (México D.F. dedicada al tejido, 1986)

Industrias Ayotla S.A. de C.V. ( México D.F. dedicada ala hilatura y tejido 1982)

Industrias Textiles Decorama S.A. de C.V.( Compra, venta y distribución de telas 1984)

Industrias Sacasa S.A. de C.V. (Santa Clara, dedicada a maquila y tejido 1987)

Industrias Textiles La Libertad S.A. de C.V. (México, compra, venta y distribución de telas 1987)

Distribuidora Grusa S.A. de C.V. (México, compra, venta, transformación, distribución, comercialización, consignación, importación y exportación de artículos de telas 1989)



En el año de 1987 surgen cambios importantes en estas empresas algunas de ellas se cierran y otras pasan a ser propiedad de cada uno de los hermanos por separado los señores Eduardo y Salomón Saba Raffoul, toman posesión de las empresas: Industrias Textiles Decorama, S.A. de C.V., Hilados Morelos S.A. de C.V., Industrias Sacasa S. A. de C.V. Impemex Textil S.A. de C.V., Industrias Textiles la Libertad, S.A. de C.V., Internacional de Productos Químicos S.A. de C.V., Distribuidora Grusa S.A. de C.V. y Gabatex S.A. de C.V. y en el año de 1994 se decide fusionar estas empresas para la creación de una sola razón social llamada "Productora Textil Sigma S.A. de C.V." el objetivo de la unión era crear una empresa que pasara desde la producción del hilo hasta la tela ya acabada. Esta empresa contaba con 5 plantas: Morelos, Sacasa, Tlalnepantla, Cerro Gordo y Naucaipan.

Durante el año de 1994 se empieza a crear una nueva planta en Tulancingo Hidalgo en la cual el Gobierno del Estado otorga un terreno para que se construya la planta de Tulancingo, ocupada principalmente para la fabricación de hilo

A mediados del año de 1997 se hace una nueva separación entre los hermanos Eduardo y Salomón Saba Raffoul en la que se crean dos divisiones internas (división TT y división CMN), esto porque existe una reestructura bancaria que no permite la separación fiscal de la empresa, en donde la división TT (La empresa que vamos a tratar) se queda con las plantas de Tlalnepantla y Sacasa que empiezan a funcionar el 1 de agosto de 1997 como empresa independiente.

Debido a estos cambios internos se crean unas oficinas que se encargarán de la administración de las plantas de Tlalnepantla y Sacasa. Teniendo como cabeza a la Familia Saba D'Jamus ( hijos del Señor Eduardo Saba Raffoul) que esta formada por los señores: Isaac Saba D'Jamus (dirección general), Abraham Saba D'Jamus (Ventas), Jacobo Saba D'Jamus (cobranza) y Gabriel Saba D'Jamus ( apoyo en ventas y cobranza). Ellos están encargados de cada una de las funciones pero no están señalados en el organigrama de la organización debido que sólo actúan como asesoría a excepción de las ventas que si están controladas íntegramente por el Sr. Abraham Saba.

Como ya se menciono anteriormente después de la última separación la empresa se quedo a cargo de dos plantas pertenecientes al grupo de Productora Textil Sigma S.A. de C.V. y una planta independiente que se llama Internacional de Productos Quimicos S.A. de C.V., esta planta estaba encargada de la compra y terminación de los productos químicos que se necesitan para la producción de la tela y después se los vendia a Productora Textil Sigma S.A., (todo el grupo), pero después de la separación ya no era necesaria esta planta porque la magnitud de las compras se disminuyo considerablemente y se determinó que la planta era capaz de comprar sus propios productos quimicos y por lo tanto se dio de baja la empresa Inproquim S.A., haciendo parte de la planta de Tlalnepantla el terreno que ocupaba esta, asi como la gente que laboraba en esa planta.

La empresa Productora Textil Sigma S.A. de C.V. actualmente labora con 760 trabajadores entre ellos obreros y empleados, esta ubicada en Antonio M. Rivera N. 13 Fraccionamiento Industrial San Nicolás en Tlalnepantla Estado de México, cuenta con un terreno de 24,812 mt2, con 18,650 mt2 de construcción, tiene una producción mensual de 3'000,000 mts al mes, y las telas que fabrica entre otras son las siguientes: tafetan, satin, sarga, jackard, maquinillas, estampados rotativos hasta 9 colores con pigmentos, cuenta con una área de teñido que esta compuesta por jets de alta temperatura, y para acabado cuenta con ramas de 8 y 9 campos, también maneja acabados especiales de torculos, chint z, esmerilado y afelpado, los anchos de las telas varían entre 1.00 mts hasta 3.00 mts, la composición de la tela es de: poliester fibra corta, en mezcla con filamento, algodón 100%, y poliester algodón en mezcla.

La planta de Sacasa esta ubicada en Calle Guanajuato n. 2B, Col. Jardines de Cerro Gordo, Santa Clara, Ecatepec Estado de México, cuenta con 125 trabajadores entre obreros y empleados, esta instalada en un terreno de 7,200 mts2, tiene una producción de 350,000 mts mensuales, fabrica entre otras telas encajes, satines y felpas, los anchos de las telas varían de 1.00 mt hasta 4.20 mts, su composición es de poliester filamento 100%, poliester filamento mezcla con poliester fibracorta y poliester algodón en mezcla.

Además de que cuenta con su propio equipo de transporte, que consta de 20 camionetas y 2 trailers que se utilizan para la entrega de las telas a sus clientes, con un personal de 23 choferes y 5 macheteros, con un departamento de diseño que esta integrado por 12 diseñadores que se encargan de elaborar los dibujos que

solicitan los clientes para que sean estampados en las telas y por último un departamento de gravado que lleva acabo el estampado por computadora y esta integrado por 6 personas. El departamento de Contabilidad se lleva independiente de la empresa ya que como están separados internamente, esté se encarga de recopilar toda la información de los dos grupos para poder consolidar todas las plantas y así elaborar un sólo informe financiero (pago impuestos, convenios, estados financieros, intereses y convenios).

### *3.2. Principales problemas identificados*

La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos esto da como consecuencia que no existe políticas establecidas por escrito, reglas, manuales de procedimientos, descripciones de puestos, valuaciones de puestos, y todo aquello que tenga que ver con las funciones del departamento de Recursos Humanos.

Cuando alguien se integra en la empresa no se le da un programa de inducción debido a que además de que no esta elaborado no existe nadie que tenga esa función dentro de la organización, toda la gente de nuevo ingreso pasa con la persona que esta encargada de nóminas y es ella la que hace el trámite de contratación. Esto ha traído como consecuencia varios problemas graves dentro de los que podemos identificar los siguientes:

- La gente no se siente parte de la empresa debido a que cuando llega no se le da un programa de inducción, no conoce a la empresa a la que se esta integrando y por lo tanto es difícil que sienta que pertenece al grupo de trabajo.
- No existen manuales de procedimientos por lo que cuando alguien de nuevo ingreso llega a ocupar un puesto no tiene un documento base en donde se especifique cuales son sus funciones y los procedimientos para llevarlas acabo. Este es uno de los más graves problemas ya que ha traído muchas consecuencias, esto porque si no hay un responsable del puesto no hay a quien hacer responsable directo de cualquier falla.
- Existe una alta rotación de personal esto se da por dos causas la primera es que debido a que no hay manuales de procedimiento el personal no se integra ya que desde su inicio en la empresa no saben que hacer, además de que no se le capacita a nadie de como desarrollar sus actividades dentro de la planta, y la segunda es que no hay sueldos razonables esto porque ahí el sueldo se determina mediante dos

factores: el primero es el aumento general que se pacta con el sindicato y el segundo por lo que se "cree" que debería de ganar alguien en determinado puesto. Esto ha generado muchos descontentos debido a que llega a suceder que una persona que tiene 17 años en la planta aunque sea un obrero puede llegar a ganar mucho más que la persona que este como supervisor de su departamento.

- Los ascensos se dan por "necesidad", esto porque la mayoría de las veces la persona que ocupa un mejor puesto lo obtiene porque el antecesor se fue, es decir no hay quien se asegure que esta persona es la más adecuada para cubrir la vacante, esto ha traído graves consecuencias que se han reflejado directamente en la producción ( en lo que se refiere a la planta).
- La selección es llevada sin procedimientos y por lo general se queda la primera persona que llegue a solicitar el puesto ( solo gente recomendada), no hay exámenes de aptitud, psicológicos, ni de conocimientos por lo que no se garantiza que la persona que se contrata sea la más adecuada.
- No existe respeto por las personas y la dirección tiene la idea de que el que grita más fuerte es el que manda.
- No se fomentan actividades de participación, convivencia, ni tampoco existen técnicas de integración por lo que no hay compañerismo.
- No hay canales de comunicación formales por lo que los cambios que se suscitan dentro de la planta son generalmente informados por las gentes de nómina, además de que no hay un lugar oficial en donde se pongan los avisos y no se les informa a los responsables de los departamentos para que refuercen la noticia o evento, (según sea el caso).
- No hay calidad en el trabajo por parte de los empleados y obreros, esto ha traído como consecuencia que se tengan quejas por parte de los proveedores, porque no se les da un trato adecuado; y por los clientes porque la calidad de la tela muchas veces deja mucho que desear y esto trae como consecuencia que se presenten demasiadas devoluciones, aproximadamente de un 30% a un 40% de las ventas mensuales.

Estos son los problemas que afectan de manera determinante en el desarrollo de la organización (aunque no los únicos), es por ello que la implantación de un departamento de recursos humanos sería parte de las soluciones que necesita esta empresa para poder desarrollarse mejor.

### 3.3. Aplicación de la propuesta

La propuesta es la de crear un departamento de recursos humanos que sea manejado por un jefe de Recursos Humanos que será el responsable y un auxiliar que estará para apoyarlo en el cumplimiento de sus funciones, para ello presentaremos un Manual de Organización del departamento de recursos humanos que muestre en forma más concreta las funciones que deberá realizar este departamento.

#### 3.3.1. Beneficios que traerá consigo el Departamento de Recursos Humanos

- Disminución considerable en las devoluciones hasta de un 2%. Esto como se mencionó anteriormente es uno de los problemas más fuertes y que golpean de manera determinante en la organización, ya que se muestran directamente en las utilidades de la empresa. Como se mencionó en la parte de inicial de este capítulo las devoluciones que se generan en la empresa ascienden en un promedio de 30% y 40% sobre la venta total. La forma de lograr esta disminución consiste en contratar a la gente adecuada en el lugar adecuado, ayudarlos a motivarse para que desarrollen su trabajo convencidos de que es lo que quieren hacer y lo hagan con gusto, determinar funciones específicas para cada uno de los departamentos.
- Disminución de Rotación de personal en la empresa. Al llevar un adecuado Reclutamiento y Selección de personal se puede disminuir en forma gradual la rotación ya que si se contrata al personal adecuado en el lugar adecuado se corre menor riesgo de que la persona que vaya a ocupar determinado puesto no cumpla con los requerimientos de éste, además de que si existe una descripción de puestos correcta la gente, sabrá cuáles son las funciones específicas que va a desarrollar y por lo tanto no se generará el problema de desorientación acerca de su puesto de trabajo.
- Fomentar un ambiente agradable de Trabajo. Llevando un adecuado programa de inducción el personal se sentirá parte de la empresa porque por lo menos de alguna forma la conoce, pero si esto se fomenta con actividades que generen la convivencia de todos los integrantes de la organización se logrará tener un ambiente adecuado para que desarrollen sus funciones.

- Establecimiento de canales de comunicación directos. Estableciendo un departamento en el que una de sus funciones sea la de informar al personal de todos los cambios que se presenten en la organización se llega a tener un responsable de los informes que involucren a todo el personal con la seguridad de que son confiables.

En general si se crea un departamento de Recursos Humanos se da solución a los problemas planteados anteriormente, se puede afirmar que si se maneja un departamento de Recursos Humanos que cumpla con todas sus funciones los beneficios son consecuencia.

- **Beneficios cuantificables**

En la vida de toda empresa hay aspectos que pueden cuantificarse y otros cualificarse a continuación se tratará de dar un panorama de los beneficios que se obtendrán y que pueden cuantificarse.

Como se mencionó en los problemas que se generan dentro de la empresa existe un amplio margen de devoluciones que aproximadamente van de un 30% a un 40% sobre las ventas netas, si se considera que las ventas promedio mensuales de la empresa son de \$ 25'000,000.00, estamos hablando de que se tiene una disminución de \$8'750,000.00 por devoluciones.

Las devoluciones se generan por diversas causas, a continuación se mencionan las que se repiten con mayor frecuencia y que están relacionadas directamente con el personal:

- Por que la tela está mal tejida. Esto se genera porque la gente no se preocupa por lo que están haciendo, no tienen idea de lo que es calidad y por lo tanto no le pone la atención que se requiere a su puesto, esto se puede ocasionar por varias causas entre ellas: que no tuvo capacitación y solo se le dio un adiestramiento relámpago, por que no se le hizo ningún tipo de examen para ver si tenía la capacidad para manejar su puesto, por que no le interesa su trabajo, etc.
- Por que el dibujo que se entrega no corresponde con el que el cliente pidió, o en su caso los colores no son del mismo tono.

- Por que las entregas no se hacen en el tiempo en que se prometen.

Como se puede ver las causas son generadas fundamentalmente porque el recurso humano no está cumpliendo, esto ha generado pérdidas considerables que se están reflejando en la situación financiera de la empresa.

Si se implementa un departamento de Recursos Humanos se disminuirían estas pérdidas por devoluciones en un mínimo de 2% sobre las ventas totales del mes ( margen de error según ingenieros tomando en cuenta posibles problemas que se susciten en la planta con la maquinaria ) lo que significaría un ahorro promedio de \$8'250,000.00 al mes que significa una disminución de \$105'000,000.00 al año.

Aunque no es el único beneficio que obtendría la empresa implementando un departamento de Recursos Humanos si es el más importante porque actualmente la situación financiera de la empresa está muy por debajo de lo que debería.

- **Costo del departamento de Recursos Humanos**

Si se toma como base el sueldo del Jefe de Recursos Humanos y el del Auxiliar más sus prestaciones, impuestos (IMSS, 2% Sobre nómina, Sar, Infonavit, Aguinaldo, Vacaciones, Prima de Vacaciones) nos daría un costo adicional en la nómina de \$ 196,725.00 anuales

Gastos por instalarlos aproximado de \$ 30,000.00 (2 computadoras, una impresora, 2 sillas y dos escritorios)

Inversiones en capacitación (aproximado) \$200,000.00

Lo que nos representa un gasto total de \$ 425,000.00 en el primer año, que si comparamos con los beneficios que se generarian si se disminuyen las devoluciones no tiene ninguna importancia y por el contrario si la tiene lo que se está ganando. La implementación de un departamento de Recursos Humanos resulta una inversión muy cómoda ya que su costo es mínimo.

Para complementar esta propuesta se diseño un manual de organización del Departamento de Recursos Humanos que proporcione una herramienta que detalle el funcionamiento del mismo, donde se presenten de manera especifica las características con que debe contar la persona que ocupe el puesto. (Anexo1).

Para esto comenzaremos con una breve descripción de lo que son los manuales de organización.

#### **3.4. Concepto de Manual de Organización**

Un manual es una publicación o documento administrativos de fácil manejo, que se utiliza como instrumento o medio para establecer en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación de una organización como son: atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, normas, puestos, sistemas, procedimientos, actividades y tareas, entre otros; así como instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores.

Los manuales de organización son folletos que contienen la información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la empresa.



## CONCLUSIONES

La empresa Productora Textil Sigma S.A. de C.V. desde sus inicios ha tenido diversos cambios en su estructura. lo que le ha originado demasiados problemas de tipo administrativo. Hasta nuestros días uno de los más graves es la falta de un departamento de Recursos Humanos que se encargue de poner orden en lo que se refiere a aspectos de personal.

El numeroso personal con que cuenta esta empresa es una arma de dos filos para ella ya que de alguna forma por un lado puede hablar de que es una empresa grande y por otro lado la enorme responsabilidad que esto representa para ella y por lo mismo la enorme necesidad de poder satisfacer las necesidades de la gente y complementarias con las de la Empresa.

Al inicio de este trabajo la hipótesis estaba establecida de que la forma en la que la empresa puede llegar a ser más competitiva y tener un lugar en el mercado es fundamentalmente, teniendo al personal adecuado en el puesto adecuado y que lo lograría contando con un departamento de Recursos Humanos que se encargará de proporcionarle al personal necesario, entre otras cosas. En el capítulo 3 se muestra la comparación de que puede pasar si en vez de tener gente cumpliendo se tiene gente comprometida con la empresa y realmente trabajando.

Por lo que podemos concluir que la función de Recursos Humanos es una de las herramientas más importantes en toda organización y por lo mismo se le debe de dar su lugar dentro de cada empresa y no esperar a que su actuación sea sólo correctiva.

# **ANEXO**

**N.1**



*Productora Textil*  
**SIGMA, S.A. de C.V.**  
DIVISION TLALNEPANTLA

Fecha Elaboración

30 octubre 1998

Fecha de Revisión

PRODUCTORA TEXTIL SIGMA S.A. DE C.V

Manual de Organización  
del Departamento de  
Recursos Humanos

Elaboró

Revisó

Autorizó

# **INDICE**

**Introducción**

**Antecedentes**

**Objetivo**

**Políticas**

**Organigrama**

**Descripción de Puestos**

- **Jefe de Recursos Humanos**
- **Auxiliar de Recursos Humanos**

## INTRODUCCIÓN

El presente manual es un documento fundamental que muestra una visión clara de la estructura general de la empresa y del área de Recursos Humanos en particular. y al mismo tiempo nos muestra las diferentes relaciones de autoridad, supervisión y coordinación, tanto interna como externa en la organización.

Está constituido como una herramienta administrativa de gran utilidad para el personal de la organización, así como para los empleados que tengan interés en conocerlo.

El contenido de este manual está diseñado (como se mencionó anteriormente) específicamente para el departamento de Recursos Humanos y por lo tanto sólo muestra los antecedentes de este departamento en la empresa el objetivo por el que se desarrollo, la estructura gráfica de la empresa con un organigrama y por último la descripción en forma amplia de los puestos que se generan en este departamento.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA 2

## ANTECEDENTES

La empresa Productora Textil Sigma S.A. de C.V., tiene sus inicios en el año de 1953 por los señores Eduardo, Salomón, Alberto e Isaac Saba Raffoul, y actualmente la planta a la que nos estamos enfocando que es Tlalnepantla, está solamente a cargo de los hijos del Sr. Eduardo Saba Raffoul que son Isaac, Jacobo, Abraham, Moisés y Gabriel Saba D'Jamus que comenzó a trabajar de manera independiente en Agosto de 1997.

Es una industria textil que se dedica a la transformación del hilo en tela acabada pasando por todos los procesos necesarios para que sea llevada a los clientes que se encargarán de comercializarla.

Debido a las separaciones que ha tenido a lo largo de su vida esta empresa se encuentra en problemas muy serios de organización que tienen varias consecuencias que están afectando al buen funcionamiento de ella.

El manual de organización que a continuación se presenta es para el departamento de Recursos Humanos, éste es de nueva creación por lo que hasta el día de hoy este manual de organización no existía en la empresa de manera que no existen antecedentes ni revisiones de un manual anterior.

## **OBJETIVO DEL MANUAL**

Proporcionar al personal de la Empresa una herramienta que detalle las formas de organización y funcionamiento del departamento de Recursos Humanos, a través de la presentación de las descripciones de puestos donde se presenta de manera específica el perfil del puesto y las características con las que debe de contar la persona que ocupará el puesto; así como las relaciones existentes con todos los departamentos de la empresa, esto para lograr la integración adecuada de los integrantes.

## POLITICAS

La administración de personal es la responsabilidad del Directivo de Línea, el especialista en personal proporcionará asesoría al Directivo de Línea cuando este último la solicite.

La administración de Recursos Humanos al contratar a su personal, además de contraer una obligación moral de protección moral de protección al empleado, a través de sus recursos.

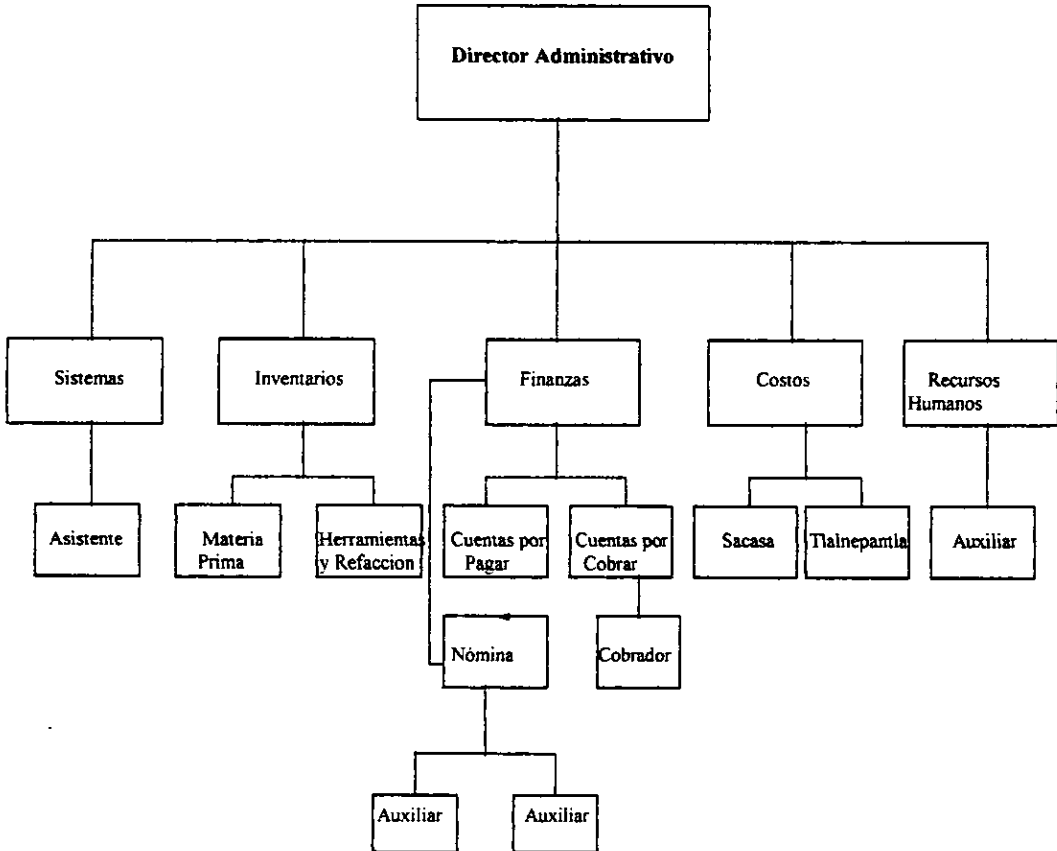
Las únicas razones por las cuales debe darse por terminada la relación de trabajo del personal son las siguientes:

- Cuando dejen de existir las funciones del puesto
- Cuando la actitud negativa del empleado no puedan ser cambiadas a través de procesos formativos.
- Cuando viole las disposiciones legales



**ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
PRODUCTORA TEXTIL SIGMA S.A. DE C.V.**

(1998)



## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Debido a los numerosos cambios que se han dado dentro de la organización existe un gran desvío de funciones, por lo que no se puede describir con exactitud cada una de las actividades que realiza cada departamento, porque como se mencionó anteriormente no existe un departamento de recursos humanos y por lo tanto no hay descripciones de puestos en ninguno de los departamentos anteriores.

## DIRECTORIO

No	Código	Título	Vigencia	Titular	Última Revisión	Observaciones
06	B5	Jefe de Recursos Humanos	Junio XX		Ninguna	Nueva Creación
15	C9	Auxiliar de Recursos Humanos	Junio XX		Ninguna	Nueva Creación

\*Los números y las claves se tomaron de la estructura que se presenta en el organigrama administrativo de la pag número 6 de este manual.

## DESCRIPCION DE PUESTOS

### ■ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Clave: B5
- Número: 06
- Título: Jefe de Recursos Humanos
- Puesto: Existente ( ) Nueva Creación ( X )
- Número de Plazas: Unica
- Nivel Organizacional: Segundo nivel
- Localización Física: Ubicación de la Organización
- Propósito del Puesto: Realización de sus funciones para apoyo de la organización
- Reporta a: Dirección Administrativa
- Subordinados: Un auxiliar administrativo
- TIPO DE PUESTO:

Confianza ( ) Sindical ( ) Base ( X )

Honorarios ( ) Eventual ( ) Otro ( )

- Clasificación del puesto:

Administrativo ( 70% ) Operativo ( 30% )

- Material y/o Equipo: Computadora, impresora, fax, máquina de escribir, y todo lo concerniente a equipo de oficina
- Sueldo: De \$8,000.00 a \$10,000.00
- Aspectos confidenciales: Manejo de documentación confidencial

- **Periodo de Revisión:**

Semestral ( X )

Anual ( )

Otro ( )

## ■ ***FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO***

- **Genérica.** Proveer a la empresa de los mejores Recursos Humanos que se vayan requiriendo, así como de llevar acabo sus funciones en bien de la organización.

- **Específica:**

- Elaboración de manuales de procedimientos para cada uno de los puestos existentes en la empresa.
- Establecimiento de funciones por escrito para cada uno de los puestos.
- Elaboración de políticas, reglas y normas en la empresa por escrito.
- Realización de un programa de inducción adecuado para la organización.
- Reclutamiento y selección del personal de la empresa (tanto obreros como empleados).
- Fomentar la capacitación y adiestramiento en todas las áreas (donde se requiera).
- Implementar un sistema de Valuación de Puestos.
- Elaborar la descripción de los puestos.
- Trato con el sindicato.
- Intervenir en los conflictos que se puedan suscitar con el personal.
- Mantener un archivo de los trabajadores con la documentación que se requiera.
- Fomentar actividades de integración para que los trabajadores se sientan parte de la empresa.
- Crear canales de comunicación formales dentro de la planta.

## ■ **RELACIONES DEL PUESTO**

- **Internas**

Permanentes: Dirección General, Dirección Administrativa y Auxiliar, Personal de la empresa

Periódicas: Contabilidad

- **Externas**

Permanentes: Personal que vaya a ser reclutado

Periódicas: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Instituto Mexicano del Seguro Social

Eventuales: Capacitadores externos

## ■ REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO

Escolaridad : carrera terminada de Licenciado en Administración (en el área de recursos humanos)

Edad: entre los 30 y los 40 años

Sexo: indistinto

Experiencia: que haya sido jefe en el área de recursos humanos con experiencia de por lo menos 5 años

Otros estudios: Que tenga conocimientos de computación

Estado Civil: Indistinto

Domicilio: Preferente en el Edo de México

### **Inherentes al prospecto**

Don de mando, seguridad en sí mismo, creativo, dinámico, buena presentación, amable, facilidad de palabra, responsable, habilidad para el manejo de conflictos, que tenga disponibilidad de horario y que sea comprometido con su trabajo.

## - **CONDICIONES DE TRABAJO**

Instalaciones

Ventilación: Constante para asegurar un ambiente fresco y agradable

Color: Claro para asegurar buena visibilidad

## DESCRIPCION DE PUESTOS

### ■ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Clave: C9
- Número: 15
- Título: Auxiliar Administrativo
- Puesto: Existente ( ) Nueva Creación ( X )
- Número de Plazas: Unica
- Nivel Organizacional: Tercer nivel
- Localización Física: Ubicación de la Organización
- Propósito del Puesto: auxiliar en las funciones de Recursos Humanos.
- Reporta a: Jefe Recursos Humanos
- Subordinados: Ninguno
- TIPO DE PUESTO:

Confianza ( ) Sindical ( ) Base ( X )

Honorarios ( ) Eventual ( ) Otro ( )

- Clasificación del puesto:

Administrativo ( 50% ) Operativo ( 50% )

- Material y/o Equipo: Computadora, impresora, fax, máquina de escribir, y todo lo concerniente a equipo de oficina
- Sueldo: De \$4,000.00
- Aspectos confidenciales: Manejo de documentación confidencial

- **Periodo de Revisión:**

Semestral ( X )

Anual ( )

Otro ( )

## ■ **FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO**

- **Genérica.** Auxilio al Jefe de Recursos Humanos para desarrollo de todas las funciones que se vayan requiriendo dentro del departamento.
- **Específica:**
  - Apoyo en la elaboración de manuales de procedimientos para cada uno de los puestos existentes en la empresa.
  - Apoyo en el establecimiento de funciones por escrito para cada uno de los puestos.
  - Apoyo en la elaboración de políticas, reglas y normas en la empresa por escrito.
  - Apoyo en la realización de un programa de inducción adecuado para la organización.
  - Apoyo en el reclutamientos y selección del personal de la empresa (tanto obreros como empleados)
  - Apoyo en la fomentación de la capacitación en todas las áreas
  - Apoyo en la implementar un sistema de Valuación de Puestos
  - Apoyo en la elaborar la descripción de los puestos
  - Apoyo en el mantenimiento de un archivo de los trabajadores con la documentación que se requiera
  - Apoyo en fomentar actividades de integración para que los trabajadores se sientan parte de la empresa
  - Apoyo en crear canales de comunicación formales dentro de la planta

## ■ **RELACIONES DEL PUESTO**

- **Internas**

Permanentes: Dirección Administrativa, Jefe de Recursos Humanos y Personal de la empresa

Periódicas: Contabilidad

- **Externas**

Permanentes: Personal que vaya a ser reclutado

Periódicas: Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Instituto Mexicano del Seguro Social

Eventuales: Capacitadores externos



## ■ REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO

Escolaridad : Carrera de trunca de Licenciado en administración (en el área de recursos humanos)

Edad: entre los 20 y los 30 años.

Sexo: indistinto

Experiencia: de por lo menos 2 años como auxiliar en el puesto

Otros estudios: Que tenga conocimientos de computación

Estado Civil: Indistinto

Domicilio: Preferente en el Edo de México

### **Inherentes al prospecto**

Buena presentación, amable, facilidad de palabra, responsable, que tenga disponibilidad de horario y que sea comprometido con su trabajo.

## - **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Instalaciones

Ventilación: Constante para asegurar un ambiente fresco y agradable

Color: Claro para asegurar buena visibilidad

## BIBLIOGRAFÍA

AMARO Guzmán Raymundo. "Administración de Personal", reimpresión décimo tercera  
Limusa, México 1992.

ARIAS Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos", reimpresión vigésimo quinta  
Trillas México, 1995.

CHIAVENATO Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Cuarta Edición,  
McGraw Hill, México 1986.

REYES Ponce Agustín. "Administración de Empresas Teoría y Práctica". Ira. Parte cuarta  
reimpresión  
Limusa, México 1981.

RODRIGUEZ Valencia Joaquín. "Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos". Segunda  
Edición  
Ecasa, México 1993.

SIKULA F. Andrew. "Administración de Recursos Humanos en Empresas". Cuarta Edición  
Limusa, México 1994.

ZORRILLA A. Santiago. "Guía para Elaborar la tesis", 2da Edición  
MacGraw Hill México 1997.