

92



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

296461

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS  
Y PRIVADAS  
"CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS  
ELECTRICOS".

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A :**  
**LUCIA SANCHEZ ZAVALA**

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

1/ "Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas"  
Creación de un Departamento de Recursos Humanos para mejorar la  
calidad de una empresa de actividades laborales productivas.

que presenta el pasante: Judith Sandoval Zavala  
con número de cuenta: 2001976-2 para obtener el título de:  
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Marzo de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.S. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Ing. Juan Rafael Sánchez Acuña</u>	<u>[Firma]</u>

**EN MEMORIA DE:**

Mi Padre y Abuela que en paz descansen  
Por ser los pilares de mi formación y dueños de mi corazón  
Porque sé que están conmigo siempre y orgullosos de mí

## **AGRADECIMIENTOS:**

### **A DIOS:**

Por darme la fuerza de llegar hasta este momento  
Iluminar mi camino por la vida  
Y guiar mis pasos hacia el bien

### **A MI MADRE:**

Por mantenerse en pie a pesar de la tormenta  
Por comprenderme y apoyarme en todo momento  
Y por ser la que inculco en mí estas ganas de luchar por lo que quiero  
Gracias mamá, sabe que te amo con todo mi corazón

### **A MIS HERMANOS:**

Incondicionales amigos y compañeros de mi vida, con quienes he  
compartido alegrías, tristezas, triunfos y fracasos.

### **A TI:**

Que siempre al pie del cañón, soportaste y estuviste a mi lado, solo me  
resta decirte **TALTANIO**

### **A EDGAR MEZA CRUZ:**

Con su apoyo como un buen jefe, comprensivo y paciente, por que  
gracias a su ayuda logre un objetivo más en mi vida.

### **A LEVITON, S.A. DE C.V.**

Por darme la oportunidad de crecer y desarrollarme en esta magnífica  
empresa.

### **A MI ASESORA:**

Por su paciencia, amabilidad, nobleza y confianza, para guiar mi  
trabajo.

### **DEDICATORIA:**

**A mi hermano Angel Mauricio**, me gustaría saber como puedo hacerte ver que no todo es oscuridad en la vida, trata de encontrar esa luz que te hará sentir lo maravilloso que es vivir en ella, ya que tengo la firme convicción de que serás una persona triunfadora, por que tu nombre lo dice todo eres un Angel. Quiero que sepas lo mucho que te quiero y que significas para mí.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVO ESPECÍFICO.....	5
<b>CAPÍTULO I IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	
1.1 Importancia de los Recursos Humanos en las Organizaciones.....	9
1.2 Antecedentes de los Recursos Humanos.....	13
1.3 Conceptos de los Recursos Humanos.....	25
1.4 Objetivos de Recursos Humanos.....	29
<b>CAPÍTULO II UBICACIÓN DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN</b>	
2.1 Estructura de la Empresa.....	32
2.2 Diseño Organizacional.....	35
2.3 Jerarquía.....	37
2.4 Estilos de la Administración de Recursos Humanos.....	41
2.5 Administración de los Recursos Humanos.....	45
<b>CAPÍTULO III FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
3.1 Reclutamiento del Personal.....	52
3.2 Selección del Personal .....	58
3.3 Entrenamiento y Desarrollo del Personal.....	67
3.4 Evaluación del Desempeño Humano.....	76
3.5 Seguridad e Higiene.....	89

## **CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO**

<b>4.1 Antecedente de la Empresa.....</b>	<b>94</b>
<b>4.2 Diagnóstico.....</b>	<b>97</b>
<b>4.3 Investigación.....</b>	<b>99</b>
<b>4.4 Resultados.....</b>	<b>100</b>
<b>4.5 Propuesta.....</b>	<b>101</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>134</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo, contiene la propuesta de la creación del departamento de recursos humanos en la empresa LEVITON, S.A. DE C.V., y las funciones de recursos humanos, para el buen funcionamiento de la organización.

También encontraremos en él, un manual de procedimientos, que menciona detalladamente los pasos a seguir para la realización de las principales funciones del departamento de recursos humanos, así como los antecedentes, métodos, objetivos, etc., tanto de la organización como de los recursos humanos.

Otro de los puntos es la importancia que tienen las personas en las organizaciones, y lo necesario que es contar con un buen manejo del personal para el logro de metas y objetivos.

Así mismo es indispensable mencionar que con este trabajo, se pretende abrir consciencia en la organización, de que debe contar con un departamento de recursos humanos para una mejor calidad organizacional y personal.

## **TÍTULO:**

CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ELÉCTRICOS.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las funciones de Recursos Humanos son llevadas por el departamento de contabilidad y al no haber políticas ni lineamientos a seguir, la gente se siente descontenta por no saber a quién dirigirse específicamente con todo lo relacionado a los recursos humanos.

Este problema tiene su origen en que la empresa se inició en una casa, y con el paso del tiempo ha ido creciendo muy rápidamente, aunque todavía no es una empresa con muchos empleados Nominales, si es una empresa que tiene tendencia de crecimiento acelerado, y quizá muy pronto tenga grandes problemas por no contar con un Departamento de Recursos Humanos.

## **HIPÓTESIS:**

Si existe un Departamento de Recursos Humanos y se definen claramente sus funciones, entonces el personal sabrá claramente las funciones y responsabilidades, con esto se evitarán los problemas, por ejemplo, de duplicidad de funciones, de unidad de mando, etc.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Crear el Departamento de Recursos Humanos en la Empresa Leviton, S.A. de C.V., para el mejoramiento de la calidad de su personal y de la misma empresa.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

El Departamento de Recursos Humanos establecerá los objetivos y políticas a seguir dentro de su departamento.

El Departamento de Recursos Humanos establecerá las funciones a seguir para el mejoramiento de la calidad del personal en la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos realizará la selección y capacitación del personal.

## JUSTIFICACIÓN

En la empresa Leviton, S.A. de C.V., actualmente no existe un departamento de recursos humanos, bien sabido es que todas las empresas lo requieren, el recurso humano es el más importante para la empresa tanto en su desarrollo, como en su crecimiento así como el de su personal. Es necesario que toda empresa ya sea mediana o grande cuente con un departamento de recursos humanos debido a que en la empresa ya mencionada anteriormente el analista contable lleva algunas responsabilidades de recursos humanos, puesto que en la empresa no existe alguien asignado específicamente para manejar todo lo relacionado a recursos humanos, debido a esta situación se determinó que la empresa tenía la necesidad de estructurar el departamento de recursos humanos, ya que el personal no tiene bien definidas las funciones a seguir con relación a sus derechos y obligaciones, la selección del personal lo realiza cada departamento de acuerdo a sus necesidades y a la urgencia de que se cubra la vacante, no existe una buena valuación de puestos, la capacitación la realiza la persona a la que van a sustituir si es que se contrata antes la persona que suple el puesto y si no la persona que entra es capacitada por quien en su momento tenga un poco de tiempo para irle explicando que es lo que debe de hacer y cómo lo debe de hacer, hay muchas cosas que corresponden al departamento de recursos humanos y se dejan a medias o hasta que se presenta el problema se arregla, por que no hay una persona que les de seguimiento específicamente.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿ La empresa necesita un departamento de recursos humanos?
2. ¿ Qué beneficio obtendrá la empresa si se crea el departamento de recursos humanos?
3. ¿ En qué beneficiará al personal de la empresa el que sea creado el departamento de recursos humanos?
4. ¿ Es necesario que el departamento de recursos humanos se ocupe de la selección y capacitación del personal, planeación de recursos humanos etc.?
5. ¿ Qué problemas se evitarán con la creación del departamento de recursos humanos?

# **CAPÍTULO I**

## **IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **EN LAS ORGANIZACIONES**

## **CAPÍTULO I**

### ***IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS***

#### **1.1 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Es el elemento más importante de todas las organizaciones, todas las instituciones deberán organizarse de tal manera que puedan ejercer las funciones jerárquicas; Dirección, Planeación y Control, Apoyos y operación. Los componentes de las estructuras dependerán de las magnitudes de los recursos (humanos, materiales y técnicos).

En muchos casos los resultados de las empresas son excelentes debido al esfuerzo individual, la organización se circunscribe alrededor de las personas y no de los puestos necesarios para el plan general.

Las organizaciones generan los empleos, productos y servicios necesarios para una economía moderna.

Las organizaciones poseen a su vez, un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Constituyen el recurso máspreciado.

Por lo tanto, la principal finalidad de la administración de los recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más eficientes y más eficaces.

Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de sus recursos. Un uso más eficaz significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores conducirán a mejores niveles de productividad.

La productividad mejora en la medida que se identifican y se emplean menos canales para utilizar menor cantidad de recursos, para obtener los mismos resultados, o que con igual cantidad de recursos se consigan productos mejores y de mayor calidad, reducir costos, evitar el desperdicio de recursos escasos y aumentar las utilidades.

El enfoque tradicional de la estructura formal de las relaciones interpersonales ha estado orientada hacia las tareas, concentrado en el trabajo que deben cumplir quienes forman parte de la organización. El concepto tradicional del proceso de organización incluye ocho pasos si el ciclo se va a realizar total y completamente.

1. Determinación de las metas organizacionales. El enfoque tradicional para las organizaciones formales comienza con la definición de metas y objetivos. Antes de determinar las relaciones de trabajo la administración debe decidir qué objetivos se perseguirán.
2. Definición del trabajo que se va a realizar. Una vez conocidos los objetivos, deben determinarse los requisitos necesarios de la tarea para lograr las metas establecidas, deben determinarse también la habilidad y conocimientos que se requieren.
3. División de tareas en unidades de trabajo. Después de definirse los requisitos del trabajo, éste debe dividirse en unidades para poder determinar el número de individuos necesarios para desempeñar adecuadamente las tareas.
4. Integración de los trabajos en departamentos u otros grupos de trabajo. Los trabajos a realizar están relacionados entre sí con

finalidades de dirección, coordinación, control y cooperación mutua y para obtener ventajas del grado apropiado de especialización y eficacia.

5. Selección del personal que debe desempeñar las diferentes tareas. Tan pronto como se definan y relacionan organizacionalmente las tareas, la administración debe reclutar y seleccionar a los individuos, en número adecuado y que posean aptitudes que se necesitan para desempeñar las tareas organizacionales.
6. Asignación de tareas de trabajo. Al personal seleccionado se le asigna los deberes esenciales para el logro de las metas organizacionales.
7. Otorgar autoridad a los trabajadores. Además de conocer los requisitos del desempeño del trabajo, los trabajadores necesitan la capacidad suficiente para desempeñarlos. Autoridad puede definirse como el derecho a actuar, a dirigir, y a solicitar los recursos necesarios para desempeñar adecuadamente el trabajo.
8. Evaluación del desempeño del trabajador. Por lo general el proceso organizacional incluye la determinación de las relaciones superior-subalterno para facilitar la evaluación del desempeño.

Se considera que el trabajador es responsable de sus acciones para apoyar las metas organizacionales.

Al efectuar cada paso del proceso organizacional el administrador debe encontrar respuestas a un número de preguntas.

El ciclo de organizar tareas, asignar personal a trabajos y supervisar los niveles de desempeño debe de continuar conforme las metas y objetivos se modifiquen con el tiempo.

Administración es en última instancia, administración de personal, puesto que todos y cada uno de los procesos administrativos de una organización estarán subordinados a la capacidad e idoneidad de los hombres que la integran.

## **1.2. ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El campo de la administración de recursos humanos no apareció de improviso. Por el contrario, evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales.

No es posible señalar el momento en que se dió inicio a las técnicas de administración de personal. Por una razón muy sencilla: la existencia de este campo es condición necesaria para la

existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

Concebida la administración del personal como un campo especializado de la administración en sí, presenta diversas etapas evolutivas, con la señalización propia de cada época. Para su realización se clasifican los hechos de acuerdo con las épocas históricas clásicas.

Careciendo de datos e informaciones precisas sobre las características de la administración de personal existente en la antigüedad, es necesario recurrir a los documentos e interpretaciones que sobre el particular han aportado autores. Entre ellos Max Weber, abogado, economista, sociólogo, y experto en investigaciones sobre administración; y otros no menores renombrados, profesores e investigadores.

Egipto durante el imperio en (1520-1566 D.C.) estableció un régimen " altamente perfeccionado" de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas. Para algunos autores este sistema representa el primero del cual se tiene conocimiento.

Los constructores de las pirámides de Egipto, por ejemplo, recurrieron sin duda alguna a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas quizá a la de selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques de granito, transportados sobre troncos; quizá la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles y diestros las técnicas de perforación del granito mediante ciertos instrumentos; seguramente, a la motivación, reforzando por medio de las creencias religiosas el celo de los obreros.

Confucio, notable filósofo y administrativista, resume el pensamiento administrativo de la China antigua en sus Reglas de Administración Pública. Señala en lo que concierne a la administración de personal que: " Debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, desinteresados y capaces". El mismo Confucio al enfocar el tema "espíritu público" advirtió la necesidad de excluir de la administración pública el favoritismo y el partidismo.

El filósofo chino revela en algunas de sus sentencias la concepción de desarrollar adecuados criterios selectivos de personal. En toda época de la historia el ejercicio de la función pública ha sido complejo y difícil, por lo que requerido conocimientos especializados. Esta aseveración es mucho más patente con el advenimiento de la nueva concepción social y

económica del Estado. Que es concebido como promotor del bienestar colectivo.

"Hubo otros muchos progresos en la administración china, principalmente el perfeccionamiento de sistemas de exámenes para servicio civil cuyos orígenes se remontan a la dinastía de Han (202 A.C. - 219 D.C.)"<sup>1</sup>

"Los chinos llevaron a cabo por varios siglos, antes del advenimiento del arte o ciencia moderna de la administración, un sistema de manejar administrativamente sus asuntos internos, un bien desarrollado servicio civil, y una apreciación de muchos de los problemas modernos de dirección pública."<sup>2</sup>

A pesar de los comentados avances administrativos de los chinos, en la edad contemporánea un gran número de naciones y gobiernos, se muestra renuente a propiciar una administración pública estructurada sobre bases científicas. Mientras en China, hace aproximadamente 2,000 años se seleccionaba al servicio público sobre la base de la capacidad que demostraba en los exámenes de oposición. En la época actual en muchos gobiernos se escoge al empleado por sus méritos políticos, sin considerar su idoneidad para desempeñar la función pública.

<sup>1</sup> FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, EDITORIAL DIANA SEGUNDA EDICIÓN MÉXICO, D.F. 1991

<sup>2</sup> FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, EDITORIAL DIANA SEGUNDA EDICIÓN MÉXICO, D.F. 1991

## **El manejo de personal durante la Colonia española en América Latina**

Aun antes de la conquista española, varios grupos indígenas habían establecido diversos organismos que entrañaban la resolución de complejos problemas de recursos humanos.

Los aztecas contaban con un sistema de postas - mensajeros que se relevaban a lo largo del camino - que permitía que el emperador Moctezuma consumiera diariamente pescado fresco del Golfo de México, aunque él se encontraba a unos quinientos kilómetros tierra adentro. Para mantener el equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas, forzosamente alguien resolvió, entre otros, el problema de suministrarles agua y alimentos, brindarles protección militar y naturalmente, proporcionarles el calzado adecuado para el duro camino que era necesario recorrer.

La etapa colonial supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada sobre todo a la obtención de beneficios comerciales para la metrópoli. Es muy interesante revisar los estudios que se han hecho de las antiguas compañías mineras. Es probable que después de iniciar las operaciones de explotación de yacimientos con métodos violentos, los administradores se hayan debido rendir a la evidencia de que sus obreros serían más productivos si contaban con mejores servicios y organización.

El personal de los navíos que surcaban los mares estaba sometido a la rígida disciplina que imponían los oficiales, que no excluían castigos corporales, incluyendo azotes. Sólo mediante una estricta serie de medidas los navíos podían cubrir las inmensas distancias que separaban a España de "las Indias", como se llamaba al subcontinente.

Aunque desafortunadamente la violencia desempeña un papel destacado al inicio o en el curso de muchas operaciones coloniales, ciertas técnicas de administración de personal con frecuencia injustas, pero adaptadas a la época, permitieron establecer operaciones de considerable magnitud y complejidad.

### **Administración de personal entre los griegos**

Los griegos conocidos como los promotores de la democracia y la cultura, no legaron a la historia documento alguno que revelara las características de su administración. En lo que respecta a la administración de personal las deducciones y conclusiones tendrán por referencia, de modo principal, la oración fúnebre de Pericles pronunciada en el año 430 A.C. para honrar a los héroes de la guerra del Peloponeso:

*"Nuestro gobierno está considerado como una democracia, porque su administración está en manos, no de unos pocos, sino de muchos, y a pesar de que todos los hombres son iguales a los ojos de la ley, son recompensados por la colectividad, cada quien según sus méritos; ni la posición social; ni la riqueza determinan el servicio que un hombre puede proporcionar a sus semejantes. Nuestros ciudadanos están interesados, así en los negocios privados, como en los públicos; su preocupación por sus propios asuntos de la comunidad. De hechos, se considera igualmente inútil al hombre que no hace ningún servicio público, como al que tampoco trabaja en sus propios negocios. Todos nosotros participamos en la consideración y decisión de políticas, en las creencias de que la discusión no es un obstáculo para la acción, sino más bien que la acción está destinada al fracaso cuando se emprenden actividades que no han sido previamente discutidas en todos sus ángulos. Como consecuencia de todo esto, demostramos nuestra mejor iniciativa en lo que hacemos y más profunda consideración en lo que planeamos"*<sup>3</sup>

Pese a que Pericles en el año 462 A.C. estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de los servicios civil no fue satisfactoria.

<sup>3</sup> FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. EDITORIAL DIANA SEGUNDA EDICIÓN MÉXICO, D.F. 1991

## Edad Media

James D. Mooney, representa uno de los estudiosos de la administración que más ha profundizado sobre la evolución del pensamiento administrativo en la Edad Media. Sin embargo ni sus investigaciones ni las de otros reputados autores permiten determinar los rasgos y fisonomía de la administración del personal medieval.

Quizá el hecho de constituir el feudalismo como un sistema de organización política eminentemente descentralizado, donde la actividad económica preponderantemente era la agricultura, impidió que en esa época existiera un servicio civil definido.

*"La estructura feudal de la sociedad comenzó a declinar cuando aparecieron la industria, el comercio y la vida municipal, que eran actividades que quedaban fuera del marco del feudo y el beneficio y, por lo tanto, inasimilables por el feudalismo. Su desarrollo desplazó lenta, pero inevitablemente, a las viejas formas feudales"*<sup>4</sup>

Es precisamente a partir de ese momento histórico, cuando surge la necesidad de un sistema de personal; principalmente para las empresas privadas.

<sup>4</sup> Werther. William B. Administración de Personal y Recursos Humanos (Versión Adaptada)

Si la Edad Media no presenta evidencia de ningún tipo de organización de personal, por lo menos sirve de un punto de partida para el desarrollo de esta disciplina.

## **Siglo XVIII**

### *Francia*

Este país puede considerarse como uno de los pioneros en la implantación y tecnificación de un sistema de administración de personal público.

Los funcionarios franceses pertenecen a cuerpo que comprenden uno o más grados y son clasificados en categorías según su nivel de reclutamiento.

Francia inicia un sistema de reclutamiento de personal descentralizado, donde cada departamento oficial elabora, administra y supervisa sus propias pruebas de selección.

## **Siglo XIX**

### *Inglaterra*

En este siglo, en su inicio mismo, Gran Bretaña desarrolló un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal.

Con la concepción inglesa de reclutamiento y selección de personal difiere de la francesa. Mientras el sistema sajón centralizó todo el proceso de reclutamiento y evaluación, el francés lo recibe y desarrolla descentralizado.

### *Estados Unidos de América*

Hasta varios años después de las dos terceras partes del siglo XIX, los Estados Unidos de América tuvieron una administración de personal público basada en la filosofía del sistema de despojo político. Propugna esta modalidad que al partido triunfador en las elecciones le corresponden los cargos de la maquinaria del gobierno para ofrecerlos como recompensa a sus afiliados: al vencedor le corresponden los despojos.

En todos los sectores de la opinión pública norteamericana desarrolló una conciencia cívica a favor de la implantación del sistema de méritos.

### ***La Administración del Personal en el Sector Privado.***

Si bien es cierto que hoy día los empleados y obreros del sector industrial, comercial y agrícola gozan de ciertas prerrogativas y derechos que les han sido reconocidos y garantizados por los poderes públicos, en contraste con el "status" de los servidores estatales de una gran mayoría de países latinoamericanos, no es menos cierto que la conquista de este status jurídico ha sido logrado basándose en sacrificios que en ocasiones degeneraron en acciones violentas, con sus lamentables consecuencias sociales. La historia de la administración de personal en la empresa privada está íntimamente ligada al movimiento laboral que materializa sus conquistas sociales y económicas en el mismo siglo XIX.

### **Siglo XX**

La administración de personal como función especializada nace en el sector privado en los mismos albores del siglo XX, y hasta el final del siglo XIX estas funciones fueron asignadas en ciertas empresas a un oficinista, que al decir de algunos autores fue el

primer "especialista" de personal. Su labor se limitaba a supervisar y controlar un registro y nómina de personal.

El primer departamento de personal instituido en los Estados Unidos, en su moderna concepción, surgió en el año 1912. Posteriormente, en 1915, se inicia un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.

Entre los años de 1910 – 1915 es desarrollado en la ciudad de Chicago en un programa de clasificación y evaluación de puestos. Más tarde, en 1924, son desarrollados otros planes de evaluación por Merrill R. Lott.

A partir de la primera década del Siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por transplantar las disposiciones del servicio civil de Estados Unidos. Es preciso observar que en la mayoría de los países hispanoamericanos, donde por diversas circunstancias los Estados Unidos ejercieron su autoridad militar o civil, se legisló en el sentido de instituir sistemas de administración de personal público.

Tales sistemas independientemente de descontar los valores sociales, económicos y culturales de las naciones donde se aplicaron, no percibieron el debido respaldo de la opinión pública, todo lo cual los hizo inoperables.

El verdadero avance de la administración de personal echa raíces a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal. Nace aquí el positivismo administrativo.

Los países considerados como avanzados económica y socialmente, generalmente han propiciado adecuados sistemas de personal, tanto en el sector privado como público. Sin embargo, en otros países, menos avanzados, ha sucedido lo contrario: el inicio del desarrollo de las técnicas de personal aún, no se ha producido, prevaleciendo los métodos más arcaicos para el manejo de personal.

### **1.3. CONCEPTOS DE RECURSOS HUMANOS**

"Conviene definir el concepto administración de personal, para determinar su radio de acción dentro de todo el quehacer de la administración, no sin antes una definición, por más completa que ella sea, nunca determinará con exactitud todo el contenido y límites de una ciencia o disciplina. Sin embargo, su formulación reviste interés por cuanto tiende a señalar los principales elementos constitutivos de la ciencia o disciplina objeto de estudio" <sup>5</sup>

<sup>5</sup> Werther, William B. Administración de Personal y Recursos Humanos (Versión Adaptada)

Dale Yolder, al definir esta disciplina expresa:

*Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna.*

Este concepto limita el campo de acción de la administración de personal al sector industrial, omitiendo al sector gubernamental, además de que no identifica mediante cuales procesos y prácticas la administración de personal regulará las relaciones de empleo de una organización.

Pigors y Myers, al identificarse con la opinión de Thomas G. Spotes, Profesor de la materia en la Universidad de Yale, dicen:

*La Administración de Personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte una ventaja competitiva determinante, y por ende, sus resultados óptimos.*

Es evidentemente cierto que la administración de personal constituye un código sobre cómo regular las relaciones de trabajo donde se preconiza un tratamiento justo y digno para el empleado a fin de estimular su máxima eficiencia y producción, y donde generalmente se sientan las bases para proporcionar su desarrollo. Hasta aquí el concepto comentado no merece reparos. Pero, al omitir las frases o elementos mediante los cuales la administración de personal pueda lograr la eficiencia, el trato justo y el desarrollo del empleado, carece de algo muy fundamental al igual que la anterior de Yoder.

Un concepto más preciso y adecuado es el externado por M. J. Jicius:

*Administración de Personal es el campo de la Dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener, y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses para los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible, y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos en el más alto grado.*

El Dr. Victor Melitón Rodríguez, profesor de esta disciplina en la Universidad Autónoma de Santo Domingo, y actualmente asesor de las Naciones Unidas adscrito al Gobierno de Venezuela, expresa al concebirla como parte de la Administración.

*Es a su vez un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de uno y otra.*

Aún y cuando los conceptos hasta ahora transcritos identifican la administración de personal con el factor humano de la empresa, las últimas dos resultan las más completas y satisfactorias. Ambas formulan como planteamiento común la idea de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo de una organización para que sus objetivos sean cumplidos eficientemente y económicamente.

"La administración es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos y personas, con interés de sus fines económicos.

La administración también es un proceso de dirigir esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización"<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Arias, G. F. Administración de Recursos Humanos" México, 1990.

#### **1.4. OBJETIVO DE RECURSOS HUMANO**

El objetivo general de la administración de personal es regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción.

La concepción anterior podría confundir, en principio la administración de personal con el Código de Trabajo, por lo menos en sus finalidades.

Es evidente que el código laboral es el instrumento jurídico que regula las relaciones de trabajo obrero-patronal, concebidas éstas como un fenómeno social y económico que ha requerido la intervención estatal para salvaguardar, de manera principal, los derechos y prerrogativas que le confiere al trabajador. Pero este contexto legal carece de previsiones en lo que concierne a la selección, educación, evaluación y promoción del personal de una empresa, así como en lo concerniente a la administración de personal.

La Administración de Personal consiste en la planeación, organización, desarrollo, 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 Personal significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando dando el máximo de sí. Con una actitud positiva y favorable. 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 personal se derivan de los objetivos de la organización entera. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Los objetivos de la Administración de Personal son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos
4. Desarrollar una mejor calidad de vida en los recursos humanos.

**CAPÍTULO II**

**UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO**

**DE RECURSOS HUMANOS**

**EN LA ORGANIZACIÓN**

## CAPÍTULO II

### UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

#### 2.1 Estructura de la Empresa

Las organizaciones son infinitamente variables. De la misma forma como sus participantes (las personas) son diferentes, las organizaciones presentan variación también muy grandes.

#### Organizaciones Formales e Informales

Según el grado de su estructuración, las organizaciones pueden ser formales o informales. Actualmente esas dos designaciones representan solamente extremos, pues es casi imposible encontrar una organización totalmente formal o una totalmente informal. Los términos formal e informal definen dos tipos organizacionales.

Formal	Informal
Estructurada	Débil
Rígida	Flexible
Definida	Indefinida
Durable	Espontánea

La organización formal tiene una estructura bien definida que puede ser descrita en términos de relaciones de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluyen las comunicaciones. Los cargos son claramente especificados para cada miembro y hay una jerarquía de objetivos. Estatus, prestigio, remuneración, graduación y otros aspectos son bien ordenados y controlados. Son durables y planeados, y en virtud del énfasis dado el orden, son relativamente inflexibles. La participación de sus miembros es consciente y dentro de un tiempo específico generalmente abierto. Son ejemplo las grandes empresas, las entidades públicas, las organizaciones militares y las universidades.

La organización informal es débilmente organizada, flexible, mal definida y espontánea. La participación de sus miembros puede ser consciente o inconsciente y, muchas veces, es difícil determinar el tiempo exacto en que una persona viene a ser miembro de la organización. La participación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización es inespecificada. Son ejemplos los clubes deportivos, las amistades, etc. Una organización informal puede convertirse en formal siempre y cuando sus relaciones y sus actividades sean definidas y estructuradas, de la misma forma en que una organización formal puede llegar a ser informal si sus relaciones y

sus actividades no son reforzadas y pasan a ser sustituidas por relaciones nuevas, inespecíficas y no controladas.

### **Organizaciones Primarias y Secundarias.**

Dependiendo del grado en que se comprometan emocionalmente sus miembros, las organizaciones pueden ser primarias o secundarias.

Las organizaciones primarias buscan la participación personal y emocional completas de sus miembros. Se caracterizan por las relaciones personales, directas, cara a cara y espontáneas. Se basan en las expectativas mutuas más que obligaciones precisamente definidas y satisfacen fines en sí mismas. Son ejemplos: las familias, las personas dedicadas a sus profesiones, etc.

Las organizaciones secundarias se caracterizan por relaciones intelectuales, racionales y contractuales y tienden a volverse formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas. No satisfacen en sí mismas, pero poseen miembros a los cuales ofrecen los medios para que ellos alcancen sus fines. La participación de los miembros es limitada.

Una organización puede tener miembros que la caracterizan como primaria y otros que la caracterizan como secundaria.

Obviamente, el potencial de productividad en las organizaciones primarias es superior al de las organizaciones secundarias, ya que mientras que en aquéllas el miembro pretende desarrollar esfuerzos personales totales, en estas la participación personal es sólo parcial y limitada.

## **2.2 Diseño Organizacional**

Las organizaciones formales se distinguen de los otros tipos de sistemas sociales por el hecho de que se proyectan y diseñan para alcanzar objetivos. El propósito del diseño organizacional es el proporcionar condiciones que faciliten el alcance óptimo de los objetivos limitando la amplitud de las posibilidades de comportamiento de los miembros de la organización. Hay diferencias entre el diseño planeado por la organización y el deseado por el empleado. Esas diferencias conducen a cierta amplitud de posibilidades. Es así como a través de la limitación de la amplitud de posibilidades disponibles, los miembros quedan en una posición favorable para hacer elecciones razonables. Además, la organización formal proporciona a cada miembro no solamente informaciones sobre las posibilidades de comportamiento de los otros y sobre sus relaciones con ellos. De esta forma, cada miembro se coloca en la mejor posición para anticipar las consecuencias de sus acciones.

Más específicamente, las organizaciones formales dividen el trabajo en tareas especializadas, restringiendo de esta forma las posibilidades comportamentales a los patrones requeridos por el cargo. Como esas exigen conocimientos específicos para atender su finalidad, para los ocupantes se hace más difícil el adquirir los conocimientos, las habilidades y los patrones de comportamiento requeridos. Por otro lado, la organización proporciona reglas y procedimientos que dejan claramente especificado cómo deben ser ejecutadas las tareas particulares y cómo deben comportarse los miembros en determinadas situaciones.

El diseño organizacional puede avanzar en cuestión de racionalidad, pero nunca en racionalidad objetiva, ya que la organización está sujeta a los mismos límites de racionalidad que tiene el individuo. La organización (así como el individuo) puede tener una gran capacidad para obtener informaciones sobre las alternativas, y, tal vez, esté en mejor situación para determinar las consecuencias de su elección (en relación con el individuo), pero sus recursos y su capacidad para prever el futuro son aún limitados.

Sin embargo, la organización formal no es limitada apenas en su capacidad de prever los eventos futuros, sino también, en la cantidad y en los tipos de respuestas que puede evocar en los participantes. El diseño organizacional puede presentar un efecto destructivo sobre el

sistema, en la medida que no produce los valores deseados por los miembros de la organización.

## **Departamentalización**

Los gerentes con el objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos. Así pues, la Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecido". Como puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

### **2.3 Jerarquía**

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Esta interrogante al tramo de control administrativo. El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo creando

departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conocen como *jerarquía*. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (o directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como Director General (DG), presidente o Director Ejecutivo. Otros gerentes de menor rango se ubican en los diversos niveles de la organización.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones. En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extienden demasiado y que los empleados reciben poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además las actividades de los empleados se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están clamando porque sus gerentes les proporcionen retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad diversos niveles de la jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo. En estas organizaciones, una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

### **Estructura de autoridad vertical.**

La estructura de autoridad vertical, considerada desde el punto de vista tradicional, define con toda claridad las relaciones superior-subalterno desde el grado más alto de la organización hasta los grados menores. En el grado más alto de la estructura se encuentra la fuente última de poder. El consejo de administración, los propietarios de la organización (asamblea de accionistas), el gerente general, o quien representa a la autoridad máxima ocupan el puesto más alto en la jerarquía organizacional. El superior más alto cuenta con subalternos que están directamente bajo su responsabilidad; a su vez éstos tienen sus propios subalternos y así hasta que la jerarquía llega hasta su último nivel. Sobre la base de la jerarquía organizacional, se definen las líneas de autoridad desde arriba hasta abajo y se determinan los

canales informales de comunicación (vertical y horizontal y a través de la organización).

Existe un principio de comunicación particularmente importante para el tradicionalista, que preserva la jerarquía organizacional y el deseo de proporcionar relaciones adecuadas entre el superior y el subalterno. Dicho principio conocido como unidad de mando, formula que cada subalterno debe depender de un solo superior quien le debe imprimir las órdenes y direcciones. El concepto de unidad mando ayuda a cada empleado a saber a quién debe escuchar y a quién puede recurrir para consulta y guía. El empleado no se confunde por las indicaciones que provienen de varias fuentes; debe responder solamente a las instrucciones de su superior inmediato.

La jerarquía vertical cumple también otra finalidad. Conforme se establecen los patrones de autoridad y se determinan los niveles jerárquicos se influyen las posiciones de status social. Quienes posean al grado más alto de autoridad formal en la red de trabajo tienden a tener niveles más altos en la escala social. Los que poseen puestos administrativos medios tienen por lo general un rango un poco más bajo en la escala social. Los que no tienen autoridad tienden a estar en un nivel más bajo de la escala social. Desde luego hay un número de determinantes adicionales en el status social de un individuo, pero el grado de autoridad que se posee tiene una influencia significativa en el status logrado.

Relaciones organizacionales horizontales. Estrechamente relacionada al desarrollo de la jerarquía vertical está la estructura horizontal o la relación entre compañeros, colegas y compañeros de trabajo de la organización. Los individuos colocados en el mismo nivel horizontal dentro de la organización no tiene por lo general autoridad entre sí y tienden a ser iguales de acuerdo con el grado de autoridad e influencia formal que tengan. Tienden también a poseer un status social bastante parecido, acorde a la autoridad formal que es un determinante de la posición social

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

La Administración de Recursos Humanos (ARH) está marcadamente influida por las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana. Igualmente, las organizaciones son diseñadas y administradas de acuerdo con las teorías que prevalecen, utilizando varios principios y presuposiciones que delinear las maneras según las cuales las organizaciones y sus recursos serán administrados. Una teoría de organización puede establecer, que el poder (autoridad), debe ser totalmente centralizado en la cima de la organización; que la información debe seguir necesariamente el flujo del poder, y que el trabajo debe ser especializado. La aplicación de esos principios y suposiciones determina los condicionamientos para el comportamiento humano que debe prevalecer dentro de las organizaciones.

## **La teoría "X" y la teoría "Y" de McGregor**

Douglas McGregor, uno de los más influyentes psicólogos del conductismo en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de la administración, basada en ciertas suposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (que dominó Teoría "X") y la moderna (que denomino "Y").

1. Concepción tradicional de la administración: Teoría "X". Se basa en ciertas concepciones y premisas incorrectas y distorsionadas sobre la naturaleza humana:

- "El hombre es primariamente motivado por incentivos económicos (salario).
- Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el auto-interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben de ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles puedan ser neutralizadas y controladas.
- El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos

- Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto, un control más rígido.
- En razón de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz del autocontrol y de la autodisciplina

Dentro de esa concepción del hombre, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y al autocontrol de la energía humana únicamente en dirección a los objetivos de la organización.

Para McGreggor, tales supuestos y creencias condicionan el aspecto humano de muchas empresas, donde se cree que las personas tienden a comportarse según las expectativas de la Teoría "X": con indolencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, inclinación a creer en la demagogia, solicitud excesiva de beneficios económicos, etc. Según McGreggor, ese comportamiento no es causa, es efecto de alguna experiencia negativa en otra organización.

2. Nueva concepción de la administración; Teoría "Y". Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

- La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como lo es jugar o el descansar. El hombre medio siente motivación por el trabajo. Dependiendo de las condiciones controladas, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe ser voluntariamente desempeñado) o una fuente de castigo (que debe ser evitado, si es posible).

- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener el esfuerzo de alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe ejercer la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados.
- Confiar objetivos es una función de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las más significativas de esas recompensas como la satisfacción de las necesidades del ego o de la auto-realización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos en cuanto a los objetivos organizacionales.
- El hombre medio aprende, según ciertas condiciones, so sólo a aceptar, sino también a buscar la responsabilidad. La evasión de responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia de cada uno y no características humanas inherentes.
- La capacidad de aplicar un alto grado de imaginación, de ingenio en la solución de los problemas organizacionales, es amplia y no escasamente distribuida en la población.
- Bajo ciertas condiciones de la moderna vida industrial, las potencialidades intelectuales del hombre medio son apenas parcialmente utilizadas

## **2.5 La Administración de Recursos Humanos.**

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área de estudios relativamente reciente. La ARH es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización

La ARH es un área interdisciplinaria: cobija necesariamente conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de Seguridad, de Medicina del Trabajo, de Ingeniería de Sistemas, de Cibernética, etc. Los asuntos normalmente tratados en ARH se refieren a una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de aplicación e interpretación de tests psicológicos y entrevistas, de la tecnología del aprendizaje individual y de cambio organizacional de nutrición y alimentación, de medicina y enfermería, de servicio social, carreras, diseños de cargos y de la organización, satisfacción el trabajo, de ausentismo, de salarios y obligaciones sociales, de mercado, recreación, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, de interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal; de responsabilidad al nivel de supervisión y de auditoría, en fin de un sin número de temas altamente diversificados.

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introversivo de la ARH), como a aspectos

externos o ambientales (enfoque extroversivo de la ARH), da una idea de las técnicas usadas en los ambientes interno y externo de la organización.

En algunas organizaciones, el órgano de ARH esta situado en el nivel decisorio: se coloca en la estructura organizacional corresponde en el caso, al nivel jerárquico de la Dirección.

En otras organizaciones el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel ejecutivo y no en el decisorio, reportándose aun órgano decisorio, generalmente extraño a sus actividades.

Las decisiones tomadas en la cima no siempre consideran los aspectos relacionados con los recursos humanos por la falta de un profesional a la altura, los asuntos de personal son resueltos por un elemento de dirección que desconoce la complejidad del problema.

En otras organizaciones, aun, la ARH es un órgano de asesoría de la presidencia, que presta consultoría y servicios de staff. En el caso, el Departamento de Recursos Humanos (en el nivel ejecutivo) esta vinculado a la presidencia de la organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por el órgano de ARH necesita la aceptación y la comunicación de la presidencia para su ejecución en la organización.

Realmente, la localización, el nivel, la subordinación, el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de ARH dependen del diseño de la organización, que es una consecuencia de diversos factores involucrados. Sin embargo, las concepciones respecto de las personas son causas importantes del papel que la ARH tiene en cada organización.

Pero, tal vez, lo que recalca aún más el carácter multivariado y contingencial de la ARH es que las organizaciones y las personas son diferentes. De la misma forma como ocurren diferencias individuales entre las personas, ocurren también diferencias entre las organizaciones, lo que hace que la ARH necesariamente tenga que enfrentarse con estas diferencias.

## **CAPÍTULO III**

### **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO**

### **DE RECURSOS HUMANOS**

## CAPÍTULO III

### **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Un departamento de recursos humanos contiene toda una jerarquía de funciones especializadas. Los elementos específicos - desde el puesto de mayor autoridad hasta los de menor nivel jerárquico - varían de organización a organización. La terminología empleada puede variar de una a otra compañía por ejemplo, el título de "gerente de personal" puede corresponder en una organización determinada al responsable general de toda el área de la administración de los recursos humanos. Con frecuencia en las organizaciones grandes, en las cuales la presencia de un sindicato puede constituir un elemento de importancia esencial para el funcionamiento de toda organización, el departamento de recursos humanos se puede denominar "departamento de relaciones industriales" la persona a su cargo puede recibir el título de "director de relaciones industriales" o incluso "vicepresidente de relaciones industriales"

En los departamentos de recursos humanos se lleva una a cabo toda una compleja gama de actividades, y por tanto puede haber una serie de puestos con funciones muy variadas. El gerente de compensaciones, por ejemplo puede colaborar en el área de selección, y es posible que en el curso de su labor lo auxilie un especialista en labores industriales. Por lo general los recién egresados de una

Facultad de Administración de Empresas que se especializa en recursos humanos empiezan su carrera trabajando a nivel de especialista en los departamentos ya establecidos de administración de personal

Los departamentos de recursos humanos proporcionan servicios. Existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) de dirigir otros departamentos; en vez de ello, se les da autoridad staff, que consiste en la responsabilidad de asesorar (no dirigir) a los directivos. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes de línea, pero son estos últimos quienes tienen la responsabilidad del desempeño de sus empleados.

Aunque sólo tiene carácter de asesoría, la autoridad staff ejerce gran presión y posee mucha importancia. Cuando un gerente de recursos humanos asesora a un gerente de línea sobre un asunto relacionado con el personal, el gerente de línea tiene la opción de actuar en sentido distinto, pero con el costo de hacerse totalmente responsable de las consecuencias de su acción.

En algunos casos el costo de no seguir las pautas ofrecidas por los gerentes de recursos humanos resulta tan alto que la dirección generalmente concede al área de personal autoridad funcional en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se

concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrán haber correspondido originalmente a los gerentes de línea.

El hecho de que haya autoridad en línea, staff y funcional puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal. Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. Los departamentos de personal tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía, al mismo tiempo los gerentes de línea tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano así como de la calidad de vida en el trabajo de sus respectivos departamentos.

Las dimensiones del departamento de personal afectan también el tipo de servicio que éste proporciona a los empleados, los ejecutivos y la organización. En los departamentos pequeños los gerentes de personal manejan muchas de las actividades cotidianas relacionadas con las necesidades de recursos humanos de la organización. Otros gerentes acuden directamente al de personal para exponerle sus necesidades, y este último obtiene así retroalimentación constante sobre la manera en que cumple diariamente los objetivos de la organización.

Cuando el área de recursos humanos adquiere dimensiones más amplias el gerente delega parte de sus funciones. Debido a ello existe

una tendencia creciente a que disminuya el contacto del gerente de área con los asuntos que delega a subordinados específicos, en tanto aumenta el grado de especialización. Cuando eso ocurre se presenta el peligro de que el gerente, sus subordinados o, en ocasiones, todo el departamento, pierdan de vista las características de la contribución global que se espera que hagan a la organización. Lo mismo puede ocurrir con la percepción de su autoridad.

### **3.1 Reclutamiento del Personal**

Las personas y las empresas están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose o formando opiniones respecto a ellas, las organizaciones tratan de atraer a los individuos, y obtener información respecto de ellos para decidir sobre las necesidades de admitirlo, o no.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la empresa ofrece el mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretenden llenar. Para que el reclutamiento sea eficiente deberá de atraer un número significativo de candidatos para abastecer adecuadamente el proceso de selección,

entre otras cosas la función de reclutamiento es la de abastecer a la un buen número de candidatos para su funcionamiento.

El reclutamiento comienza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización.

El reclutamiento no siempre trata de cubrir todo el mercado de recursos humanos, sin dirección precisa, la empresa deberá localizar las fuentes de recursos humanos en el mercado que le interese específicamente y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

**Las fuentes primarias de reclutamiento para la empresa son:**

1. Escuelas y Universidades
2. La propia empresa
3. Otras empresas
4. Otras fuentes

**Las fuentes secundarias de reclutamiento para la empresa son:**

1. Agencias de reclutamiento
2. Asociaciones de clase
3. Sindicatos

## **Fuentes internas de Candidatos.**

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece diversos **beneficios**. Los empleados ven que la competencia es recompensada y **la moral** y el desempeño por lo tanto podrían verse fortalecido. Los candidatos internos (por haber estado en la empresa durante un **tiempo**) podrían estar más comprometidos con las metas y tener menos **probabilidades** de irse. La promoción desde dentro también puede **reforzar** la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo **plazo** cuando se toman decisiones gerenciales.

Es más seguro promover a un empleado desde dentro, ya que es más probable que se tenga una evaluación más precisa de las **habilidades** de la persona. Es posible que los candidatos internos **requieran** menos introducción y capacitación que los de fuera.

El reclutamiento es un proceso de comunicación al **mercado**: exige información y persuasión. Toda empresa vive en continua y dinámica transformación y su cuadro de personal sufre constantes **cambios**.

La provisión de nuevos empleados necesarios para el **mantenimiento** de la organización se hace mediante el reclutamiento de **personal**. Su función es descubrir las fuentes de recursos humanos **dentro** de los requisitos exigidos por la organización y utilizar los **mercados** más efectivos para atraer candidatos. Aunque en algunos **períodos** no se

haga búsqueda alguna, la simple presentación de candidatos y el archivo de sus propuestas de empleo por los diversos departamentos, reflejan una actividad típica de reclutamiento.

Una vez tomada la decisión de cubrir una posición (y se ha recibido la autorización para hacerlo), el siguiente paso es desarrollar un conjunto de solicitudes utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento. El reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede ser en la contratación.

Si sólo se presentan dos candidatos para dos puestos, lo más probable es que no hay otra alternativa que contratarlos. Sin embargo, si se presentan 10 o 20 aspirantes, entonces es posible emplear técnicas como entrevistas y pruebas para seleccionar solamente a los mejores.

El reclutamiento es un área en la que es esencial la cooperación entre línea y staff por diversas razones. El especialista de personal que recluta y realiza la selección inicial para el puesto vacante, pocas veces es el responsable de supervisar su desempeño. Por lo tanto, debe tener visión tan clara como sea posible de lo que significa el puesto y esto, a su vez, significa hablar directamente con el supervisor involucrado.

Pese a los resultados algunas fuentes son mas apropiadas para reclutar ciertos tipos de empleos que otras.

Formas de solicitud con frecuencia son el primer paso en el proceso de selección de los aspirantes a un puesto. La solicitud ofrece información sobre la educación, los antecedentes laborales y los puntos débiles y fuertes. La forma de solicitud es un buen medio para obtener rápidamente datos históricos verificables y por lo tanto bastante precisos del candidato.

Una forma o formato resuelto puede proporcionar cuatro tipos de información. Primero se pueden realizar juicios sobre asuntos importantes como " ¿el aspirante cuenta con la educación y experiencia para realizar el trabajo? " Segundo, es posible sacar conclusiones sobre los progresos y crecimiento previo del aspirante, características que son especialmente importantes para los candidatos a puestos gerenciales. Tercero, se pueden hacer también algunas conclusiones tentativas referentes a la estabilidad del aspirante con base en su historial de trabajo. Cuarto, es posible utilizar los datos de la solicitud para predecir cuáles candidatos tendrán éxito en el puesto y cuales no.

En la práctica la mayoría de las organizaciones utilizan diferentes formas de solicitud. Por ejemplo para el personal técnico y de nivel

general, la forma podría requerir respuestas detalladas a preguntas referentes a la educación y otros aspectos del aspirante.

## **Uso de las solicitudes de empleo**

La solicitud de empleo contiene abundante información que es posible utilizar para evaluar a los candidatos. Algunas normas prácticas de revisión para obtener esta información son:

1. Utilice las solicitudes como una guía para contratar. Quienes buscan empleo revelan lo que consideran como sus ventajas en las solicitudes e inadvertidamente revelan sus debilidades también al minimizarlas. Por lo tanto, es posible utilizar la solicitud para ayudar a identificar los puntos fuertes y debilidades del aspirante.
2. Estudie el historial del empleo del aspirante. Utilice la información de la solicitud como un punto de partida para verificar qué tipo de empleo ha desempeñado, con qué frecuencia ha cambiado de trabajo y qué tan ambicioso parece ser.
3. Verificar la calidad de la escritura del aspirante. Por ejemplo, un candidato que presenta una solicitud descuidada y llenada apresuradamente podría tener características que no se desean en un tipo en particular de trabajo para el que se está reclutando.

4. Estudie la forma en la que los aspirantes responden a las preguntas. Respuestas claras y concisas probablemente reflejen procesos mentales claros, mientras que lo opuesto puede ser cierto, también.

### **3.2 Selección del Personal**

La selección del personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñarán con eficacia y, por lo tanto, el trabajo del gerente se verá afectado.

Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.

Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección. Por lo tanto, estas razones determinan que los procedimientos eficaces de selección son esenciales.

Pruebas para la Selección del Personal.

La mayoría de las empresas utilizan diferentes pruebas para contratar o promover; las técnicas de pruebas representan procedimientos

eficientes y estandarizados para seleccionar entre grandes cantidades de aspirantes al empleo y promoción.

### **Algunas normas útiles para aplicar pruebas.**

1. Utilice las pruebas como complementos. No use las pruebas como la única técnica de selección; mas bien utilícelas para complementar otras técnicas como entrevistas y verificación de antecedentes.
2. Valide las pruebas en su organización. Tanto los requerimientos legales como una buena práctica de pruebas exigen que las mismas sean validadas en su propia organización.
3. Analice sus estándares actuales de contratación y promoción. Hay que formular preguntas como, "¿Qué proporción de aspirantes de minoría y no minoría son rechazados en cada etapa del proceso de contratación?" Y "¿Por qué se utiliza este estándar o qué significa en términos de la conducta real en el trabajo?". Es importante señalar que siempre corresponde a la empresa demostrar que el medio de predicción tiene relación con el éxito o fracaso en el empleo.
4. Llevar registros precisos. Es importante llevar registros precisos de la razón del rechazo de cada aspirante. Hay que determinar, tan objetivamente como sea posible, por qué se rechazó al candidato.

Recuerde que sus razones para rechazar al candidato podrían ser sometidas más adelante a validación.

5. Inicie su programa de validación. Si no utiliza pruebas actualmente, o si ha utilizado pruebas que no han sido validadas. La empresa debe iniciar ahora su estudio de validación.
6. Las condiciones de las pruebas son importantes. Aplique las pruebas que sean razonablemente privadas, tranquilas, que estén bien iluminadas y ventiladas. Todos los aspirantes deberán someterse a las pruebas bajo las mismas condiciones. Una vez terminada la prueba los resultados deberán mantenerse en el más estricto secreto y se entregarán sólo a individuos que tengan una necesidad legítima de contar con la información y que además tengan la capacidad para entender e interpretar las calificaciones.

## **Otra técnicas de selección**

### ***Investigación de antecedentes y verificación de referencias***

Casi todas las empresas tratan de investigar y verificar la información de antecedentes y referencias de los aspirantes a ocupar un puesto.

La investigación de antecedentes/verificación de referencias real puede adoptar muchas formas y aportar datos importantes sobre el posible candidato.

A través de la comparación, se pueden determinar a la unidad solicitante determinado o determinados candidatos que fueron aprobados en la selección. La decisión de aceptación o de rechazo corresponderá a la unidad solicitante o su superior inmediato.

Una vez hecha la comparación entre la característica exigidas por el cargo y las ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de éstos tengan condiciones aproximadamente equivalentes para ser candidatos a la unidad solicitante como candidato a ocupar el cargo. El departamento de recursos humanos no puede imponer a la unidad solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Puede apenas prestar el servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgue más adecuados para el cargo. La decisión final de aceptar o de rechazar los candidatos es siempre una responsabilidad de la unidad solicitante.

Frecuentemente el departamento de recursos humanos enfrenta el problema de tomar decisiones respecto a uno o más candidatos. Cuando una organización posee ciertas posiciones que deben ser ocupadas, especifica las calificaciones necesarias para ocuparlas y

busca individuos que reúnan los requisitos. A partir de ahí, tres modelos de comportamiento pueden darse alternativamente.

- a) Modelo de colocación, cuando el tratamiento no incluye la categoría de rechazo. En la colocación, el tratamiento conduce necesariamente a la admisión del candidato. En este modelo existe un tratamiento por persona y una persona por tratamiento. En otros términos, el candidato presentado debe admitirse sin sufrir rechazo alguno. Para el cargo también acude un candidato único, que es aprobado.
- b) Modelo de selección, cuando existe un tratamiento por persona y varias personas por tratamiento. Cada candidato es comparado con los requisitos exigidos para el cargo que se pretende llenar, en este caso se presentan dos alternativas: aprobación o rechazo. Si es rechazo, es simplemente eliminado del proceso, porque para el cargo vacío, hay varios candidatos y apenas uno de ellos podrá ocuparlo.
- c) Modelo de clasificación. Es el enfoque más amplio y situacional, en que existen varios tratamientos por persona y varias personas por tratamiento. Cada candidato es comparado con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar. Se dan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para el cargo. En el primer caso, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos por otros cargos que se pretende llenar, hasta agotar los cargos vacantes; de aquí proviene la denominación de clasificación. Para cada cargo vacante se presentan varios candidatos que se lo

disputan, y apenas uno de ellos podrán ocuparlo, en el caso de que sea aprobado.

## **TÉCNICAS DE SELECCIÓN**

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, necesariamente debe apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez. Este generalmente es extraído de algunas alternativas de información.

### **Recolección de información sobre el cargo**

La recolección de informaciones respecto del cargo que se pretende suplir puede hacerse a través de:

1. Análisis del cargo, que es el levantamiento de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige de su ocupante - factores de especificaciones), del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis aplicado, lo importante para la selección es la información de los requisitos y de las características que el ocupante del cargo debe poseer. Es así como el proceso de selección concentrará en la investigación y evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten.

2. Aplicación de la técnica de incidentes críticos, que consiste en la anotación sistemática y de criterios que los jefes directos deben hacer respecto a todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, los que producirán un mayor o menor desempeño en el trabajo. Esa técnica tiene como objetivo localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), en los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de fundamentarse preferencialmente en el arbitrio del jefe directo. Además, es definir exactamente lo que el jefe directo debe considerar como comportamiento deseable o indeseable.
3. Análisis de solicitud del empleado, que consiste en la verificación de los datos en la solicitud del empleado, llenados por el jefe directo, especificando los requisitos y las características que el candidato al cargo debe poseer. Principalmente cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de solicitud del empleado deberá poseer campos adecuados donde el jefe directo pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el esquema de selección se basará en esos datos.
4. Análisis de cargo en el mercado. Cuando se trata de algún cargo nuevo, sobre el cual la empresa no tiene todavía ninguna definición a priori, ni el jefe directo, existe la alternativa de verificar, en empresas similares, cargos comparables en contenido, requisitos y características de sus ocupantes.

5. Hipótesis de trabajo. En el caso de que las alternativas anteriores no puedan ser utilizadas, sólo queda la aplicación de una hipótesis de trabajo, o sea, una provisión aproximada del contenido del cargo y su exigencia en relación con el empleado (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.

Schein anota algunos pasos que pueden mejorar la selección de personal.

- 1) Desarrollo de criterios. Los cargos o papeles de la organización deben tener una descripción exacta, que debe ser conocida por las personas que participan el proceso selectivo. Además, el rendimiento real del cargo debe ser mensurable
- 2) Determinación de las variables que intervienen en el predictor. Los candidatos deben ser observados en relación con aquellas variables que se supone sean buenos predictores de rendimiento dentro de la esfera de criterio.
- 3) Obtención de candidatos en número suficiente para asegurar una variación adecuada en lo que se refiere a las variables predictoras. Es necesario contar con un número suficiente de candidatos que obtengan una puntuación alta o baja en el predictor, para poder verificar si las tácticas de selección utilizadas son realmente eficientes. Si no se obtiene este amplio margen de aptitudes, se hace difícil establecer una correlación significativa entre el predictor y el criterio.

- 4) Contrato de un grupo no seleccionado de candidatos, o sea, sin considerar sus puntos en cuanto a la variable predictora.
- 5) Clasificación de candidatos en cuanto al rendimiento en el cargo, con miras a correlacionar sus clasificaciones con los puntos obtenidos en la variable predictora.
- 6) Correlación de los grupos obtenidos en las observaciones de variable predictora con el rendimiento en cuanto al criterio en el grupo no seleccionado de candidatos. Este paso sirve para verificar hasta qué punto el predictor es capaz de funcionar. Si la correlación obtenida es muy baja, se hace entonces necesario buscar otro predictor.
- 7) Selección de candidatos que alcancen cierto número de puntos en las variables predictoras. Una vez que se ha obtenido una correlación, es posible mejorar la exactitud de la selección utilizando a aquellos candidatos que tengan un número de puntos similar al de la población no seleccionada, que esta rindiendo normalmente en su cargo. El resultado crítico depende de cierto número de factores que serán considerados más adelante.

### **3.3 Entrenamiento y Desarrollo del Personal**

La palabra entrenamiento tiene muchos significados, este se puede considerar como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. También es considerado el entrenamiento como un adecuado desempeño en el cargo y extienden el concepto a una nivelación intelectual a través de la educación general, también hay quienes lo consideran como a un área genérica llamada desarrollo, la que dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Desde su nacimiento hasta su muerte el ser humano vive en una constante interacción en su medio ambiente, recibiendo y ejerciendo influencias en sus relaciones con él. Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano, sin embargo, recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios valores personales.

Entrenamiento es la educación, institucionalizada o no, que tiene por objeto adaptar el hombre para el ejercicio de determinada función, o para la ejecución de una tarea específica, en determinada empresa.

Sus objetivos son más restringidos e inmediatos, con el fin de dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo actual. Esto ocurre en las empresas o se delega al jefe inmediato del empleado o a un colega suyo. Obedece a un programa preestablecido y organizado que procura la rápida adaptación del hombre al trabajo. Puede ser aplicado a todos los niveles o sectores de la empresa.

## **ENTRENAMIENTO**

El entrenamiento como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.

El entrenamiento se refiere únicamente a la instrucción de operaciones y técnicas y mecánicas, mientras que el desarrollo se refiere a los conceptos educacionales, filosóficos y teóricos. El entrenamiento se orienta a los trabajadores, mientras que el desarrollo se dirige al personal ejecutivo. Los cursos de entrenamiento son proyectados a corto plazo buscan un propósito definitivo y específico.

En resumen, los propósitos del entrenamiento comprenden cuatro tipos de cambio, a saber:

1. Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de entrenamiento en el contenido: repartir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. Normalmente, las informaciones son genéricas de preferencia a informaciones sobre trabajo, tales como informaciones sobre la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, etc.
2. Desarrollo de habilidades: principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual, o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de un entrenamiento orientado directamente al trabajo.
3. Desarrollo o modificaciones de actitud: generalmente cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las personas. La mayoría de las organizaciones se enfrenta con la necesidad de renovación constante en una época de intenso cambio e innovación. El auto-análisis es el medio más eficaz para obtener la renovación o el cambio planeado. En este sentido, el entrenamiento es considerado como una de las principales fuerzas capaces de cambiar la naturaleza de la sociedad.
4. Desarrollo del nivel conceptual: el entrenamiento puede ser llevado para desarrollar un alto nivel de abstracción, y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de

generalización que forme gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

El entrenamiento se distingue de la educación, principalmente en cuanto a los objetivos fijados. Se ocupa de la enseñanza de habilidades particulares con fines específicos, mientras que la educación presupone el desarrollo global de la persona, social, intelectual y físicamente. La operación efectiva de todos los sectores de una organización necesita que todos los individuos incluidos ejecuten sus tareas a un nivel satisfactorio de eficiencia. Se necesita también contar con individuos capaces de ejecutar trabajos de responsabilidad y complejidad superior a las que poseen en los cargos que ocupan.

Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento siempre constituye una responsabilidad administrativa. En su sentido más amplio, el concepto de entrenamiento está implícito en la tarea gerencial a todos los niveles. Ya sea en la demostración del proceso de un experimento novedoso, etapa por etapa, o en la explicación de una operación tradicional el supervisor o gerente debe: demostrar, enseñar, acompañar y comunicar.

Además el entrenamiento presupone una relación de instrucción por aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Aprendizaje es la incorporación de la instrucción al comportamiento de acuerdo con la instrucción recibida.

## **EL CICLO DE ENTRENAMIENTO-UN ENFOQUE SISTEMÁTICO**

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje. Aprendizaje es el fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de los esfuerzos de ese mismo individuo. El aprendizaje ocurre día a día y en todos los individuos. El entrenamiento es intentar orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán tanto como a la misma empresa. Es así como el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos, que pueden ser visualizados como un proceso continuo con ciertas limitaciones y ventajas.

El gráfico presentado en la figura No. 1 muestra la naturaleza continua y autogeneradora de entrenamiento. Las necesidades específicas de entrenamiento (fase 1) son determinadas por la organización de líneas. Esas necesidades generalmente se hacen sentir a través de los problemas actuales encontrados en la organización y son identificadas por individuos o por grupos. Los planes son elaborados para ayudar a las personas a aumentar sus conocimientos, adquirir habilidades adicionales o cambiar actitudes mediante métodos adecuados de instrucción (fase 3). La comprensión de los principios de aprendizaje (fase 2) auxilia al administrador de entrenamiento en la elección de los

métodos de instrucción y en la elaboración y ejecución del programa de entrenamiento (fase 4). Una vez que los tipos de programas de entrenamiento difieren de tiempo a tiempo y de empresa a empresa, el esfuerzo total de entrenamiento debe ser coordinado y alterado de acuerdo con el concepto de entrenamiento balanceado (fase 4 aún). Al ejecutar el entrenamiento (fase 7) se debe encontrar alguna forma de medida basada en el propio programa de entrenamiento para determinar la dirección y la naturaleza de su rendimiento (fase 8). Como todo programa es dividido en fases, modificado o completado, su efectividad debe ser totalizada en un informe de entrenamiento (fase 9), cuya interpretación hará posible al comando de línea las informaciones necesarias para la toma de decisiones acerca de nuevos programas de entrenamiento.

## EL CICLO DE ENTRENAMIENTO

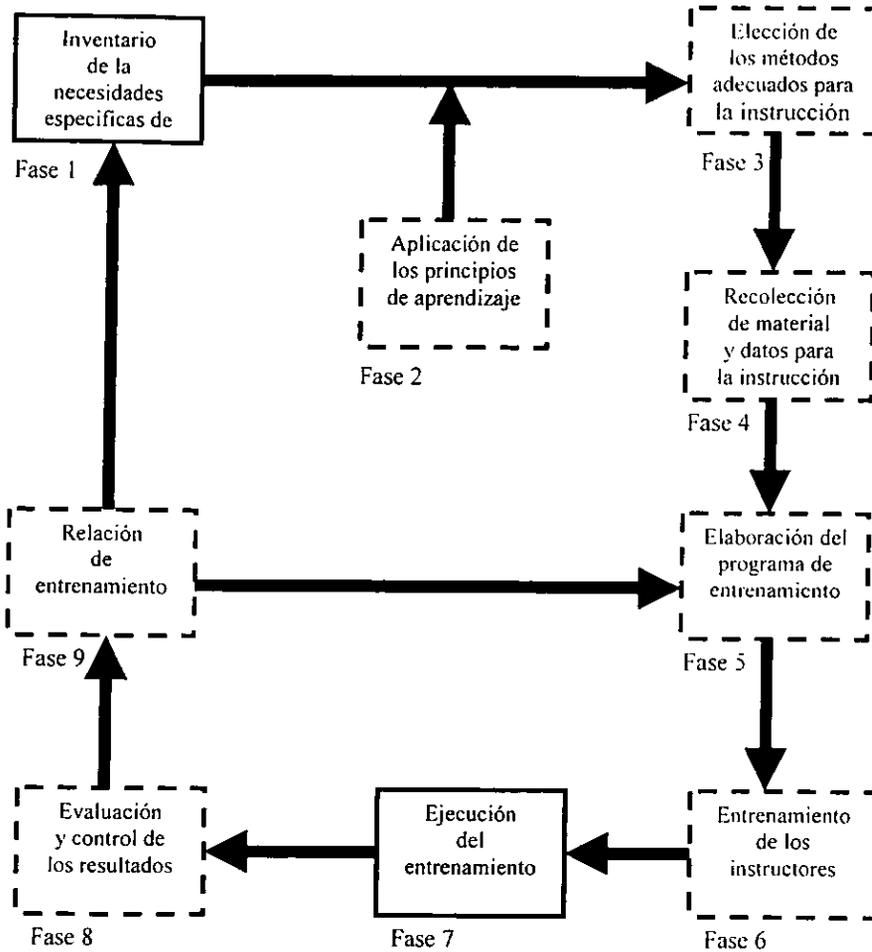


Figura No.1

Fuente: J. Proctor y W. Thornton, training: Handbook for Line Manager (Nueva York, American Management Association, 1961).

Cualquier clase de capacitación debe tener como objetivo una nueva dirección o un mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del adiestrado se vuelva más útil y productivo para él mismo y para la organización de la que forma parte. Normalmente, la capacitación se encuentra en el mejoramiento, ya sea de las habilidades funcionales (habilidades básica relacionadas con la realización adecuada de una tarea), de las habilidades interpersonales (cómo relacionarse satisfactoriamente con los demás), o en las habilidades para tomar decisiones (cómo determinar los cursos de acción más satisfactorios) o una combinación de las tres. El interés principal del análisis que se presenta a continuación se centra en el mejoramiento de las habilidades interpersonales, aunque muchos de los puntos que se analizan se pueden aplicar igualmente al desarrollo de otros tipos de habilidad.

### **Análisis de las necesidades de capacitación**

La capacitación eficaz está muy ligada al logro de metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos, y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo. Se ha sugerido que la determinación de las necesidades de capacitación dentro de una organización debe contener

tres tipos de análisis: análisis organizacional, de funciones y de personas.

- El análisis organizacional se centra principalmente en la determinación de los objetivos.
- El análisis de funciones se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado mismo
- El análisis de personas examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales.

La determinación de las necesidades de capacitación sobre la base del análisis de funciones, revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la administración, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupo, resolución de conflictos, implantación de cambios y todos lo otros atributos antes mencionados, además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones.

## **Desarrollo organizacional**

A comienzos de la década de los años 40, los programas de capacitación empezaron a tomar una perspectiva diferente en muchas

organizaciones. En lugar de centrarse en el desarrollo de aptitudes para resolver problemas funcionales.

Existen muchos puntos singulares en el concepto de desarrollo organizacional. El principal punto está situado en la parte superior de la jerarquía administrativa (comparado con el manejo selectivo de otros enfoques de capacitación) y este enfoque considera a la organización como un sistema total.

### **3.4 Evaluación del Desempeño Humano**

Las prácticas de evaluación del desempeño humano no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse; aún los sistemas formales de evaluación del desempeño no son recientes.

Durante mucho tiempo, los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de las máquinas, como medio de aumentar la productividad de la empresa.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de las Relaciones Humanas, ocurrió una reversión de este enfoque, y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos

anteriormente colocados a la máquina pasaron ahora frente al hombre. Algunas investigaciones surgieron:

- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre? ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cuáles son sus necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Obviamente, surgieron una infinidad de respuestas que provocaron una gama enorme de informaciones e hicieron posible el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para una efectiva mejoría del desempeño humano dentro de la empresa. Con los primeros estudios sobre la motivación humana surgió la Teoría Behaviorista de la Administración, preocupada no solamente por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa, sino principalmente, por el propio comportamiento organizacional. Según este nuevo enfoque, mediante el trabajo el hombre vislumbra consiente o inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de

auto-realización que las actividades que desarrolla le permitirán alcanzar. Innumerables investigaciones revelaron ciertas aspiraciones fundamentales que condicionan el comportamiento humano dentro de la empresa:

1. Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece;
2. Deseo de sentir el interés del jefe por sus éxitos o bienestar;
3. Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización;
4. Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su auto-apreciación;
5. Deseo de participar y sentirse integrado y feliz dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles;
6. Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción;

7. Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro; y

8. Visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

La Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones tales como:

- Evaluación del desempeño
- Evaluación del mérito
- Evaluación de los empleados
- Informe de progreso
- Evaluación de la eficiencia funcional

Algunos de los conceptos son invariables. En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, ya sea formal e informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no-aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo; de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes departamentos dentro de la empresa, de acuerdo con las políticas de recursos humanos desarrolladas.

En algunas empresas existe una rígida centralización de la responsabilidad por la Evaluación del Desempeño. En este caso es totalmente atribuida a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos. En otros casos es atribuida a una comisión de evaluación del

desempeño, en la que la centralización es relativamente ayudada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa. En otras empresas, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo. El término medio más ampliamente utilizado es el sistema en el cual existe centralización en cuanto se refiere al proyecto, a la construcción y a la implementación del sistema, y relativa descentralización en cuanto a la aplicación y a la ejecución.

El desarrollo y la administración del plan directo de Evaluación del Desempeño no es función exclusiva del Departamento de Recursos Humanos. La Evaluación del Desempeño es responsabilidad en línea y debe asesorarse de la asistencia del Departamento de Recursos Humanos. Quien debe evaluar el personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus puntos débiles. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del Departamento de Recursos Humanos. Este proyecta, monta y posteriormente hace el seguimiento y controla el sistema, mientras que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. Así, el jefe mantiene su autoridad en línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema trazado

por el plan, mientras que el Departamento de Recursos Humanos mantiene su autoridad, asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientaciones necesarias a la buena aplicación del plan.

Algunas personas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Realmente es poco común este tipo de Evaluación del Desempeño, pues sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de un buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una auto-evaluación libre de subjetivismo y de distorsiones personales. En este tipo de evaluación del desempeño aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa. En la auto-evaluación del desempeño, el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a un superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

Sin embargo, la evaluación del desempeño no puede ser exclusivamente responsabilidad de los empleados porque:

1. Puede haber una heterogeneidad increíble de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional;

2. Los empleados no siempre tienen condiciones para auto-evaluarse dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual provocaría distorsiones y pérdida de precisión en los mismos;
3. Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación de su desempeño; y
4. Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales y subjetivos

En algunas empresas la evaluación del desempeño es atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos departamentos. La evaluación en este caso es colectiva, y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente, la comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán de todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención a los patrones y de la consistencia del sistema. Entre los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, si es posible el propio presidente, quien asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos. Los principales especialistas del área

de Recursos Humanos encargados directa o indirectamente de la evaluación del desempeño

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de traer las informaciones respecto de los evaluados y procede a su evaluación. Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y la homogeneidad de las evaluaciones, para evitar que los superiores más democráticos con los subordinados tiendan a ser muy amplios en sus evaluaciones y que los superiores más exigentes tiendan a ser muy severos.

La evaluación del desempeño, aunque cuente con un equipo, deberá hacerse inicialmente por el supervisor directo, quien más tarde, la presentará y discutirá con la comisión. Con el transcurrir del tiempo y después de numerosas evaluaciones, los miembros permanentes de la comisión obtendrán un profundo conocimiento de los recursos humanos disponibles, de colaborar intensamente con los supervisores para mejorar las técnicas de evaluación y, poco a poco, dirigir a los diferentes evaluadores para una concepción coherente y consistente de patrones de desempeño que deben ser evaluados y desarrollados junto a sus subordinados.

La evaluación del desempeño es un tema que ha despertado innumerables opiniones favorables y otras extremadamente adversas. Sin embargo, muy poco se ha hecho para una verificación real y científica de sus efectos.

Hay quienes dicen que, mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos comparaciones se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que está siendo evaluado con relación a la organización a la cual pertenece o pretende pertenecer y el enfoque rígido, mecanizado o distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

**La Evaluación del Desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:**

1. La vinculación del individuo al cargo;
2. Entrenamiento;
3. Promociones;
4. Incentivo salarial por el buen desempeño;
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el supervisor y los subordinados;
6. Auto-perfeccionamiento del desempeño;
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
9. Estímulo a la mayor productividad;
10. Oportunidades de conocimiento a los patrones de desempeño de la empresa;

11. Feedback de información al propio individuo elevado;
12. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

### **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

En resumen los objetivos fundamentales de la Evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración, y;
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

## **Métodos de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse por intermedio de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aun dentro de la misma empresa, ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividad diversas. Generalmente el sistema de evaluación del desempeño humano atiende determinados objetivos trazados con base en una política de aplicación del personal.

Hay varios métodos de evaluación del desempeño humano y cada uno presenta sus ventajas y sus desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. El sistema de evaluación del desempeño humano es un medio, un método, una herramienta, no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener datos e informaciones que puedan ser registrados, procesados y canalizados para la toma de decisiones y medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

Los métodos de evaluación del desempeño son extraordinariamente variados, tanto en su presentación y en los aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas. Es muy común encontrarse con organizaciones donde funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal, algunas inclusive, tienen un sistema diferente para evaluar a sus vendedores.

Es así como cada empresa tiene sus propios sistemas de evaluación del desempeño adecuados a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos.

### **3.5 Seguridad e Higiene**

Hasta hace pocas décadas los patronos consideraban que la salud y la seguridad de los trabajadores no representaban una preocupación seria, ya que habían pasado a la historia los talleres insalubres oscuros y peligrosos del inicio de la industrialización. Después se diseñaron plantas, maquinaria y herramienta considerándose que las modernas instalaciones eran un lugar de trabajo bueno. Pero esa confianza se desvaneció en las estadísticas que indicaban aumentos de accidentes, y con el descubrimiento de que muchos materiales y procesos utilizados en la fabricación son una amenaza a largo plazo para la salud y aun para la vida misma de los trabajadores. La higiene y seguridad de los trabajadores es un problema complejo y de múltiples aspectos.

En la actualidad, se espera que las organizaciones ofrezcan condiciones de trabajo que no dañen la salud de sus trabajadores. Por tanto, deben ofrecer un ambiente de trabajo que resguarde al personal de accidentes, enfermedades producidas por contaminación, alto nivel de ruido, falta de mantenimiento a la maquinaria, productos químicos

dañinos, radiación, etc. Ante tal situación son vitales programas para capacitar a supervisores y trabajadores en prácticas seguras y saludables tanto dentro como fuera del centro de trabajo.

Desde el punto de vista de la administración de personal, la higiene y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales base para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada. De manera genérica, "higiene y seguridad en el trabajo" constituyen dos actividades íntimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Todas las actividades dentro del ámbito organizacional son importantes para obtener, aplicar y mantener las habilidades y actitudes capaces de asegurar la eficiencia y eficacia organizacional. Sin embargo, existen otras actividades paralelas, igualmente necesarias para asegurar la disponibilidad de las habilidades y actitudes de la fuerza de trabajo. Los "programas de seguridad y de salud" constituyen algunas de las actividades paralelas esenciales para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas de los recursos humanos.

### **Higiene en el trabajo**

La "higiene en el trabajo" se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del

trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio de dos variables: el hombre y su medio ambiente de trabajo.

## **Seguridad en el trabajo**

La "seguridad e higiene en el trabajo" son actividades que están relacionadas con la continuidad de la producción y la moral de los trabajadores.

Seguridad en el trabajo. Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

El empleo de seguridad en el trabajo es esencial para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Cada vez es mayor el número de empresas que establecen sus propósitos de servicio de seguridad y tienen el propósito de establecer normas y procedimientos que ponen en práctica los recursos disponibles para lograr la prevención de accidentes y controlar los resultados obtenidos.

Muchos servicios de seguridad no obtienen buenos resultados y fracasan, porque no están apoyados en directrices básicas bien delineadas y comprendidas por la dirección superior de la empresa o porque no fueran debidamente desarrolladas en sus diferentes aspectos.

## **CAPÍTULO IV**

### **CASO PRÁCTICO**

## CAPÍTULO IV

### CASO PRÁCTICO

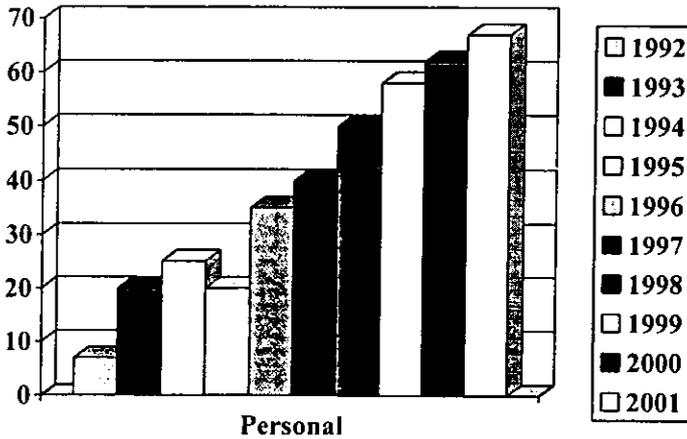
#### 4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Leviton, S.A. de C.V. tuvo su inicio en una casa, el único personal con el que se contaba era dos almacenista, un contador, la recepcionista, una persona de cobranzas, un vendedor y el Sr. Filio González Jorge Bruno este último dueño de la empresa, el giro comercial de la empresa es la compraventa de artefactos y productos eléctricos, iniciaron operaciones el 26 de mayo de 1992, en 1994 tuvo la necesidad de cambiarse de domicilio, en el cual radica actualmente y cuenta con 60 empleados nominales mas 10 vendedores locales y 6 vendedores foráneos, la empresa depende de la empresa Leviton Manufactory Co., la cual tiene su domicilio en Nueva York y es dueña de otro grupo de maquiladoras que se encuentran en el norte del país, actualmente Leviton México, distribuye su producto en toda la república mexicana, centro y Sudamérica, es una empresa que a pesar de ser pequeña en físicamente operacionalmente es una empresa muy grande, con mucho futuro y posibilidades de crecimiento a corto plazo, su crecimiento en contratación de personal ha ido aumentando año con año.

- Constitución legal: 1-Mayo-1992
- Inicio de Operaciones: 1-Septiembre-1992
- Fundadores:
  - Bruno Filio
  - Harvey Kram
- Ubicación inicial en Coyoacán.
- Personal inicial: 7 empleados y 5 Vendedores
- Cambio al domicilio actual: Gral. M. Arista No. 54-A Col. Argentina Del. Miguel Hidalgo C.P. 11270 desde el 1-Febrero-1994

**CRECIMIENTO**

*Recurso Humano 1992- 2001*



## 4.2 Diagnóstico

La empresa Leviton está en vías de desarrollo potencial, la cantidad de gente que actualmente labora para ella, está en un proceso en el cual tiene la necesidad imperiosa de ser motivada, para poder dar un mayor impulso de crecimiento tanto individual como en grupo, los departamentos que actualmente conforman la empresa son los siguientes:

1. Ventas
2. Servicio a Clientes
3. Voz y Datos (anteriormente llamado Telcom)
4. Cobranza
5. Almacén
6. Tráfico
7. Contabilidad

Todos los departamentos son parte importante de la empresa, pero los que mayor impacto tiene en el crecimiento viven en constante conflicto, por lo cual frenan el crecimiento tanto del personal como de la empresa, por lo cual es necesario crear un departamento de recursos humanos que se preocupe por buscar la conciliación de estas personas así como la motivación, capacitación y desarrollo de todos los

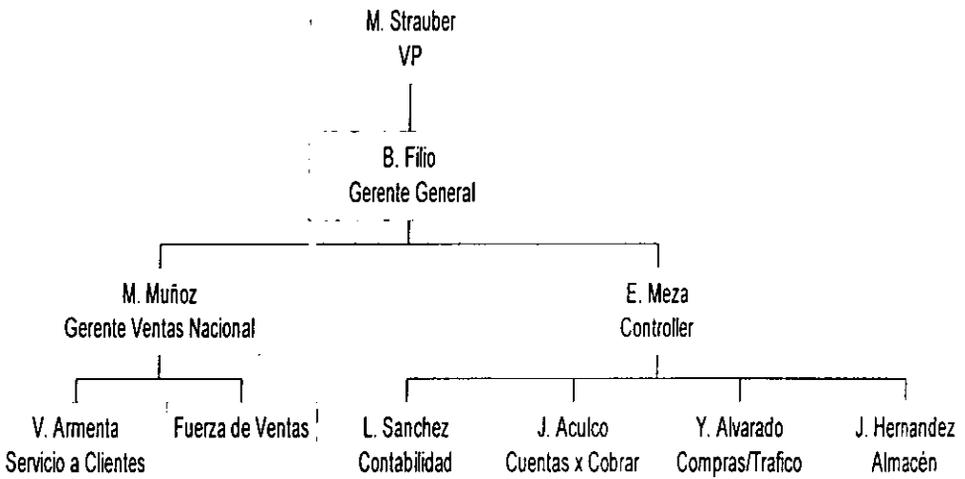
empleados, para poder ofrecer una mejor calidad de vida del personal, esto como consecuencia traerá una mejor calidad de servicio tanto interno como externo en la empresa.

Otro punto muy importante para la empresa es la dificultad que encuentra para conseguir personal, ya que a veces resulta que se publican anuncios en el periódico y no acude la gente, también cada departamento se ocupa de contratar a la gente que necesitan quitándoles tiempo y haciéndoles fastidiosa esta labor, y la capacitación se da de manera rápida y superflua.

Tampoco existe una persona asignada para que lleve a cabo las labores de recursos humanos, ya que estas labores son llevadas por el departamento de contabilidad y no por un departamento específico.



## ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA





**LEVITON**

*Construyendo Un Mundo Conectado*



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



## CONTENIDO

I. INTRODUCCION

II. OBJETIVOS

III. FUNCIONES

IV. ORGANIGRAMA PROPUESTO

V. COMO USAR EL MANUAL

VI. PROCEDIMIENTOS

➤ CONTROL DE PERSONAL:

➤ Para dar de alta en el IMSS

➤ Para elaborar expedientes

➤ Para elaborar contratos

◆ CONTRATACION DE PERSONAL

◆ Publicación de la vacante

◆ Selección del personal

◆ Contratación

• ELABORACION DE LA NÓMINA

▪ ELABORACIÓN DE DECLARACIONES DE IMPUESTOS

▪ Preparar el pago de IMSS, SAR e INFONAVIT

▪ Preparar pago mensual del 2% sobre Nómina



## **I.- INTRODUCCIÓN**

En el Departamento de Recursos Humanos propuesto, se desea partir de un manual que contiene los procedimientos como su nombre lo indica de las funciones básicas del departamento.

En este documento se pretende dar las directrices a seguir en los puntos más relevantes que es necesario considerar en la elaboración de las actividades propias del mismo.

Este es un documento de carácter formal, en el cual se describen detalladamente las funciones o tareas a realizar dentro del departamento de Recursos Humanos de la empresa Leviton, S.A. de C.V.

Ya que se desglosan y se relacionan varios elementos esenciales de la organización de forma detallada, se tiene como finalidad hacer del conocimiento de las personas que conformen el departamento de Recursos Humanos, los lineamientos a seguir para la mejora continua de la calidad del recurso más importante de la empresa.



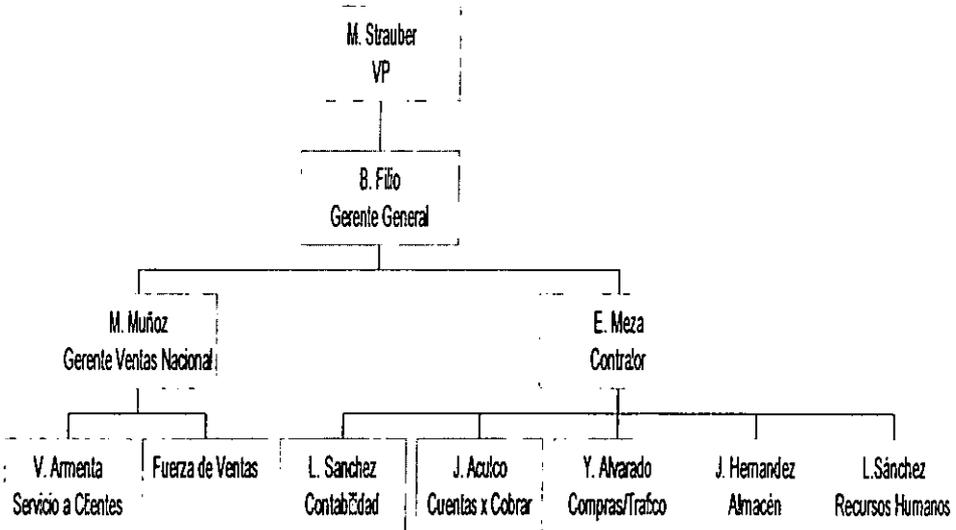
## **II.- OBJETIVO**

El objetivo del presente manual es el de proporcionar una amplia visión de las funciones y procedimientos a seguir por los integrantes del Departamento de Recursos Humanos, ayudar a la definición del objetivo del departamento y de la empresa misma, ser una herramienta útil para la capacitación y desarrollo del personal tanto el ya existente como el de nuevo ingreso, y en general proporcionar toda la información para ser un instrumento de control y dirección sobre el cual opere el personal.

Además el de lograr que el usuario logre uniformar los criterios de los lineamientos a seguir en las funciones; para poder obtener un mejor desarrollo del trabajo, pero con bases para asegurar la calidad de éste.

Este manual será de suma importancia para todo el personal que conforme el departamento en lo sucesivo, ya que en el se encuentran definidos los pasos a seguir tanto para el empleado de nuevo ingreso como para el que ya tiene cierta antigüedad en la misma pero que sea invitado a formar parte de este departamento que se pretende crear, ya que con sólo consultarlo y leerlo con cuidado, le permitirá a cualquier persona integrarse al departamento, ya que da a conocer más información sobre el departamento y sus funciones.

## ORGANIGRAMA SUGERIDO



## **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECUROS HUMANOS**

### **Funciones Específicas**

1. Reclutamiento de personal
2. Selección de personal
3. Capacitación del personal
4. Elaboración de la nómina
  - \* Pago de la nómina
  - \* Altas, Bajas y Modificaciones de salarios ante el IMSS
  - \* Declaración del pago de impuestos: 2% sobre nómina, IMSS, SAR e INFONAVIT.
  - \* Declaración de sueldos y salarios.
  - \* Presentación de informativas sobre el riesgo de trabajo ante el IMSS.
  - \* Elaboración de contratos de los trabajadores.
  - \* Elaboración de expedientes de los trabajadores.
5. Evaluación del Desempeño
6. Seguridad e higiene en el trabajo.



## COMO USAR EL MANUAL

Es necesario que se identifique como está integrado este manual, para que se pueda aprovechar al máximo el uso de éste.

El manual está integrado de la siguiente manera:

En él se indican los pasos a seguir para poder, realizar las funciones propias del departamento, desde cómo elaborar una contratación hasta como prepara la información para poder realizar los pagos necesarios de los impuestos que corresponden al departamento de recursos humanos, como es por ejemplo el pago mensual del 2% sobre nómina.

El uso indebido de la información que contiene este manual y la divulgación del mismo a gente ajena al departamento, se hará acreedor a una sanción por parte de la jefatura del departamento de recursos humanos.

La información de este manual está expuesta a modificaciones por parte de la gerencia de recursos humanos, para poder lograr el perfeccionamiento de las mejoras continuas, cualquier cambio será informado a todo el personal del departamento de recursos humanos y que tenga relación con el mismo. El uso de este manual es de carácter interno, cualquier aportación, sugerencia o modificación, deberá ser por escrito, dirigido a la gerencia de recursos humanos.

# Procedimiento Control de Personal

**FUNCION: DAR DE ALTA AL PERSONAL EN EL IMSS**

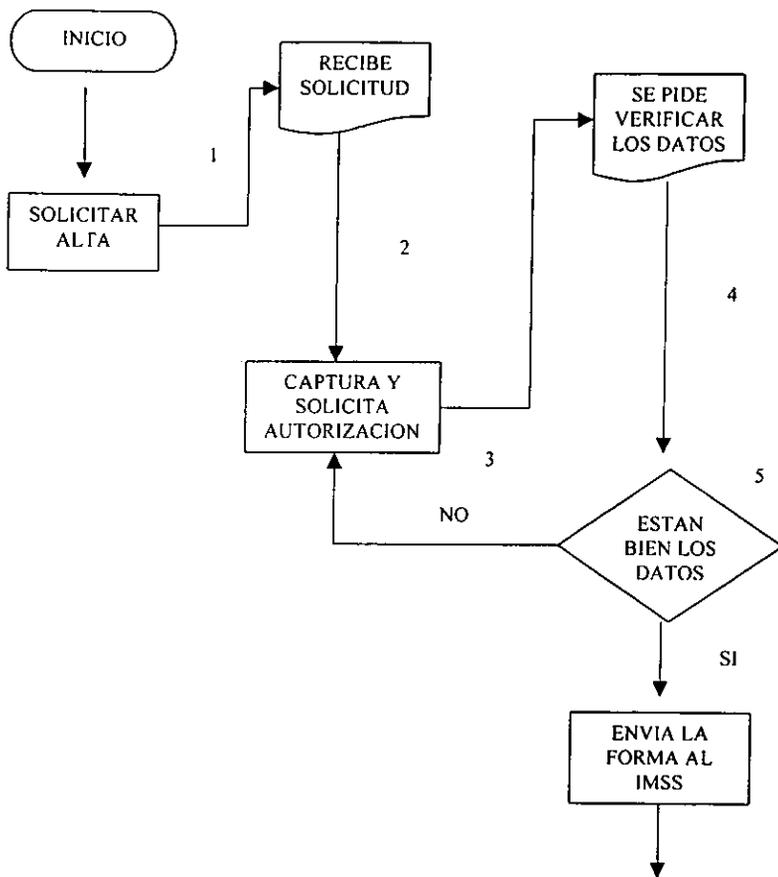
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
-------------	-----------

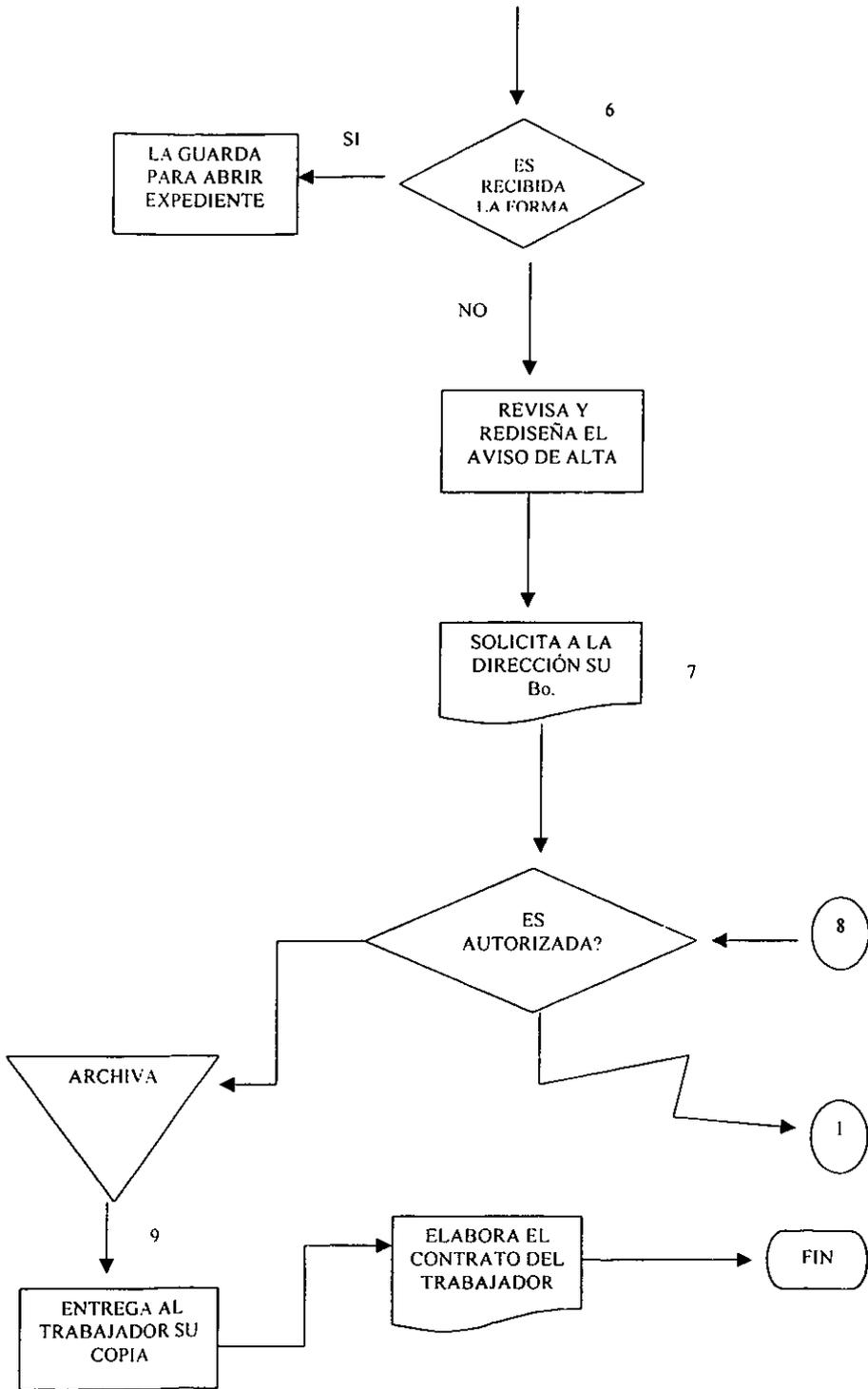
No.	PROCEDIMIENTO
-----	---------------

Departamento de Recursos Humanos (DRH)	1	INICIA PROCEDIMIENTO
	2	Solicitar por escrito al DRH la alta de un trabajador
	3	Recibe solicitud
	4	Captura información y solicita autorización para presentarla en el IMSS
	5	Solicita al trabajador verificar sus datos SI- le pide que firme el formato No- corrige los errores  Enviar la alta al IMSS

	6	<p>¿Es recibida la forma en el IMSS?</p> <p>SI-La guarda para abrir el expediente</p> <p>No-Revista y rediseña la forma</p>
	7	<p>Solicita a la Dirección el Bo.</p>
	8	<p>Registra y archiva la forma para elaborar expediente</p>
	9	<p>Entrega al trabajador la copia que le corresponde de su forma</p>
	10	<p>Elabora el contrato del trabajador</p> <p>TERMINA PROCEDIMIENTO</p>

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA: ELABORAR ALTA EN EL I.M.S.S





# Procedimiento Para Control de Expedientes

## Procedimiento Para Control de Expedientes

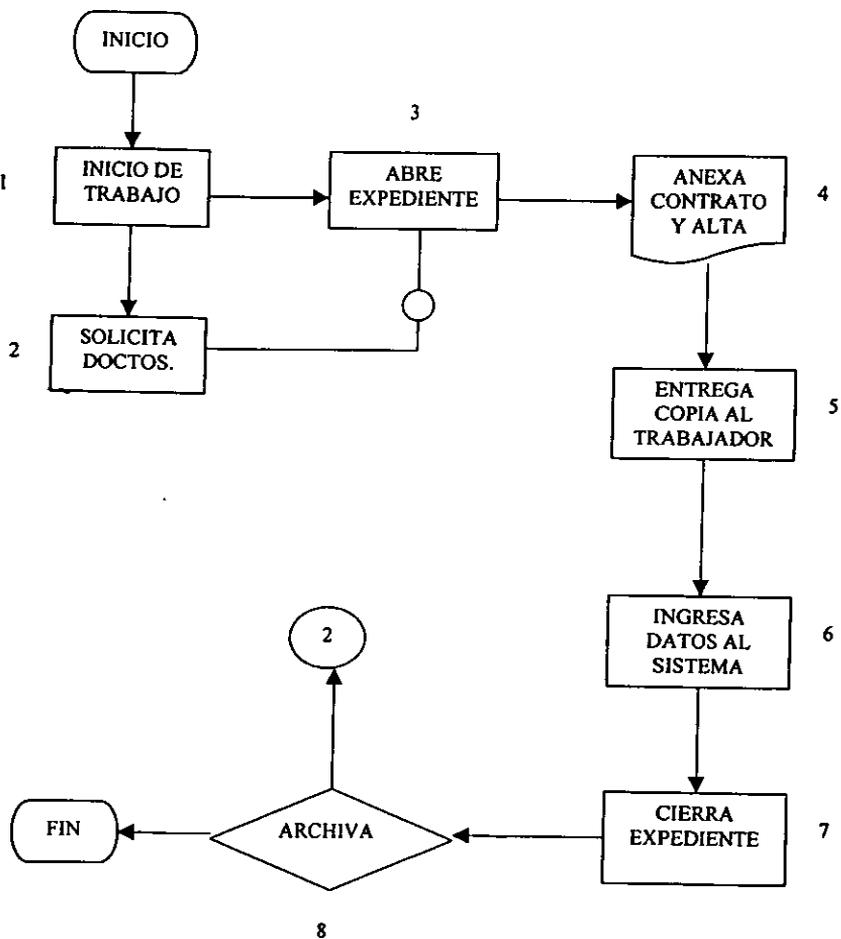
**FUNCION: CONTROL DE EXPEDIENTES**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
-------------	-----------

No.	PROCEDIMIENTO
-----	---------------

Departamento de Recursos Humanos		<b>INICIA PROCEDIMIENTO</b>
	1	Inicio de Trabajo
	2	Solicita Documentación
		(Acta Nacimiento, Identificación,
	3	etc.)
	4	Abre Expediente
		Anexa Contrato y Alta del IMSS
	5	Entrega copia de Alta del IMSS y
	Contrato al Trabajador	
6	Ingresa Alta del IMSS del Trabajador	
	en la Base de Datos Suawin y Noi.	
7	Cierra Expediente	
8	Archiva y Clasifica	
	<b>TERMINA PROCEDIMIENTO</b>	

**DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO: CONTROL DE EXPEDIENTES**



# Procedimiento para contratación

## Procedimiento para contratación

FUNCIÓN: Selección y Contratación

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

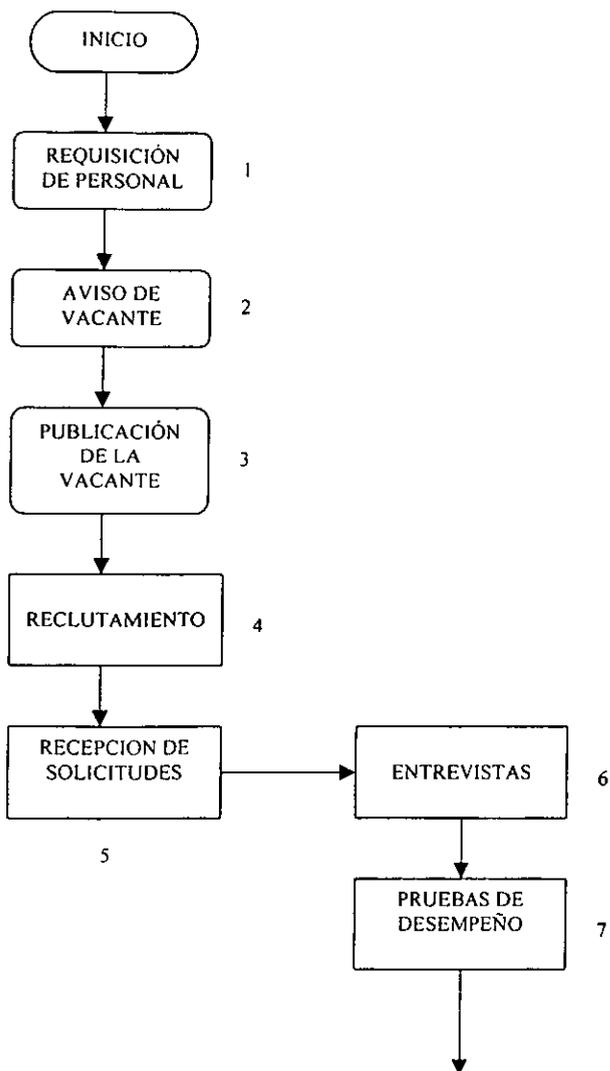
No.

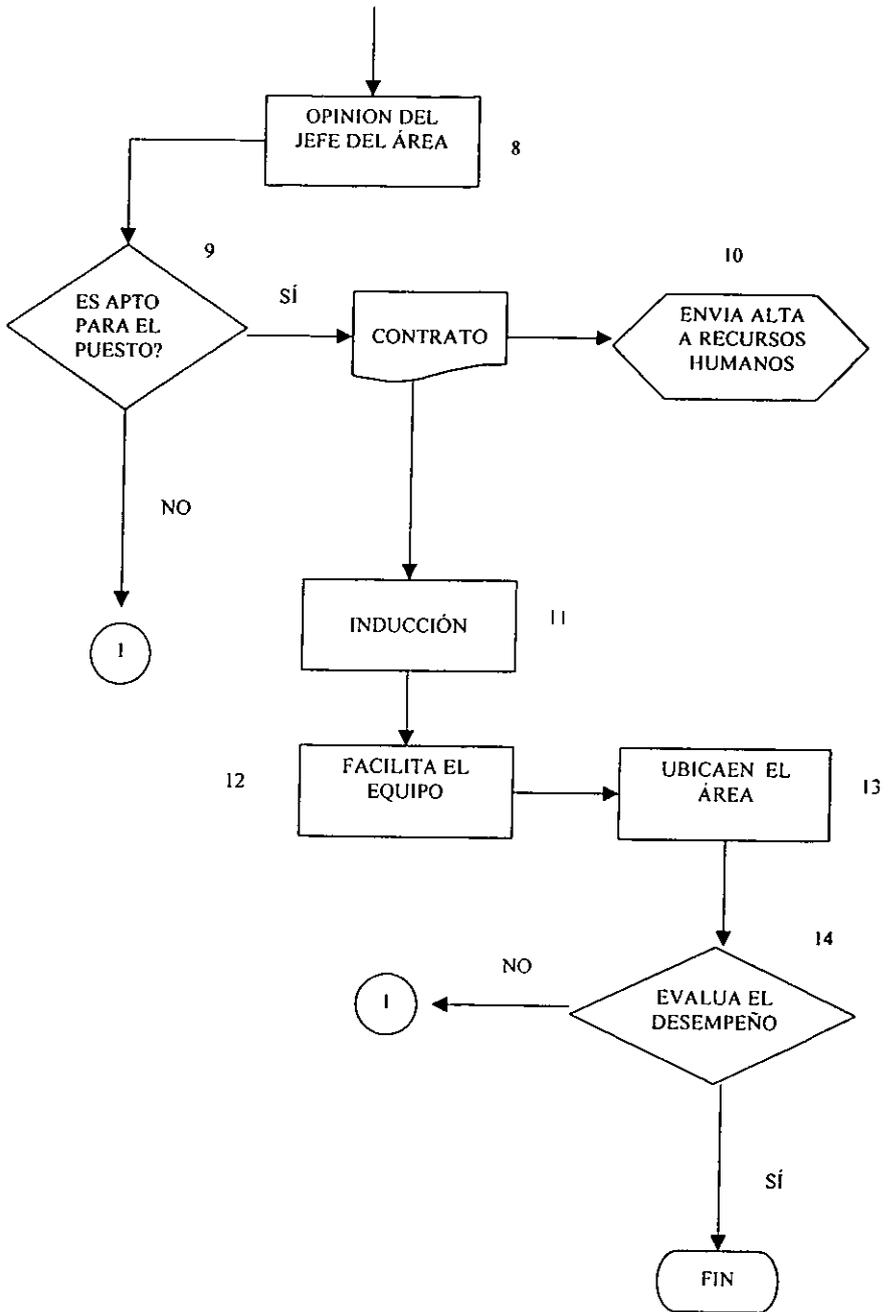
PROCEDIMIENTO

AREA USUARIA (DEPARTAMENTO)		INICIA PROCEDIMIENTO
	1	Requisición de personal
	2	Aviso de vacante
	3	Publicación de la vacante
	4	Reclutamiento
	5	Recepción de solicitudes
	6	Entrevistas preliminares
7	Pruebas del desempeño sobre el puesto a cubrir	

	8	Opinión del Jefe Inmediato
	9	Es apto para el puesto? SÍ. Es contratado NO. 1
	10	Se envía aviso de inscripción al Departamento de Recursos Humanos
	11	Inducción dentro del área
	12	Proporciona equipo y herramienta
	13	Ubicación en el área de trabajo
	14	Supervisión (evaluación del desempeño)  SÍ. TERMINA PROCEDIMIENTO NO. 1

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA: CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN





# Procedimiento para Elaboración de Nómina

## Procedimiento para Elaboración de Nómina

**ELABORACION DE NÓMINA**

**RESPONSABLE**

**ACTIVIDAD**

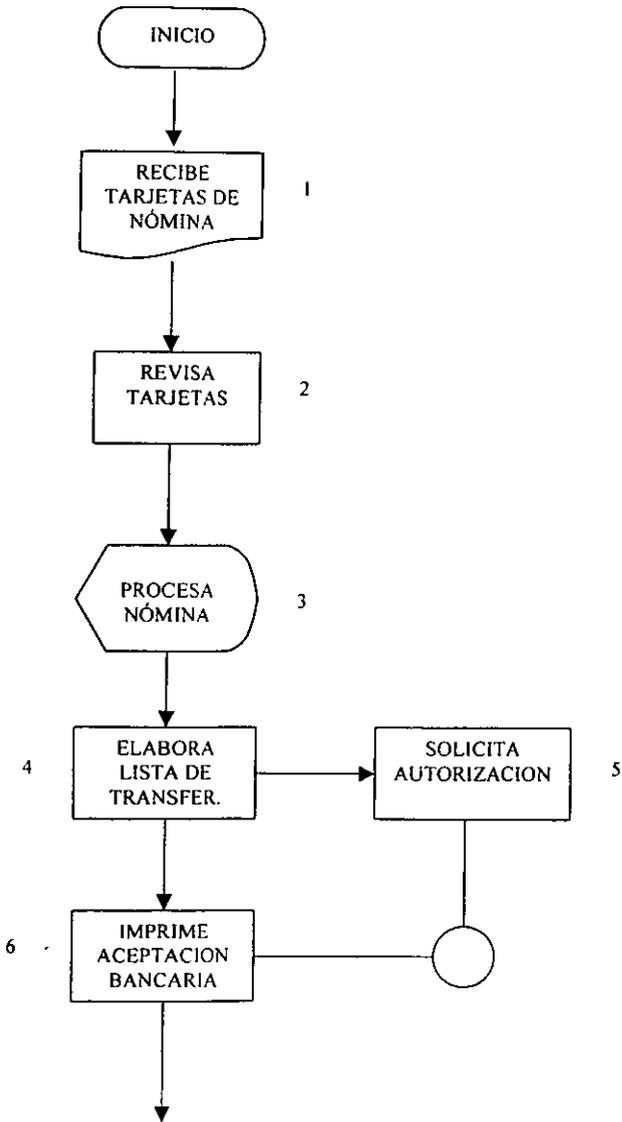
**No.**

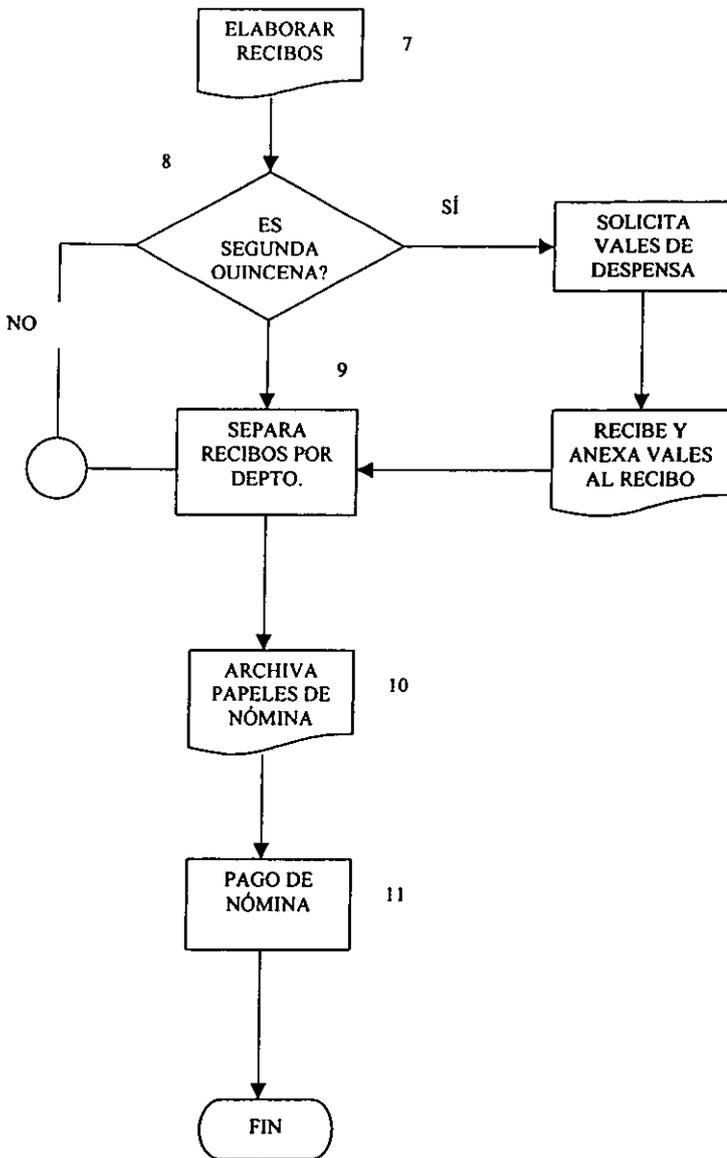
**PROCEDIMIENTO**

Departamento de Recursos Humanos	1	<b>INICIA PROCEDIMIENTO</b> Recibe Tarjetas Checadoras
	2	Revisa, Asistencias, Permisos y Vacaciones
	3	
	4	Captura y procesa Afectaciones de Nómina
	5	Elabora lista de Transferencias Bancarias
	6	Pide Autorización para Transferir
	7	Imprime Docto. de Aceptación del Banco
		Elaboración de Recibos de Nómina

	8	<p>Es Segunda Quincena?</p> <p>Sí: Solicitar Vales de Despensa</p> <p>No: Seguir con el siguiente paso</p>
	9	<p>Separación de Recibos por Departamento</p>
	10	<p>Archivar Papeles de Trabajo de Nómina</p>
	11	<p>Pago de Nómina</p> <p>TERMINA PROCEDIMIENTO</p>

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE NÓMINA





# Procedimiento para Preparar

## Información y Pago del

### 2% S/ Nómina Mensual

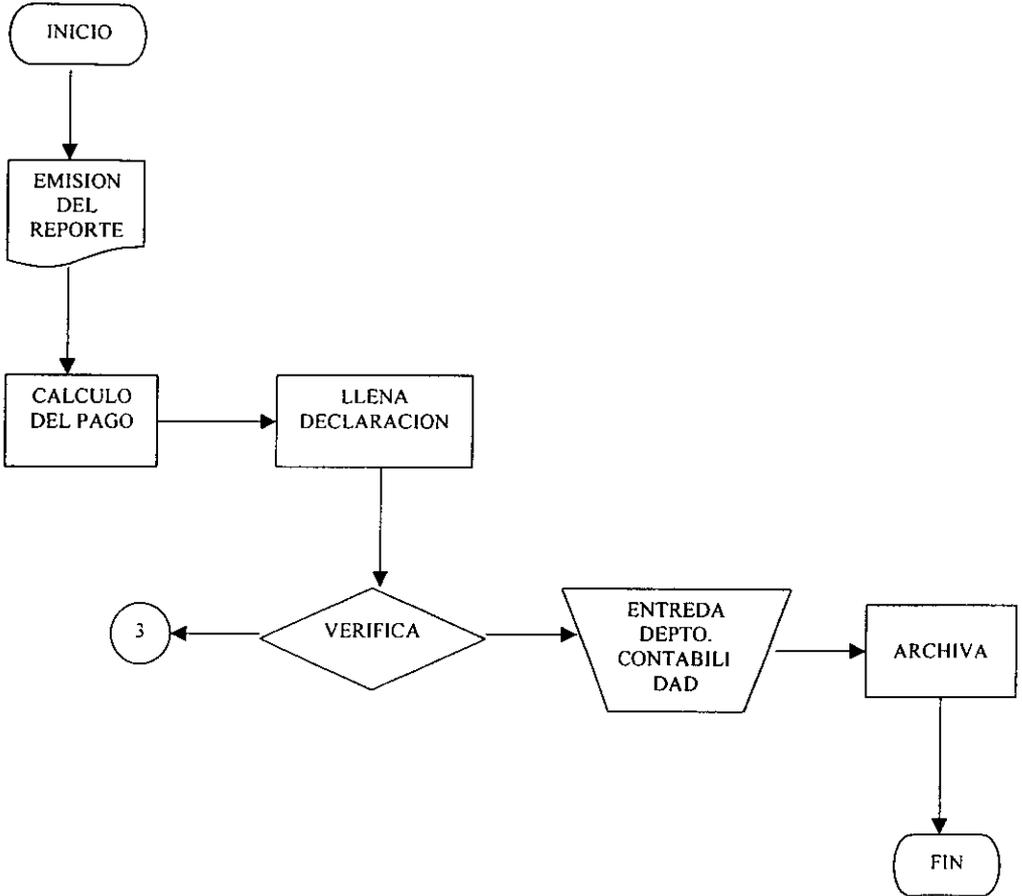
<b>FUNCIÓN: INFORMACION PARA EL PAGO DEL 2% S/NÓMINA</b>
--

<b>RESPONSABLE</b>	<b>A C T I V I D A D</b>
--------------------	--------------------------

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
------------	----------------------

Departamento de Recursos Humanos	1	INICIA PROCEDIMIENTO  Se emite reporte del Sistema de la Empresa
	2	Se calcula el pago correspondiente al mes
	3	Se llena formato de declaración
	4	Se verifica que el formato este requisitado correctamente
	5	Se entrega al departamento de Contabilidad para su pago oportuno
	6	Se archiva el comprobante de pago TERMINA PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: PAGO DEL 2% S/ NÓMINA



Procedimiento Para el Pago del  
**IMSS, SAR e Infonavit.**

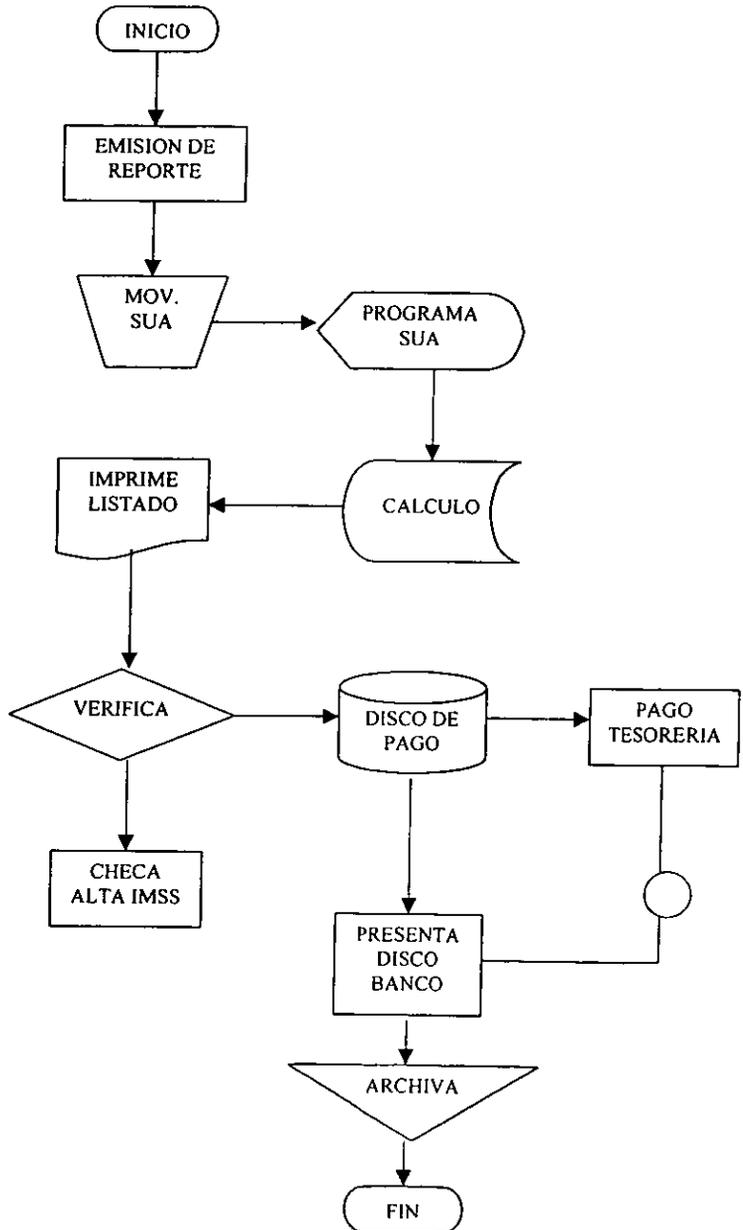
**FUNCION: INFORMACION PARA EL PAGO DEL IMSS, SAR E INFONAVIT**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
-------------	-----------

No.	PROCEDIMIENTO
-----	---------------

<p>Departamento de Recursos Humanos</p>		<p><b>INICIA PROCEDIMIENTO</b></p>
	1	<p>Se emite reporte del Sistema de la Empresa</p>
	2	<p>Se compara con el reporte emitido por el Sistema Suawin.</p>
	3	<p>Se actualizan los datos que sean necesarios.</p>
	4	<p>Se corre nuevamente el reporte de Suawin del mes de pago.</p>
	5	<p>Se imprime la información correspondiente al pago efectuado</p>
	6	<p>Se entrega el disco para su presentación en el banco oportunamente.</p>
7	<p>Se archiva la información</p> <p><b>TERMINA PROCEDIMIENTO</b></p>	

DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO: PAGO DE IMSS, SAR E INFONAVIT.



## CONCLUSIONES

Debido a la importancia que tienen las personas en las organizaciones, es necesario remarcar que siempre será indispensable contar con un departamento de recursos humanos, para el logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales, es decir que con las funciones específicas del departamento de recursos humanos, se logrará la armonía entre el factor vital, que es el humano y la organización, aquí se intenta crear esta correlación para poder ofrecer una mejor calidad de vida a las personas, a través de este trabajo hemos comprobado como el recurso humano desde épocas muy antiguas han sido el principal protagonista de la evolución en la conquista por mejorar la calidad tanto de las organizaciones como del personal, no obstante no todas las empresas cuentan con un departamento de recursos humanos, quien se preocupe por la capacitación y desarrollo, tanto del personal de nuevo ingreso como del ya existente en ella, así como las contrataciones de los mejores candidatos para la organización. Es decir no todas las empresas tiene visualizada la importancia del factor que le da vida a la organización.

Las funciones de recursos humanos mencionadas en este trabajo, son solo algunas de tantas que puede llevar a cabo el departamento, pero para mi criterio son de las que mayor peso tiene para poder comenzar con la apertura del departamento, ya que con el

tiempo se pueden ir agregando funciones más específicas de acuerdo a las necesidades de la organización y de las personas que la conforman.

Es indispensable señalar que en Leviton, S.A. de C.V., cada vez se hace más latente la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos, que se encargue con sus funciones de hacer que las personas se sientan motivadas y comprometidas con la organización con la finalidad de lograr un mejor desarrollo tanto individual como organizacional.

Cabe señalar que con el manual de procedimientos se pretende definir de manera precisa las funciones a seguir por las personas que conformen el departamento, y así lograr el buen funcionamiento del mismo.

El papel que juega recursos humanos dentro de una organización, es fundamental puesto que es el que maneja uno de los factores de mayor trascendencia dentro de la organización ya que sin factor humano no existiría.

## BIBLIOGRAFÍA

AQUINO JORGE, VOLA ROBERTO  
RECURSOS HUMANOS PARA NO ESPECIALISTAS  
EDITORIAL EDICIONES MACCHI  
BUENOS AIRES-ARGENTINA, 1993

ARIAS GALICIA FERNANDO  
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
EDITORIAL  
MÉXICO, D.F. 1990

BASS BERNARD M, VAUGHAN JAMES A.  
ENTRENAMIENTO EN LA INDUSTRIA:  
ADMINISTRACIÓN DE TÉCNICAS, PROGRAMS Y EVALUACIONES  
COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.  
MÉXICO, 1973

BEER MICHELL, BERT LAWRENCE  
DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS  
EDITORIAL CONTINENTAL  
MÉXICO, 1989

CRAIG ROBERT L., BITTEL LESTER R.  
MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL  
EDITORIAL DIANA  
MÉXICO, 1971

CHIAVENATO IDALBERTO  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
EDITORIAL MC GRAW HILL  
MÉXICO, D.F. 1990

FELIX MEJIA DIANA  
DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.  
EDO. DE MÉXICO. 2000

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
EDITORIAL DIANA SEGUNDA EDICIÓN

MÉXICO, D.F. 1991  
GELLERMAN SAUL W.  
LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS  
EDITORIAL CONTINENTAL  
MÉXICO, 1970

HARRIS O. JEFF  
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
EDITORIAL LIMUSA  
MÉXICO, 1982

HERNANDEZ RODRIGUEZ S  
CASOS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

MONDY WAYNE R, NOE ROBERT  
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
EDITORIAL PEARSON EDUCACIÓN SEXTA EDICIÓN  
MÉXICO, D.F. 1997

REYES PONCE AGUSTIN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEORÍA Y PRÁCTICA  
EDITORIAL LIMUSA  
MÉXICO, D.F.

WERTHER WILLIAM B., KEITH DAVIS.  
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS  
EDITORIAL MC GRAW HILL  
MÉXICO, D.F. 1995

WERTHER WILLIAM B., KEITH DAVIS.  
DIRECCIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS  
EDITORIAL MC GRAW HILL  
MÉXICO, D.F. 1990