



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS. " IMPORTANCIA
DE CREAR UN DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA PEQUEÑA
EMPRESA COMERCIALIZADORA "**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ALFONSO ALVAREZ AGUILAR**

ASESOR: L. A. E. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 2002



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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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: Recursos Humanos, Importancia de crear un departamento de recursos humanos en una pequeña empresa comercializadora.

que presenta el pasante: Alvarez Aguilar Alfonso
con número de cuenta: 09003396-2 para obtener el título de
Licenciado 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 22 de Julio de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II

M.A. María Teresa Muñoz García

III

L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

IV

Dr. José Vill Martínez González

Gracias a la UNAM que tanto le ha dado a todos los que son y han sido parte de ella; y principalmente por permitirme sentir el orgullo de ser Universitario.

Porque lo más importante de un edificio son sus cimientos, gracias a mi querida FESL y a todos mis profesores por darme las bases para construir mi futuro.

Quiero agradecer de manera especial a mi asesora, Lic. Eva Lilia Torres Reyes por su orientación, tiempo y paciencia para el desarrollo y conclusión de este trabajo; así como a mis coasesores M.A. Ma. Teresa Muñoz y el Dr. José Vili Martínez, por todas sus aportaciones que ayudaron al enriquecimiento del presente trabajo.

A Dios por darme la bendición de vivir momentos tan felices al lado de mis seres queridos y por darme la oportunidad de conseguir un logro más.

Silota, mi nena, gracias por darme todo tu apoyo, paciencia, comprensión, pero sobre todo por tu amor que es y será el mejor motivo para estar siempre juntos....

Te amaré Ahora Y Siempre.

Demián, Hijo, eres mi fuente de inspiración y motivación . Gracias por ser esa "personita" que me hace sentir el ser más dichoso con tan solo tomarme de la mano, y porque en la fuerza de tu espíritu encuentro más de mil razones para seguir adelante en el logro de mi sueños...

Te Amo Chaparrito.

Porque ni en los momentos más críticos soltaste mi mano, porque luchaste a brazo partido por brindarme todas las herramientas para que avanzara por el camino hacia el logro de mis sueños; ya que siempre creíste en mí... gracias Mamá por todo tu amor y apoyo.

A mis hermanos Denta, Lorena y Alejandro; gracias por su aliento para seguir adelante a pesar de cualquier circunstancia y por creer en mí. Los amo.

Por enseñarme que el trabajo constante es el que rinde los mejores frutos en la vida, gracias Papá por darme la vida.

A mis amigos Elizabeth, José Guadalupe, William, Antonio y Victor Manuel; que siempre han estado a mi lado para escucharme, aconsejarme y apoyarme en todo momento. A la memoria de mi gran amigo Edgar, que en cualquier lugar donde estés siempre te recordaré. A todos ellos Gracias por brindarme algo tan valioso como su amistad.

Índice

| | |
|--|----|
| Protocolo | 1 |
| Planteamiento del problema | 2 |
| Preguntas de investigación | 3 |
| Objetivo general | 4 |
| Objetivos específicos | 4 |
| Justificación | 5 |
| Hipótesis | 6 |
| | |
| Introducción | 7 |
| | |
| Capítulo 1 La Empresa | 10 |
| 1.1. Concepto | 11 |
| 1.2. Características | 12 |
| 1.3. Clasificación | 12 |
| 1.4. Recursos | 24 |
| 1.5. Funciones operacionales | 27 |
| | |
| Capítulo 2 Pequeña Empresa | 52 |
| 2.1. Concepto | 53 |
| 2.2. Características de la administración de las pequeñas empresas.. | 54 |
| 2.3. Las pequeñas empresas en México | 58 |
| 2.4. Funcionalidad del departamento de recursos humanos en las pequeñas empresas en México..... | 64 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo 3 Administración de Recursos Humanos | 68 |
| 3.1. Concepto | 69 |
| 3.2. Planeación de recursos humanos | 70 |
| 3.3. Reclutamiento y selección de personal | 74 |
| 3.4. Inducción | 92 |
| 3.5. Capacitación y desarrollo | 99 |
| 3.6. La administración de sueldos y salarios | 109 |
| 3.7. Seguridad e higiene | 117 |
| 3.8. Relaciones laborales | 126 |
| Caso Práctico | 133 |
| Antecedentes | 134 |
| Situación actual | 136 |
| Propuesta | 143 |
| Conclusiones | 151 |
| Bibliografía | 154 |

Protocols

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las dos empresas en donde el autor ha trabajado, tienen la similitud de ser pequeñas y no tener un departamento de recursos humanos bien estructurado. Esto se ha debido a que "el dueño" o "los directivos" no lo consideran muy importante, ya que piensan que esas actividades tan sencillas las puede desempeñar cualquier persona.

El autor ha podido observar que la ausencia de un verdadero responsable de la administración de personal puede tener efectos negativos de manera indirecta en el comportamiento y rendimiento del personal. Lo anterior es, por citar un ejemplo: con la falta de inducción, el personal de nuevo ingreso se siente por lo general incómodo, y le es difícil empezar a adaptarse a la empresa, mermando su productividad.

La capacitación es otra función que difícilmente se lleva a cabo en este tipo de empresas, una de las razones es que en primera instancia se considera de un costo muy alto, por lo que el dueño lo considera un gasto y no una inversión a largo plazo, que finalmente si se logra una buena capacitación se tendrá un efecto directo en la productividad.

Otro ejemplo muy común, es la evaluación del desempeño, ya que los empleados sienten que no se hace de manera objetiva y sus jefes inmediatos solo se basan en el afecto o consideran situaciones recientes y sobre todo si se han cometido errores, con la finalidad de otorgar el menor porcentaje posible de aumento.

Estas son algunas de las principales razones que motivaron al autor para realizar un trabajo que contribuya a establecer la importancia que tiene el que el área de recursos humanos realice todas sus funciones, y además espero hacer una aportación para todas aquellas personas interesadas en esta tema y que además tengan en común estas inquietudes.

¿Existirá correlación positiva entre la existencia del departamento de recursos humanos en las pequeñas empresas y su productividad?

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las principales características de las pequeñas empresas?
2. ¿Qué interrelación existe entre los recursos humanos y las empresas?
3. ¿Cuáles son las principales funciones del departamento de recursos humanos?

OBJETIVO GENERAL

Definir la importancia que tiene la implantación de un departamento de recursos humanos en una pequeña empresa comercializadora, para que coadyuve a aumentar su productividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las principales características de las pequeñas empresas.
- Demostrar la interrelación que tienen los recursos humanos con la empresa.
- Definir e identificar las principales funciones del departamento de recursos humanos.

JUSTIFICACIÓN.

Dada la inmensa creación de pequeñas y micro-empresas, éstas en un inicio no cuentan con una estructura, razón por la cual, el dueño del negocio es capaz de desempeñar diversas funciones, entre ellas podemos incluir las relacionadas con la administración de personal. Sin embargo, con el paso del tiempo, empieza el crecimiento de estas, y por lo tanto una carga inmensa de trabajo, y es aquí donde surge la necesidad de delegar funciones.

Tal vez hasta cierta medida, se puede aceptar que algunas de las funciones de recursos humanos sean distribuidas entre diferentes departamentos, por citar algún ejemplo: la contratación de personal obrero se le puede asignar al departamento de producción, la elaboración de la nómina al departamento de contabilidad, etc.

Pero también nos damos cuenta de que no existen otras funciones importantes tales como: un adecuado análisis de puestos, una contratación debidamente soportada a través de un contrato legal, la inducción, la capacitación, una medición objetiva del desempeño, y una sana terminación de la relación laboral llegado el momento.

Por lo anterior, en un gran número de empresas pequeñas y medianas es común que no exista el departamento de recursos humanos como tal, por lo que puede haber dos opciones, una es la que se menciona en el párrafo anterior y la otra es que el encargado de recursos humanos sea solo alguien al que se le delega la función de realizar únicamente la nómina y movimientos del seguro

social, y en algunos casos lo utilizan de apoyo para otros departamentos, ignorando totalmente la razón de ser del administrador de personal.

HIPÓTESIS

Si se cuenta con un departamento de recursos humanos en las pequeñas empresas, estas podrán realizar planes y programas de recursos humanos que coadyuven a la productividad.

Introducción

En los últimos años la proliferación de pequeñas empresas ha sido enorme, y día con día, son más las personas con deseos de independizarse y tener su propio negocio.

En el caso de México, cada año son creadas nuevas empresas, con la particularidad de ser micro o familiares, experimentando muchas de ellas un crecimiento hasta llegar a ser pequeñas, pero desgraciadamente sus fundadores se enfrentan a muchos problemas, y que en muchos casos no están capacitados administrativa y técnicamente para resolverlos.

Pero aún en los casos, donde los dirigentes tienen la suficiente preparación y experiencia, en el momento que dichas empresas comienzan a crecer (aumentando los volúmenes de ventas y producción, y por ende la necesidad de contratar más personal, etc.), éstos deben delegar autoridad y compartir responsabilidades porque es prácticamente imposible que dichos ejecutivos realicen con eficiencia todas las funciones operacionales de la empresa.

En ocasiones es en este punto donde se pierde o se ignora la importancia de **administrar correctamente al factor humano**, porque no todas las empresas son vistas como un todo en conjunto, utilizando criterios donde pareciera que el **recurso humano** es el menos relevante, ocasionando con ello diversos problemas, que desgraciadamente en muchos de los casos terminan sólo al cerrar la empresa.

Es por eso que el presente trabajo toma como enfoque la Administración del Recurso Humano, como parte de la solución de algunos problemas que enfrentan las pequeñas empresas.

Por lo que en el capítulo 1; LA EMPRESA, se conocerán algunos conceptos de ésta, sus principales características, diversas clasificaciones, recursos, así como sus funciones operacionales.

En el capítulo 2 LA PEQUEÑA EMPRESA, se analizan algunos conceptos, las principales características de su administración, el caso específico de las pequeñas empresas en México, así como la funcionalidad del departamento de Recursos Humanos en éstas en el caso de nuestro país.

El capítulo 3 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, se estudian diferentes conceptos de administración, así como cada una de las funciones de la administración de éstos recursos: Planeación de recursos humanos, Reclutamiento y Selección de personal, Inducción, Capacitación, Administración de sueldos y salarios, Seguridad e higiene y Relaciones laborales.

Se conocerá más a fondo en que consisten cada una de estas funciones, así como su importancia en particular, ya que el no llevarlos a cabo o no realizarlos adecuadamente, tiene efectos negativos en el funcionamiento de la empresa, y por consiguiente en el logro de sus objetivos.

Por último se hace la propuesta dada la necesidad, de crear un departamento de Recursos Humanos en una pequeña empresa comercializadora, con la finalidad de coadyuvar en la solución de sus problemas, para tratar así de aumentar su productividad.

Capítulo

1

La Empresa

1. EMPRESA

1.1. CONCEPTOS

Es importante tener de manera clara el concepto de empresa, sobre todo desde un enfoque administrativo, para lo cual mencionaremos los conceptos de algunos autores:

Según Reyes, Agustín (citado por Fernández, 1988, pág. 85) "Empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos."

Según Fernández, José Antonio (1999) "Es una unidad productiva o de servicios, derivada de un anhelo de solucionar una necesidad existente, constituida según aspectos prácticos o legales, a través de la agrupación informal, sociedad legal o asociación legal, integrada por recursos humanos, materiales y técnicos, y se apoya en la administración para lograr sus objetivos de servicio, social y económico."

De acuerdo a los conceptos anteriores, el autor propone el siguiente:

"Es una unidad económica, que cuenta con recursos financieros, humanos, materiales y técnicos, que agrupados constituyen una sociedad para ofrecer bienes y/o servicios, buscando satisfacer necesidades específicas de un sector de la población."

1.2. CARACTERÍSTICAS

- Es una persona jurídica, ya que tiene derechos y obligaciones establecidos por la ley;
- Es una unidad económica, ya que persigue fines de lucro;
- Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender;
- Corre riesgos, asume la responsabilidad de perder o ganar;
- Es una entidad social;
- Fijan objetivos;
- Se vale de la administración para operar un sistema propio;
- Integra y organiza recursos, propios y/o ajenos;
- Investiga el mejoramiento y creación de productos, sus procesos y sus productos.

1.3. CLASIFICACIÓN

De acuerdo a su giro:

Esta primera clasificación se divide en tres grandes ramas: **de servicios, comerciales, e industriales.**

De servicios.- Son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

1. **Sin concesión.** Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo: escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etc.
2. **Concesionadas por el estado.** Son aquéllas cuya índole es de carácter financiero, por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores, etc.
3. **Concesionadas no financieras.** Son aquéllas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro del agua, etc.

Comerciales.- Son aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado "margen de utilidad."

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo: mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, detallistas, distribuidores, etc.

Industriales.- Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado natural. Este tipo de industrias se subdividen en:

1. Industrias extractivas

a) **De recursos naturales.** Son aquéllas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales; dentro de este tipo de industrias encontramos las siguientes: de explotación agrícola, de explotación ganadera, de explotación pesquera, etc.

b) **De recursos renovables.** Son aquéllas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industrias se encuentran: la minería, fondos petroleros (que también explotan refinerías).

2. Industrias de transformación

Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

En este tipo de empresas, interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria que transforma la materia prima en cuanto dimensiones, forma o

sustancia, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales; por ejemplo: empresas textiles, químicas, farmacéuticas, etc.

Las anteriores son clasificaciones generales, pero además existen muchas otras en base a diferentes criterios, algunos de ellos pueden ser: en base al número de empleados utilizados, ventas anuales realizadas, activos fijos, capital de trabajo, etc.

Por el origen de su capital se dividen en:

- > Públicas;
- > Privadas;
- > Transnacionales;
- > Franquicias;
- > Mixtas.

Las empresas **públicas** son aquellas en donde el origen de su capital proviene del Estado y se crean para satisfacer necesidades que la iniciativa privada no cubre.

Las empresas **privadas** se distinguen porque su capital está originado por inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del Estado.

Las **transnacionales** son aquellas empresas en las que su capital proviene del extranjero, ya sea privadas o públicas.

Las **franquicias** son firmas internacionales que explotan una marca y un nombre conforme un procedimiento de trabajo que se asocian con inversionistas locales a los que les permiten la manera de hacer y el nombre.

Las empresas **mixtas** se forman por capital proveniente de dos o todas las formas anteriores.

Por sectores económicos:

- Agropecuario;
- Industrial;
- Servicios.

Según Méndez, José Silvestre (1998) Y a la vez pueden ser divididos en ramas:

Sector agropecuario: Agricultura. Ganadería, Silvicultura, Pesca

Sector industrial: Extractiva, Transformación

Sector servicios: Comercio, Restaurantes, Transporte, Comunicaciones, Alquiler de inmuebles, Profesionales, Educación, Médicos, Gubernamentales, Financieros.

Número de empleados

A continuación veremos algunas clasificaciones, tomando en cuenta el número de empleados utilizados.

La empresa

Joaquín Rodríguez Valencia hace la siguiente clasificación:

| | | | |
|----------------------|--------|------------|----------|
| Artesanal | De | 1 a 5 | Personas |
| Microempresas | De | 6 a 50 | Personas |
| Pequeña | De | 51 a 100 | Personas |
| Mediana | De | 101 a 250 | Personas |
| Grande | De | 251 a 1000 | Personas |
| Muy Grande | más de | 1000 | Personas |

Programa para la modernización y desarrollo de la industria pequeña y mediana (México) SECOFI

| | | | |
|--------------------------|----|-----------|----------|
| Micro industria | de | 1 a 15 | Personas |
| Pequeña industria | de | 16 a 100 | Personas |
| Mediana industria | de | 101 a 250 | Personas |

NAFIN (Criterios autorizados por NAFIN el 29 de enero de 1999)

| ESTRATO | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIO |
|----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| MICRO | Hasta 30 | Hasta 5 | Hasta 20 |
| PEQUEÑA | De 31 a 100 | De 6 a 20 | De 21 a 50 |
| MEDIANA | De 101 a 500 | De 21 a 100 | De 51 a 100 |
| GRANDE | Más de 500 | Más de 100 | Más de 100 |

SECOFI (Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de marzo de 1999)

| TAMAÑO | INDUSTRIA | COMERCIO | SERVICIOS |
|---------|-----------------|-----------------|-----------------|
| MICRO | 0-30 | 0-5 | 0-20 |
| PEQUEÑA | 31-100 | 6-20 | 21-50 |
| MEDIANA | 101-500 | 21-100 | 51-100 |
| GRANDE | 501 en adelante | 101 en adelante | 101 en adelante |

Una de las clasificaciones más detalladas es el listado de empresas mexicanas que preparo La Nacional Financiera, S.A. de C.V. y que es comentado por José Antonio Fernández Arena.

I. Como unidad productiva o de servicios

1.- Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales

- Energía eléctrica
- Petróleo
- Gas
- Extracción de minerales metálicos
- Carbón
- Pesca
- Extracción de madera
- Ganadería
- Extracción de minería para productos químicos

2.- Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias.

- Productos de petróleo
- Hierro y acero
- Papel y productos de papel
- Textiles
- Producto de carbón
- Productos químicos
- Materiales de construcción

3.- Servicios necesarios para el desarrollo industrial

- Transportes
- Depósitos y almacenes
- Bancos y otras instituciones financieras
- Comunicaciones
- Obras públicas
- Otros servicios

4.- Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales.

- Productos alimenticios
- Tabaco
- Muebles y accesorios
- Productos de caucho
- Productos metálicos
- Aparatos y accesorios eléctricos y electrónicos
- Industrias manufactureras diversas
- Bebidas
- Calzado, prendas de vestir
- Madera y corcho
- Equipo de transporte
- Maquinaria
- Productos minerales no metálicos

Otro listado con diferente clasificación:

1.- Empresas de bienes o servicios de consumo final

Productos

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco
- Prendas de vestir y calzado

- Vivienda
- Muebles y accesorios
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Combustibles y energía
- Otros artículos de consumo

Servicios

- Comunicación
- Transportes
- Depósitos y almacenes
- Bancos y otras instituciones financieras
- Comercio
- Gobierno
- Otros servicios

2.- Empresas de bienes o servicios de consumo industrial.

Energía

- Eléctrica
- Petróleo y gas
- Carbón

Materias primas orgánicas

- Agricultura
- Pesca
- Ganadería
- Silvicultura

Materias primas inorgánicas

- Hierro y acero
- Minerales metálicos
- Minerales no metálicos

Materiales en proceso de transformación y materiales terminados

- Hierro y acero
- Productos químicos
- Papel y productos de papel
- Materiales de construcción
- Textiles
- Productos metálicos
- Maquinaria y sus refacciones
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Equipo de transporte
- Otros materiales

Servicios

- Comunicaciones y transportes
- Depósitos y almacenes
- Bancos y otras instituciones financieras
- Comercio
- Gobierno
- Otros servicios

II. Constituida según aspectos prácticos o legales

- a) Microempresa
- b) Pequeña empresa
- c) Mediana
- d) Grande

III Integrada por recursos

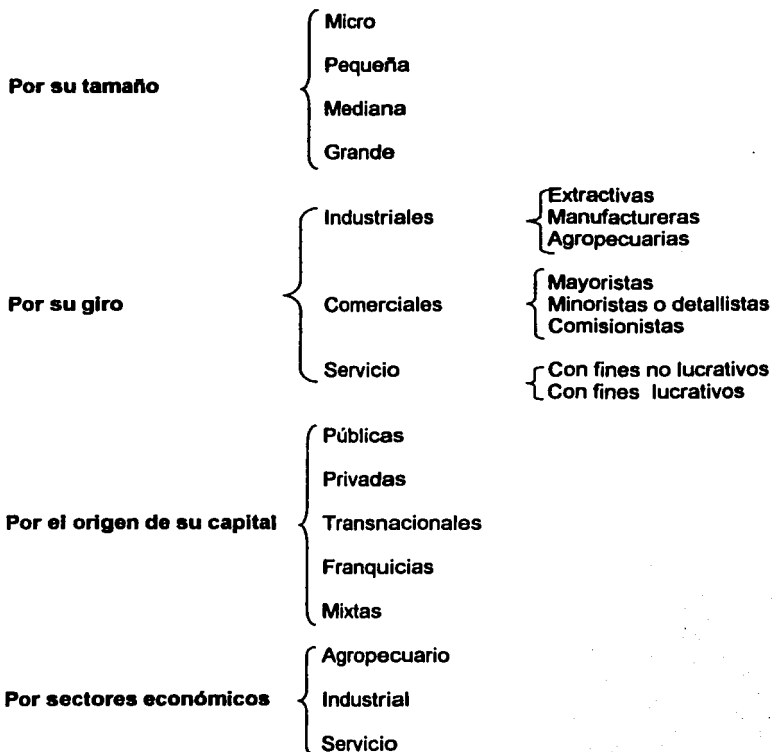
Clasificación según el programa para el desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña (publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de marzo de 1990)

| <i>Tipo</i> | <i>Personal empleado</i> | <i>Ventas anuales</i> |
|-------------|--------------------------|-----------------------|
| | | |
| Micro | Hasta 15 | Hasta 400 |
| Pequeña | Hasta 100 | Hasta 4,000 |
| Mediana | Hasta 250 | Hasta 7,300 |
| Grande | Desde 251 | Desde 7,301 |
| | | Millones de pesos |

Las dimensiones en cuanto a los recursos utilizados disponibles permiten establecer cuatro categorías de empresas:

- a) **Micro:** Taller familiar de índole artesana, con énfasis en servicios;
- b) **Pequeña:** Iniciativa modesta con una supervivencia precaria;
- c) **Mediana:** Esfuerzo más sólido, con productos o servicios diferenciados y con prestigio y calidad;
- d) **Grande:** Líderes en sus campos de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.

A continuación veremos, a manera de resumen, un cuadro sinóptico, tomando de manera general las anteriores clasificaciones, con los diferentes criterios utilizados.



1.4 RECURSOS

La empresa está formada, esencialmente, por tres elementos o recursos:

1.4.1 Materiales

- a) La integran sus **edificios**, que son las **instalaciones** que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la **maquinaria** que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los **equipos**, o sea todos aquellos **instrumentos o herramientas** que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

- b) Las **materias primas**, o sea, aquellas que salen transformadas en los productos, por ejemplo: madera, hierro, etc.; las **materias auxiliares**, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, por ejemplo: combustibles, lubricantes, abrasivos, etc.; los **productos terminados**, los cuales se deben vender lo más pronto posible, dejando un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado.

- c) **Dinero**, en las empresas se necesita de efectivo: Lo que se tiene como disponible para pagos diarios o urgentes. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes mencionamos, un "capital", constituido por **valores, acciones, obligaciones**, etc.

1.4.2 Factor Humano

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad:

1. Existen **obreros**, o sea aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en **calificados y no calificados**, según requieran tener conocimientos o habilidades especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, es decir, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio. Pueden ser también calificados y no calificados.
2. Existen además los **supervisores**, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados, pero además, en la actualidad otra función importante es la de apoyo a sus subordinados: su característica es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
 - a. Los técnicos, son las personas que, en base a un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
 - b. Altos ejecutivos, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
 - c. Directores, cuya función básica es la fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

1.4.3 Sistemas

Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Estos deben estar coordinados con el elemento personal y éste con aquellos, por ejemplo:

1. Existen **sistemas de producción**, tales como las fórmulas, patentes, métodos,
2. **Sistemas de ventas**, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.
3. **Sistemas de finanzas**, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
4. **Sistema de planificación**. Se enfocan a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no sólo en una dirección (la actual), sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive, por ejemplo: planificación de recursos humanos, financieros materiales, tecnológicos, etc.
5. **Sistemas de organización** y administración, consistentes en la forma de como debe estar estructurada la empresa; es decir su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.
6. **Sistema de información**. Es aquél en el que a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en distintas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión. Sus componentes son: información normativa, información de planeación, de relación, operacional, de control y gestión, de investigación, etc.

7. **Sistema de control.** El control es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema. Lo más significativo de las decisiones adoptadas y de las modificadas consiste en actuar sobre comportamientos determinados, a fin de reducir alguna desviación percibida.

1.5 FUNCIONES OPERACIONALES

En todas las empresas, invariablemente de su tamaño o giro deben realizar por lo menos cuatro funciones operativas, estas funciones son las siguientes: ventas o comercialización, producción, finanzas y recursos humanos, pero además compras es otra función a la que se le esta reconociendo su importancia.

1.5.1 Ventas o comercialización

Una de las funciones cuya principal importancia radica en la colocación de los productos en el mercado de consumo, de esta manera satisfacer las necesidades de los consumidores y además obtener las utilidades de la empresa.

La mayoría de los principales autores dividen, para su estudio, esta función operacional en cuatro partes que son: el mercado, el producto, la distribución y los medios de promoción.

1.5.1.1 Mercado

Según el autor Joaquín Rodríguez Valencia define el mercado de la siguiente manera: "El conjunto de personas o consumidores que están dispuestos

a adquirir un producto o servicio determinados, o a quienes se les puede persuadir de que los compren.”

El mercado puede dividirse en:

Mercado real. Es aquella parte del mercado que efectivamente está adquiriendo el producto o servicio.

Mercado potencial. Aquél en el que será posible vender bienes y servicios, siempre y cuando los consumidores tengan la capacidad y las características necesarias para efectuar la compra.

Tipos de mercado

Existen dos tipos de mercado: el mercado industrial, y el mercado de consumo.

El mercado industrial. Es aquél que está formado por consumidores para producir o revender.

El mercado de consumo. Esta formado por aquellas personas que adquieren un producto o servicio, para satisfacer una necesidad inmediata.

La segmentación.

Es una técnica que consiste en la división del mercado en diversas partes o grupos de consumidores que tienen las mismas características.

La empresa

La segmentación nos ayuda a conocer más claramente las diferentes partes de nuestro mercado, de esta manera la empresa puede aprovechar eficientemente esta información.

Comportamiento del consumidor.

Un aspecto de gran relevancia para las ventas es conocer el comportamiento de los consumidores, es decir, conocer cuales son los motivos que tiene para comprar un producto o servicio determinado.

En la medida que se conozcan de manera más precisa estos motivos, las empresas serán capaces de poder satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes, de esta manera también aumentarán significativamente sus ventas y por consecuencia sus utilidades.

A la empresa le interesa conocer en cuanto al comportamiento y hábitos de compra, del consumidor lo siguiente:

¿Por qué compra?

Para poder diseñar el producto de acuerdo a sus necesidades.

¿Dónde compra?

Para elegir a los distribuidores mas idóneos.

¿Cuándo compra?

Para ofrecer el producto o servicio oportunamente.

¿Cómo compra?

Para determinar la forma de venta.

¿Quién compra?

Para poder dirigir efectivamente la publicidad y promoción.

Investigación de mercados.

La herramienta que ayuda a las empresas a obtener toda esta información es la *investigación de mercados*.

Según Anzola, Sérvulo (1993) "La investigación de mercados es el medio o proceso de recopilar, registrar y analizar datos sobre el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos."

Su objetivo principal es la de proporcionar la mayor información posible, que sirva de base para poder tomar decisiones más acertadas.

Las principales áreas de estudio que abarca son las siguientes:

1. En cuanto al mercado: tamaño, localización, características.
2. En cuanto al consumidor: comportamiento, hábitos de compra, preferencias.
3. En cuanto a publicidad y promoción: eficacia y selección de medios.
4. Otras actividades: información sobre la competencia y valoración de los vendedores.

Los principales beneficios que la investigación de mercados da a las empresas son los siguientes:

- Señala quiénes son los compradores del producto o servicio;
- Localiza nuevos hábitos permitiendo así analizar nuevos productos;
- Descubre las preferencias del consumidor;
- Verifica si los productos anuales del mercado son los adecuados;
- Da a conocer la imagen de la empresa ante el consumidor;
- Determina si obtiene del mercado un beneficio razonable;
- Señala si los precios de los productos son compatibles con las demandas del mercado.

Competencia.

Es la existencia de dos o más empresas que ofrecen un producto similar o igual al mismo mercado.

El conocimiento de la empresa tiene tal importancia, que si no se obtiene toda la información necesaria acerca de ella, no se le podrá hacer frente, corriendo el riesgo de que haya una disminución de ventas o incluso pueda sacarnos del mercado.

Los datos más importantes que se deben obtener acerca de la competencia, a través de la investigación de mercados, son los siguientes:

- Número e importancia de los competidores;
- Sus productos y características;
- Sus canales de distribución;

- **Sistemas de ventas;**
- **Organización interna;**
- **Publicidad y promoción;**
- **Costo de productos competitivos.**

1.5.1.2 El producto

Según Stanton, William (citado por Fisher, 1986, pág. 132) "El producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles, incluso embalaje, color precio, prestigio del fabricante, y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades."

Los elementos del producto son los siguientes:

El precio. Es el valor de un producto o servicio expresado en dinero. Los fabricantes, por lo general, basan los precios de sus productos en el costo de los mismos (materia prima, mano de obra, costo de fabricación, etc.) más un margen de ganancia.

La marca. Es un nombre, símbolo o término que se da a todos los productos o servicios, para distinguirlos de los demás. Su importancia es porque se obtiene los siguientes beneficios:

- **Distingue el producto de los de la competencia;**
- **Ayuda a crear una imagen del propio producto;**
- **Da publicidad al producto;**
- **Sirve de garantía de consistencia y calidad.**

El envase. Por envase se entiende el material que contiene o guarda a un producto, pero que no forma parte integral del mismo. En forma más clara, envase es cualquier recipiente, lata, caja o envoltura propia para contener alguna materia o artículo.

La etiqueta. Puede ser parte del embalaje (impresión) o puede ser simplemente una hoja adherida directamente al producto. Su función principal es identificar al producto, poseer un instructivo que explique su uso, su contenido, la fórmula de éste, etc.

El empaque. Se define como empaque cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor.

Garantía. Es ofrecer al comprador la seguridad de que el producto o servicio cumplirá con las características que espera encontrar en él.

Servicio. Es la prestación que se le da al consumidor para mantener en buenas condiciones el producto que ha adquirido.

El objeto de estos dos últimos aspectos es la de mantener y aumentar el interés del comprador por el producto.

1.5.1.3 La distribución

Es la manera en que un producto llega del productor hasta el consumidor final. Las rutas o redes de distribución que los productores utilizan para hacer llegar su producto hasta el consumidor final, se les conoce como canales de distribución.

Es aquí incluso donde se puede marcar una gran diferencia con respecto a la competencia, si se logra desarrollar la capacidad de distribuir eficientemente los productos de tal manera que estén en tiempo y lugar adecuados, para poder satisfacer las necesidades de los consumidores oportunamente.

Los canales de distribución más comunes son los siguientes:

Mayoristas: son generalmente empresas grandes con capital y recursos elevados, por lo que tienen la capacidad de almacenar grandes cantidades de mercancía, y cuentan con su propia fuerza de ventas y que por lo general no vende directamente al consumidor final.

Minoristas: son empresas o personas físicas que no cuentan con mucho capital, por lo que compran pequeños volúmenes de mercancía y venden directamente al consumidor final.

Distribución directa: ésta es del productor directamente al consumidor.

1.5.1.4 Promoción.

Por promoción se entiende como el conjunto de actividades que motivan o estimulan de una manera directa al consumidor, para que efectúe la compra de un servicio o producto.

Las principales ventajas que se obtienen con la promoción son las siguientes:

1. Aumenta la efectividad de los distribuidores;

2. Atrae la atención de los consumidores;
3. Ayuda a la publicidad y a la venta personal;
4. Mejora la imagen del producto y de la empresa.

Normalmente la promoción se realiza a través de exposiciones, exhibiciones, demostración, muestras de productos, ofertas, regalos, descuentos, concursos, folletos, carteles que presenten el producto y ayuden a su venta, catálogos y listas de precios.

La promoción es una herramienta utilizada para incrementar las ventas de manera inmediata, por ésta razón, y dada la recesión económica, por la que atraviesan la mayoría de los países, es una de las actividades con mayor auge en las empresas.

1.5.2 Producción

Comprende todo proceso productivo que realiza una empresa, desde que entran los insumos (primeros materiales, los materiales auxiliares, la maquinaria, las herramientas, el personal, etc.) hasta que, mediante la conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consumido.

Según Velázquez Mastreta (citado por Rodríguez, 1996, pág. 300) El análisis de la función productiva debe responder a las siguientes interrogantes:

- a) **¿Qué producir?** Cuando hay que tomar una decisión es porque nos encontramos ante alguna alternativa, y el proceso de tomarla debe

basarse sobre algún método racional de elegir de entre diversas posibilidades.

- b) **¿Cómo producir?** Esto abarca una compleja planeación y programación de la producción, así como considerar un recurso básico: la tecnología.
- c) **¿Para quién producir?** Esta interrogante es la base para la investigación y reconocimiento de las ideas convenientes para las posibilidades de la empresa, así como para las necesidades del mercado.

Es muy importante aclarar que comúnmente se le da el nombre de producción únicamente a la producción de bienes; sin embargo, el concepto de manufactura es el que abarca exclusivamente la elaboración de éstos. En cuanto a la producción de servicios, se le conoce más comúnmente como "prestación de servicios". Por lo tanto el sistema productivo es tanto para elaborar bienes como servicios.

Incluso en una empresa comercializadora también existe el proceso de producción, aunque no realice ningún cambio físico al producto, y éste se da precisamente al comprar, almacenar y vender.

1.5.2.1 Planeación de la producción.

La planeación de la producción es la técnica o herramienta mediante la cual se puede prever cada etapa de todas las operaciones separadas o integradas de un proceso productivo y su producto.

El pronóstico de ventas representa la herramienta más utilizada por la función de producción, para saber cuánto producir, y en que tiempo se deberá entregar al cliente; esto claro considerando la capacidad de producción de la misma empresa.

Para la empresa de servicio es más difícil determinar la cantidad de servicio que puede ofrecer, en este caso se miden los insumos o recursos con que cuenta la empresa.

La empresa comercializadora para poder planear su producción, también deberá tomar en cuenta el pronóstico de ventas; para ello tiene que tomar en cuenta la cantidad de mercancía que compra, para después venderla y además la cantidad de producto que puede almacenar.

1.5.2.2 Mano de obra requerida.

Planear la mano de obra para la producción significa definir las características que, con relación al trabajo que va a desempeñar, debe tener la persona, y de ésta manera hacer la petición correspondiente a Recursos Humanos.

1.5.2.3 Materia prima requerida.

La materia prima son los elementos partes o sustancias de que esta compuesto un producto determinado. Por lo que es necesario saber:

- a) Cuánta materia prima. Esto se refiere a la cantidad de materia prima que se requiere para la elaboración del producto; para saberlo primero es necesario saber de qué está compuesto el producto y cuánta cantidad contiene. Esta información se compara con el pronóstico de ventas y se determina la cantidad de materia prima requerida.
- b) En qué tiempo se necesita. La materia prima debe estar en el momento que se le requiera, de esto depende que se pueda entregar o no el producto terminado a tiempo.
- c) Inventario de producto terminado. Otro factor importante para planear la materia prima, es la cantidad de producto terminado existente; es decir, si existen productos terminados la cantidad de materia prima requerida será solo la necesaria para producir lo que falta.

1.5.2.4 Distribución de los elementos necesarios para trabajar.

En éste punto es necesario acomodar todo lo necesario para la producción, de tal manera que facilite el trabajo. En la distribución se debe considerar el espacio para el tránsito de material, producto terminado y personas.

Para una mejor distribución de la maquinaria, se debe conocer primero todas y cada una de las etapas de producción, para que en este mismo orden sea distribuida en la planta o taller.

1.5.2.5 Seguridad en el lugar de trabajo.

También es importante la seguridad para las personas, la maquinaria y el producto. Por lo que se deben considerar todas las condiciones necesarias, tales

como temperatura, humedad, espacio o cualquier otra característica necesaria para salvaguardar la integridad de todos éstos elementos, poniendo énfasis en la seguridad de las personas.

1.5.2.6 Herramientas de trabajo.

Una herramienta es un instrumento que ayuda a no realizar las actividades directamente con las manos, no es una maquinaria, pero es indispensable para realizar el trabajo.

Las herramientas son indispensables para realizar el trabajo, por lo que no deben faltar, además de estar en buenas condiciones y en el lugar que se les necesite. Cumpliendo con lo anterior el proceso de producción no se interrumpirá y será más productivo.

1.5.2.7 Control de calidad.

El control de la calidad es el proceso que permite, por medio de un programa, elaborar el producto de acuerdo a las especificaciones de su diseño. La relación de calidad de los productos con respecto a las especificaciones se basa en la precisión que buscan los clientes y en la exactitud que se puede lograr con las personas, maquinaria y herramientas con que cuenta la empresa.

1.5.3 Finanzas

Otra Función con gran importancia en las empresas son las finanzas, ya que el dinero es indispensable para la operación de éstas; sin dinero no podemos

pagar la nómina, comprar materia prima, maquinaria, equipo y herramientas indispensables, etc. Las finanzas hacen posible afrontar todas estas necesidades, es por esto la importancia de su buena administración.

La administración financiera esta ligada con la operación de lograr y mantener la liquidez y ganancias de una empresa. Con el financiamiento adecuado se pueden cubrir las obligaciones y obtener utilidades. También ayuda a planear a largo plazo y analiza la obtención de fondos y sus erogaciones, de manera que el dinero sea invertido de forma tal que se pueda obtener la mayor rentabilidad posible.

Las principales actividades de la función financiera son:

- a) Mayor participación en la planeación a largo plazo;
- b) Elaboración de presupuestos a largo plazo;
- c) Elaboración de presupuesto de caja;
- d) Determinación de los gastos para activos de capital;
- e) Manejo de crédito y cobranza;
- f) Supervisión de la compra de activos de capital;
- g) Desempeño de la funciones contables;

1.5.3.1 Obtención de financiamiento.

El propietario o el responsable de finanzas debe reunir, analizar e interpretar la información financiera y formular un plan para obtener financiamiento. Debe estar bien informado sobre las condiciones de mercados

financieros nacionales e internacionales, costos de dinero, liquidez e instrumentos disponibles.

Se trata de determinar las distintas fuentes de financiamiento:

Fuentes internas:

- a) Aportaciones del propietario o de los socios;
- b) Reinversión de utilidades;
- c) Reservas de capital;
- d) Depreciación y amortización de activo;
- e) Ventas de activos fijos de la empresa.

Fuentes externas:

BANCOS

Descuentos de documentos
Apertura de créditos
Préstamos directos
Préstamos prendarios
Préstamos de habitación o avío
Préstamos refaccionarios
Préstamos hipotecarios

| | |
|-------------------------|--|
| CRÉDITO COMERCIAL | { Proveedores |
| ARRENDAMIENTOS | { Natural Natural documentado Financiero |
| EMISIÓN DE OBLIGACIONES | { Obligaciones hipotecarias Obligaciones prendarias Obligaciones quirográficas |

1.5.3.2 Presupuestos.

El presupuesto consiste en sí en prever lo que habrá de acontecer bajo supuestas y establecidas condiciones.

Al establecer un sistema presupuestario se persiguen algunos propósitos, los más importantes son los siguientes:

- a) Establecer un plan de acción definido de la empresa así como la fijación de adecuadas áreas de responsabilidad;
- b) Determinar los límites a que deben ajustarse los gastos;
- c) Determinar qué fondos son necesarios y medios para obtenerlos;
- d) Establecer comparaciones y pruebas que muestren constantemente el periodo y calidad de las operaciones realizadas;

- e) Indicar cuándo y dónde introducir modificaciones en las operaciones establecidas para que el objetivo se alcance;
- f) Cada unidad administrativa informará sus planes a otras;
- g) Formular proyecciones financieras para ajustarlas a las necesidades, asegurando y manteniendo así la posición adecuada;
- h) Controlar los gastos para que cada unidad administrativa opere dentro de lo establecido y autorizado.

1.5.3.3 Costos.

La correcta determinación de costos es muy importante, ya que en base a esto se pueden determinar el precio del producto, y por ende venderlo a un precio competitivo.

Existen básicamente tres sistemas de costos:

1. *Costos por trabajo*. Este se emplea cuando los costos de producción se pueden identificar con seguridad, como en la fabricación de producto a la medida y por pedido.
2. *Costos por proceso*. Se aplica cuando los productos se manufacturan por grandes lotes o en producción en masa.
3. *Costos estándar*. Son los costos planificados de un producto bajo condiciones de operación actuales y anticipadas.

El costo para la fijación de precios significa que el sistema de contabilidad de costos proporcione los costos de producción para guiar a la administración en la política de fijación de precios.

1.5.3.4 Contabilidad general.

A través de ésta se pueden conocer oportunamente todas las operaciones realizadas por la empresa, así como de su situación financiera, por medio de registros contables, para poder formular estados financieros (balances, estado de resultados, etc.); tal información marca la pauta para tomar decisiones sobre las futuras inversiones y operaciones de la empresa.

Por lo tanto al conocer toda la información acerca de los ingresos y egresos, la empresa ésta en la posibilidad de cumplir con todos los pagos, así como de realizar los cobros oportunamente.

Para concluir según Rodríguez, Juan (1998), la función de finanzas persigue en general los siguientes objetivos:

1. Mejorar la rotación de capital;
2. Reducir los costos generales;
3. Disminuir los costos de producción y distribución;
4. Disminuir los días de recuperación de cartera;
5. Conseguir que todos los presupuestos queden aprobados en las fechas acordadas;
6. Exigir un cumplimiento más exacto de los presupuestos establecidos, para evitar desviaciones;
7. Obtener mejor rendimiento de las inversiones;
8. Lograr que el flujo de capital opere con tal precisión, que no requiera de financiamientos emergentes.

1.5.4 Recursos Humanos

Esta función tiene la gran responsabilidad de obtener y mantener el personal adecuado para cada puesto en la empresa, contribuyendo así en la productividad de la misma, y además logrando que cada peso invertido en la nómina sea más redituable.

Sin embargo esto no debe confundirse con una explotación irracional del ser humano, no, lo que debe buscar la función de recursos humanos es que en cada puesto, este la persona con las habilidades y perfil necesario, para poder desempeñar sus actividades de manera eficiente.

Porque debemos recordar que ahora más que nunca, las empresas se encuentran inmersas en un ambiente de competitividad y no sólo a nivel nacional sino también internacional, de tal manera que si cuentan con personal de calidad, podrán ofrecer productos y servicios de calidad.

La ejecución de un sistema de administración de personal requiere del establecimiento dentro de la estructura orgánica de la empresa de unidades administrativas, cuyos titulares posean la debida preparación para dirigir todas las fases del sistema. El departamento de personal deberá existir de acuerdo a la magnitud de cada empresa en particular.

El departamento de personal esta considerado como unidad de apoyo (staff), por su propósito de asesorar la dirección superior y los demás niveles de la empresa.

Las funciones básicas del departamento de personal son las siguientes:

- Reclutamiento;
- Selección ;
- Contratación;
- Inducción;
- Capacitación;
- Desarrollo;
- Promociones;
- Administración de sueldos y salarios;
- Seguridad e higiene;
- Relación laboral.

1.5.4.1 Actividades administrativas.

Adicionalmente a las funciones que se enunciaron anteriormente, el departamento de personal desempeña actividades adicionales; tales como la planeación de personal, así como de implantar políticas y procedimientos necesarios que se van a emplear.

1.5.4.2 Planeación de personal.

Todas las empresas sin importar su tamaño deben conocer anticipadamente la cantidad de personal que van a necesitar para sus tareas o funciones. Por lo que la planeación de personal tiene por objeto satisfacer las necesidades de recursos humanos en tiempo y con la persona adecuada.

Ya sea que vaya a iniciar operaciones, o tenga planeado un crecimiento, debe determinar la cantidad y el grado de calificación necesario del personal que deberán tener en el tiempo previamente programado. Tomando en cuenta lo anterior habrá el personal suficiente para sostener el crecimiento e incluso para aprovechar las oportunidades que se presenten.

1.5.4.3 Políticas.

Son las guías de carácter general, marcadas por los directivos, a seguir por los empleados para desarrollar sus funciones, Constituyen una serie de principios que van condicionando la actuación del personal hacia el cumplimiento de los objetivos. El ignorarlas llevará de manera inmediata a la no consecución de los objetivos, ya que el personal actuará a su libre albedrío.

Para su formulación se requiere de la activa participación de los jefes y de los subordinados, quienes tendrán que adquirir esa responsabilidad, y será reflejada en su actuación.

1.5.4.4 Procedimientos.

Forman la parte medular de un sistema operativo de labores dentro del organismo, y sirven como guías para la acción más que para el pensamiento, porque detallan de manera precisa como se debe desarrollar una actividad en particular. Su constitución debe ser tan dinámico que permita su continuo perfeccionamiento. Su elaboración implica lo siguiente:

- a) Deben ser cuidadosamente estructurados de acuerdo con las técnicas;
- b) Deben ilustrar claramente las actividades, especificando recursos, costos, tiempos y esfuerzos requeridos;
- c) Deben tender a la especialización, para aprovechar más el incremento de las habilidades, los conocimientos y las experiencias en áreas operativas;
- d) Deben estar sujetas a constantes revisiones, para simplificar o eliminar las duplicidades de trabajo.

1.5.5 Compras

1.5.5.1 Concepto

Según Mercado, Salvador (1993) compras es:

"Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del proveedor más adecuado".

La función de compras es tan importante que también contribuye a la productividad y en la generación de utilidades. Como alguna vez dijo un pequeño comerciante: "en el precio de compra esta la utilidad", es decir, en la medida que se compre a precios competitivos la empresa tiene un mejor margen de utilidad.

Y esto ha sido tan bien asimilado por las empresas que la mayoría cuenta con un departamento de compras, dirigido, como en las otras funciones por un profesional en la materia. Dicho funcionario debe trabajar coordinadamente con los de otras grandes fases de la actividad de la empresa, ni subordinándose ni

dominando, sino trabajando conjuntamente, para lograr el objetivo común de la empresa.

Las decisiones que se deben tomar con respecto a la compra también conciernen a cuestiones de calidad, cantidad, periodicidad, punto de origen y costo. Tomando en cuenta el medio ambiente económico que es tan cambiante día con día.

1.5.5.2 Sus principales objetivos son los siguientes:

- Comprar los materiales para los propósitos buscados;
- Mantener la continuidad de abastecimiento con el fin de enfrentar al programa de fabricación;
- Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requerido;
- Evitar duplicaciones, desperdicios e inutilización de los materiales;
- Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor;
- Anticipar alteraciones de precios, por diferencias en las cotizaciones monetarias, inflación o escasez;
- Mantener la posición competitiva de la empresa en su industria y conservar el nivel de sus beneficios, en lo que a costos de materiales se refiere.

1.5.5.3 Consideración original de la compra.

Para que un artículo pueda ser comprado, en primera instancia alguien debe decidir si se compra en orden de la importancia, valor o la complejidad del

problema. Con esto el departamento de compras tiene la responsabilidad de llevar a cabo las siguientes funciones:

- a) Localizar, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios a la empresa;
- b) Entrevistar a los proveedores o a sus representantes;
- c) Cotizar los precios, calidad y transporte;
- d) Negociar condiciones de entrega, de pago, tratos necesarios en caso de rechazo o ajustes;
- e) Recepción, guarda y almacenaje;
- f) Efectuar la clasificación de los recursos materiales;
- g) Realizar el control de existencias.

1.5.5.4 La labor de almacenamiento.

Una vez que los suministros y materiales han sido controlados, son trasladados al almacén donde permanecerán hasta ser requeridos. Normalmente existe un responsable del almacén y será quién lleve el control adecuado de los materiales existentes en el almacén.

Se debe tener especial cuidado en las cantidades de reordenes deben estar determinados dentro de la capacidad de un almacenamiento satisfactorio y económico. Los niveles de inventario deben ser mantenidos entre un límite de existencia adecuado para asegurar la continuidad de las operaciones y un máximo determinado por la capacidad de espacio, de capital de trabajo, y las cantidades óptimas de compra.

1.5.5.5 Disposición de sobrantes y desperdicios.

Hay tres destinos principales para tales materiales: reutilización por algún otro sector de la compañía, devolución al proveedor, y venta a comerciantes de materiales usados u otros usuarios.

Capítulo

2

La Pequeña Empresa

2. PEQUEÑA EMPRESA

2.1. CONCEPTO

Según la Fundación Galileo: "pequeñas empresas son las unidades productivas de baja capitalización que operan bajo riesgo en el mercado; por lo general nacen de la necesidad de sobrevivir de sus propietarios".

De acuerdo con la Asociación de Empresas Pequeñas (SBA, citado por Valencia, 1994, pag. 59) es: "Aquella que posee el dueño en plena libertad manejada autónomamente y que no es dominante en el ramo que opera".

De acuerdo con los conceptos anteriores el autor considera a la Pequeña Empresa como: Aquella que es constituida con pocos Recursos Materiales y Humanos y generalmente el dueño es quien gestiona la administración de la empresa.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.

Para comprender más a las pequeñas empresas veremos algunas de sus principales características, en cuanto a su administración se refiere:

a) Administración de nivel profesional.

Hay una enorme diferencia en la manera en que se Administran cada una de las empresas. Hay un todo continuo entre los extremos de una administración con muy pocas habilidades y una altamente profesional. En el extremo menos profesional encontramos administradores o empresarios que se apoyan principalmente en experiencias anteriores y en su mera intuición.

Otros empresarios y administradores son más profesionales. Son analíticos sistemáticos al momento de resolver problemas y temas de administración.

b) Los fundadores como administradores

Los fundadores de nuevas empresas, no siempre son buenos miembros de la organización. Como ya sabemos, son creativos e innovadores, son individuos que asumen riesgos y que tienen el valor de luchar por sí mismos. Los fundadores no siempre son capaces de apreciar las buenas prácticas de la administración y su orientación frecuentemente suele ser diferente a la de los Administradores profesionales

c) La debilidad administrativa de las pequeñas empresas.

Aunque se puede hablar de algunas grandes corporaciones mal administradas, las pequeñas empresas en general parecen que sufren de este mal. Muchas de estas empresas no dejan utilidades y van sobreviviendo al día, y sólo permiten a sus propietarios tener ingresos modestos.

Aunque muchas ofrecen calidad en sus productos y servicios, presentan problemas como la falta de control de inventarios, atrasos en la contabilidad, una adecuada planeación de la producción así como de recursos humanos, etc. Lo mejor es que todas estas deficiencias se pueden corregir con una buena

administración y así se logran eliminar estas debilidades administrativas en las pequeñas empresas.

d) Restricciones que perjudican la administración.

Los administradores de pequeñas empresas, particularmente de las compañías nuevas y en crecimiento, se ven limitados por condiciones que no le preocupan a un ejecutivo promedio; ellos deben enfrentar la realidad de pequeñas cuentas bancarias y escaso personal.

A menudo a una pequeña empresa le hace falta dinero para invertir en una investigación de mercados, por ejemplo. Las limitaciones son tales, que en ocasiones incluso no se puede contratar el personal de oficina necesario.

Es muy común que a las pequeñas empresas les haga falta personal profesional especializado, y a falta de apoyo de especialistas experimentados en área como investigación de mercados, análisis de estados financieros, publicidad, producción y administración del factor humano; el administrador de pequeños negocios debe tomar decisiones en estas áreas sin contar con la experiencia y los conocimientos necesarios. Esta limitación puede resolverse parcialmente con el

auxilio de administración externa. Pero la escasez de talento profesional interno es parte de la realidad de las pequeñas empresas.

e) Crecimiento y administración de la empresa.

Conforme un negocio recientemente formado se establece y crece, cambian su estructura organizacional y su patrón de administración. En cierta medida, la administración de cualquier organización está obligada a adaptarse al crecimiento y al cambio. Sin embargo, los cambios que tienen lugar en las primeras etapas del crecimiento de un negocio son mucho más extensos que aquellos que tienen lugar en el crecimiento de un negocio relativamente maduro.

Diversos expertos han propuesto modelos relacionados con las etapas de crecimiento de los negocios. Estos modelos suelen describir cuatro o cinco etapas de crecimiento e identifican diversos temas de administración relacionados con cada etapa. Conforme las compañías pasan de la etapa uno a la cuatro, van añadiendo niveles de administración e incrementando la formalidad de sus operaciones.

En la etapa uno, la empresa la constituye una sola persona. Muchos negocios permanecen como operaciones unipersonales por tiempo indeterminados. En la etapa dos el empresario tiene una amplia participación en las operaciones del negocio. Además de realizar el trabajo básico, ya sea fabricando el producto, vendiéndolo, firmando los cheques o llevando la contabilidad, el empresario también debe coordinar los esfuerzos de otros.

En la etapa tres es cuando se agrega un nivel intermedio de supervisión. En este sentido, este es un punto clave para las pequeñas empresas, porque el empresario debe elevarse por encima de la administración directa, práctica, y trabajar por conducto de una instancia intermedia de administración.

2.3. LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO

La pequeña y mediana empresa representan para México parte fundamental de su economía, ya que abarcan entre el 80 y 90% del mercado mexicano en su conjunto. En todo el país, pero sobre todo en las principales ciudades, vemos innumerables establecimientos de distintos giros, y parecieran insignificantes, pero en su conjunto tienen un impacto social para México.

El impacto social es por la cantidad de fuentes de empleo que generan estos negocios, ocupando mano de obra, que incluso muchas veces proviene del sector agrícola, mejorando y dando cierto poder adquisitivo, importante para la actividad económica de cualquier país.

Pero además las autoridades hacendarias captan grandes capitales provenientes de estas empresas, por concepto de impuestos, lo que es importante para que el gobierno pueda invertir en obras públicas que beneficien a la población, y promuevan la actividad económica. Por lo que se concluye que son muy importantes y necesarias para la economía mexicana.

Este tipo de empresas se van creando por diversas razones; por mencionar algunas podemos considerar los despidos que hacen precisamente las grandes empresas, por sus constantes reajustes y la necesidad de disminuir el costo de sus nóminas, otra es la necesidad de independencia de algunas personas que cuentan con un pequeño capital y además deciden ya no trabajar para nadie.

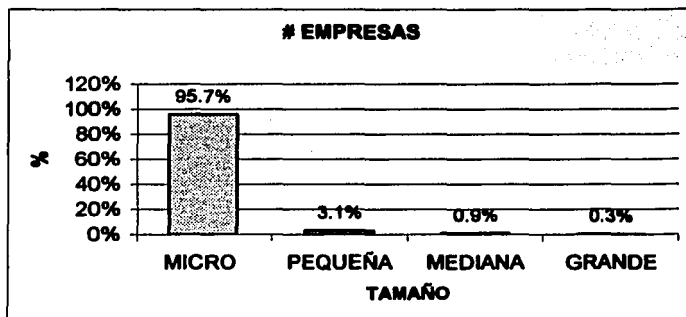
Incluso las grandes empresas tienen la necesidad de las pequeñas debido muchas veces, a que ellas mismas no son capaces de hacer llegar sus productos

hasta los consumidores finales, o requieren de pequeños proveedores de algunos insumos, etc.

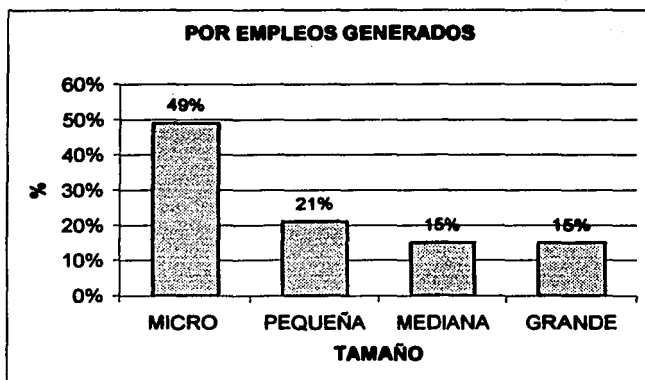
Pero al mismo tiempo las razones de su origen pueden causar su fracaso, ya que la mayoría de estos pequeños empresarios no están capacitados ni técnica ni administrativamente para dirigir negocios. He aquí la necesidad de que el gobierno pueda crear programas orientados a brindar apoyo técnico y financiero a este sector. Esperando que a un mediano plazo sea menor el número de pequeñas empresas que tengan que cerrar.

A continuación analizaremos las siguientes cifras para ver más claramente la importancia de estas empresas en México.

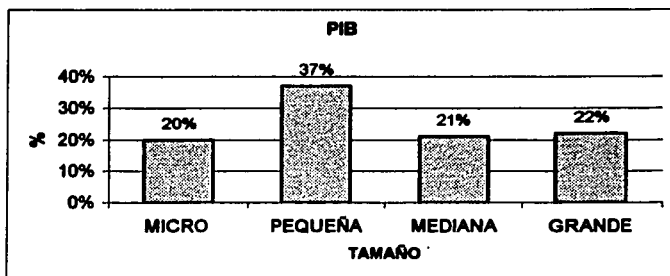
➤ **Número de empresas:**



➤ **Empleos generados:**



➤ PIB



Con lo anterior podemos concluir que las pequeñas empresas son importantes para nuestro país, además de que la mayoría son 100% mexicanas.

2.4. FUNCIONALIDAD EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO.

Antes que nada hay que recordar, que no importa el tamaño de la empresa, todas necesitan un persona que sea responsable de la función de la administración del factor humano. La magnitud de cada empresa determinará el tamaño del departamento de recursos humanos.

Las pequeñas empresas, dependiendo del número de personal que tengan, delegan en su mayoría, al departamento de contabilidad esta función. Por lo que la persona responsable de estas funciones depende directamente del Contador, sin darle la jerarquía que necesita para el mejor desempeño de sus funciones. Esto es lo más común en México.

Pero también podemos observar en otras pequeñas empresas, que esta función se la delegan al área de Ventas o Producción y en algunas otras empresas las principales actividades de la administración del factor humano son repartidas entre las diferentes áreas con lo que normalmente resulta que esto no es funcional. Con este tipo de estructuras se pierde totalmente dicha función, no existe una persona específica que se haga responsable de cumplir con las

principales funciones, porque incluso algunas no se llevan a cabo o a veces ni siquiera se conocen.

Lo más recomendable según Reyes, Agustín (2000), es que no sea el mismo Dueño o Gerente General quien se dedique a estas labores, ya que se desvirtúa la función de staff que tiene la administración de recursos humanos, además de que sus múltiples actividades no le permitirían que las llevara a cabo eficientemente.

Pero indispensablemente se requiere a alguien que esté preparado técnicamente y que dedique tiempo completo a estas actividades, y dependiendo del tamaño de cada empresa, esta misma persona pudiera realizar otras funciones.

Aunque hay que reconocer que en algunos casos donde sólo se cuenta con unos cuantos empleados, estas empresas no pueden "darse el lujo" de contratar a un especialista para que se dedique exclusivamente a los problemas de personal, pero llega un momento en que ya es necesario.

No se puede especificar con precisión el momento en el cual la contratación de un administrador del factor humano se convierte en una decisión lógica; por lo

que se torna difícil saber cuándo tomar esta decisión, pero es necesario buscar alternativas, incluso hay agencias de consultoría que se dedican a prestar este servicio principalmente a pequeñas empresas.

Afortunadamente la mayoría de las empresas crece y se le van presentando situaciones que pudieran ayudar a tomar esta decisión. Longenecker, Justin (2001) dice que hay algunas condiciones que nos ayudan a determinar el momento en el que es necesaria dicha contratación:

- Hay un número considerable de empleados (una guía, podría ser de 100 empleados);
- Los empleados están representados por un Sindicato;
- Es alta la rotación de personal;
- La necesidad de personal calificado o profesional crea problemas en el Reclutamiento o Selección.
- Los supervisores o empleados operativos requieren una capacitación considerable;
- El estado de ánimo de los empleados es insatisfactorio;
- Hay una fuerte competencia por el personal.

Lo anterior serviría como una guía, ya que son aspectos importantes a considerar, pero no necesariamente se tienen que presentar todos para tomar la decisión, la cual tendrá gran influencia en el éxito o fracaso de la empresa.

Capítulo

3

Administración de Recursos Humanos

3. ADMINISTRACIÓN

3.1 CONCEPTO

Según Sérvulo Anzola (1993) "la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de personas y de las cosas, mediante la planeación, la organización, la dirección y el control".

Según Harold Koontz , (comentado por Reyes, 2001, p. 16) "la administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Wilburg Jiménez Castro define la administración como: "una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales".

En la opinión del autor administración es: el medio por el cual se logran los objetivos de un grupo en particular o de cualquier organización, a través de la utilización de la planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos de dichos organismos: personas, recursos materiales y técnicos.

De hecho podemos decir que no hay entidad que no sea necesario administrarla, porque sea cual sea su objetivo, se trata de alcanzar, utilizando además para esto, todos los recursos con que cuenta la empresa. Por lo que en éste capítulo trataremos lo concerniente a la administración de recursos humanos.

3.2 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El punto de partida de la función de recursos humanos es la planeación de los mismos, es decir, es necesario determinar la cantidad y cualidades de empleados que la empresa necesitará en un plazo específico y asegurarse de poderlos conseguir.

Los principales autores consideran que son tres los elementos de la planeación:

- a) Pronósticos de recursos humanos
- b) Establecer un inventario de recursos humanos
- c) Comparación entre el pronóstico y el inventario de recursos humanos

3.2.1 Pronóstico de recursos humanos.

En este punto, se debe tratar de estimar la cantidad de personal que será necesaria en un periodo de tiempo determinado: 1 año a corto plazo y 5 años a mediano plazo. Esta estimación se obtendrá en base a: *la planeación estratégica* de la empresa y en base al *análisis de rotación*.

Planeación estratégica: Ésta es la que indica hacia donde va la empresa y cuales son los objetivos que se deben alcanzar de acuerdo al período de tiempo en que se realizan, así pues, aquí se determinará si es que habrá inversión en nueva tecnología, con lo que será necesaria la mano de obra calificada. También indica la magnitud en que se estima el incremento la participación en el mercado, etc.

Es decir, la planeación estratégica de la empresa será la base para la planeación de los recursos humanos, porque ésta indicará el número de empleados y los puestos necesarios para cada departamento, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Análisis de rotación según Rivas, Luis Arturo (2002): "sirve para analizar los movimientos naturales que cabe esperar en cualquier organización, esto es, jubilaciones, liquidaciones, promociones, despidos, traslados e incluso aspectos difíciles de estimar con precisión como son los fallecimientos". Para ello se ordenan los puestos de la empresa en función de su importancia y luego se describen los cambios estimados en un tiempo determinado.

El análisis de rotación incluso nos puede indicar algunos otros aspectos importantes para la gestión de recursos humanos, como por ejemplo: cuando el análisis señala un alto índice de renuncias, podría indicar un inadecuado clima laboral o bien una remuneración insuficiente y poco competitiva, o en el caso de un gran número de despidos, significaría que no se esta realizando una adecuada selección de personal o bien que existe una dirección autoritaria.

Lo anterior nos ayudará a conocer los conocimientos, habilidades y experiencias, actitudes, interese vocacionales, etc. con que deberán contar el futuro los nuevos miembros de la empresa, en cada uno de los departamentos a los cuales se integrarán. Para hacer más fácil esta tarea se pueden emplear los análisis de puestos. Es decir, con el pronóstico de recursos humanos debemos determinar de manera cuantitativa y cualitativa las futuras necesidades de personal que tendrá las empresas.

3.2.2 Inventario de recursos humanos

Es esencial tener un conocimiento preciso de la situación actual de los recursos humanos de la empresa, no sólo desde el punto de vista numérico: ¿Cuántos trabajadores hay?, ¿Qué puestos tienen?, sino un verdadero inventario de recursos, que incluya el perfil de las personas e información humana sobre sus intereses y expectativas, de tal manera que dicha información le permita cubrir las vacantes que se vayan generando ya sea por renuncias o por expansión y que pueda los cursos de entrenamiento necesarios para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la organización.

El inventario de recursos humanos según Fernando Arias Galicia debe tener por lo menos la siguiente información:

1. Número de personas en cada categoría y en cada departamento;
2. Edades de las personas;
3. Actitud de cada persona hacia su trabajo;
4. Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas;
5. Objetivos personales de cada uno de los miembros de la organización;

6. Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para su trabajo y otros trabajos;
7. Orientación profesional o vocacional de cada persona;
8. Sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización;
9. Sustitutos potenciales para cada puesto fuera de la organización;
10. Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales internos;
11. Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales externo;
12. Tiempo necesario de capacitación para un novato;
13. Índices de rotación para cada categoría y departamento;
14. Índices de ausentismo para cada categoría y cada puesto;
15. Movilidad ascendente del personal;
16. Otros datos que se consideren necesarios.

Con un inventario de recursos humanos bien elaborado podemos identificar a los titulares de cada puesto y se identifican los posibles sustitutos en caso de que se abran las vacantes.

3.2.3 Comparación entre el pronóstico y el inventario de recursos humanos.

Una vez que se tiene el pronóstico y se ha realizado el inventario de recursos humanos, se procede a hacer una comparación para determinar que es lo que se necesitará. Con estas dos herramientas podemos conocer los movimientos internos que se deberán realizar, tales como promociones y transferencias con lo que se incentivará el desarrollo del personal que actualmente existe en la organización. Por último, desarrollar planes concretos para contratar nuevo personal, y capacitar al actual.

Otro punto importante es que con base a todo lo anterior se determine el monto económico que habrá de asignarse a los planes de recursos humanos. Esto último deberá estar en armonía con los presupuestos generales de la empresa.

3.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

3.3.1 Reclutamiento

3.3.1.1 Importancia

El siguiente paso natural es el reclutamiento, es decir, debemos lograr que los solicitantes potenciales soliciten los puestos vacantes de la organización. Pero debemos lograr obtener solicitudes y currículos de las personas que son aptas para el puesto, para que al final no se tenga que contratar al menos malo (un práctica muy común en algunas empresas), sino al más indicado.

Es aquí donde estriba la gran importancia de ésta función, por que de nada sirve la mejor planeación si no logramos que los solicitantes potenciales se interesen en solicitar los puestos vacantes. Tampoco se trata de hacer llegar gente en grandes cantidades si realmente no son, en primera instancia, aptas para dichas vacantes, ya que un reclutamiento inadecuado no nos garantiza que entre los reclutados haya una personas con las características necesarias para el correcto desempeño del puesto.

El reclutamiento implica un gran esfuerzo del reclutador para proveer a la empresa de los recursos humanos necesarios en el momento oportuno y en una cantidad suficiente, de tal manera que se pueda realizar una selección a conciencia y que de por resultado poder elegir al más adecuado para el puesto.

Y aunque esto es lo idóneo suele ser muy difícil, pero se debe tratar de reducir los riesgos de fracaso. Para lo anterior debemos seguir dos pasos importantes para realizar el mejor reclutamiento posible: el análisis de puestos y determinar las fuentes de reclutamiento.

3.3.1.2 Análisis de puestos

Según Rivas, Luis Arturo (2002) por análisis de puestos debe entenderse "la forma como la empresa describe y especifica un puesto".

Mediante el análisis de puestos se define lo que requiere la empresa con respecto a: el nivel de estudios que debe tener la persona, su experiencia en trabajos previos, así como la responsabilidad que tendrá en su cargo, sus habilidades específicas, tales como el manejo de ciertos equipos, etc.

El análisis esta dividido básicamente en dos partes: la descripción y la especificación.

La descripción nos indica:

- Objetivo básico del puesto;
- Lista de actividades que debe desarrollar el puesto.

La especificación debe indicar:

- Educación;
- Experiencia;
- Manejo de equipos;
- Cursos de especialización;
- Dominio de alguna lengua extranjera;
- Responsabilidad sobre bienes, personas o equipos;
- Condiciones ambientales de trabajo;
- Requisitos físicos específicos.

Esta etapa es una de las más difíciles de lograr, y esto se debe a los constantes cambios a los que están sujetos todas las organizaciones y en gran parte a lo que se refiere el rubro tecnológico. Debido a esto se deben revisar constantemente para adaptarias a dichos cambios, por lo que podemos decir que esta tarea de la selección, no es algo estático, más bien es algo dinámico, por lo que requiere de revisiones y actualizaciones para que corresponda a las necesidades actuales de la organización, de otra manera afectara de manera negativa a todo el proceso de reclutamiento y selección.

Pero como diría Jorge Enrique Orozco: "no es suficiente tan solo con leer acerca de las tareas, sino que se debe observar cómo se realizan en la práctica, precisamente para estar en condiciones de comprender con mayor exactitud el material escrito que sobre análisis de puestos se logre tener."

Esta recomendación ayudará a tener una idea más exacta de las condiciones de trabajo en que se desarrolla el trabajo y poder llevar a cabo una mejor entrevista.

3.3.1.2.1 Beneficios del análisis de puestos

Para directivos:

- Permite orientar al trabajador sobre sus tareas;
- Es el soporte para exigir un adecuado desempeño;
- Identifica la duplicidad de funciones y la pérdida de energía funcional;
- Permite seleccionar y desarrollar al personal.

Para trabajadores y empleados:

- Sabe lo que debe hacer;
- Señala sus responsabilidades;
- Conoce qué requisitos debe cubrir para ascender;
- Orienta para pedir cursos de formación;
- Aclara lo que se espera de él.

Para el departamento de recursos humanos:

- Base de selección de personal;
- Orienta la capacitación, formación y el desarrollo del personal;
- Es la base de la valuación de puestos;
- Permite implantar un adecuado sistema de evaluación del desempeño;
- Es la base de programas de incentivos.

Para la empresa:

- Apoya la realización de estudios de trabajo;
- Es la base de un sistema de incentivos;
- Define las responsabilidades;
- Base para la planeación estratégica de recursos humanos;
- Facilita las auditorias;
- Facilita la definición de ámbitos de competencia entre gerencias y empleados.

3.3.1.3 Fuentes de reclutamiento

Siempre que se tiene que cubrir una vacante las empresas tiene que decidir qué tipo de fuente deben escoger, por lo que primeramente se den conocer dichas fuentes y básicamente existen dos fuentes de reclutamiento: fuentes internas y fuentes externas.

3.3.1.3.1 Fuentes internas:

Los propios empleados

No hay que olvidar que promover los ascensos y traslados también resulta benéfico para la empresa además de constituir un medio de reclutamiento con buenos resultados y por supuesto nos evita generar algunos gastos. Pero si se realiza esto, obviamente debemos contar con un sustituto de la persona que será promovida, o de lo contrario no estaremos resolviendo el problema.

Un ascenso significa promover a una persona de un nivel inferior jerárquico a otro superior y un traslado es mover, sobre el mismo nivel jerárquico a una persona. Otra ventaja que representa este tipo de reclutamiento es que ya conocemos a la persona, pero a pesar de esto se recomienda realizar los exámenes necesarios a fin de tener una mayor certeza acerca de su funcionalidad en el nuevo puesto.

Folleto de la compañía.

Algunas compañías los editan y distribuyen para tal efecto, dando a conocer las posibilidades de empleo en esa empresa, así como información adicional acerca de sus actividades, artículos o servicios que ofrece y beneficios.

Recomendaciones de trabajadores.

Es otro medio muy utilizado en las empresas y consiste en pedirle a sus empleados que recomienden a algunos candidatos, principalmente para desempeñar puestos de "confianza", en la mayoría de los casos dando buenos resultados, ya que en algunas empresas donde se realiza esta práctica, existe el dicho: "un buen empleado, solo recomienda a un buen candidato".

Aquellos que recomiendan a un candidato, difícilmente recomendarían a alguien que saben de antemano que no cubren el perfil o bien que no tiene buenos antecedentes de trabajo. Si se recurre a esta fuente de reclutamiento, será necesario realizar una investigación minuciosa, imparcial e impersonalizada para no desviar los resultados y finalmente contratar a alguien que no sea el adecuado para el puesto.

3.3.1.3.2 Fuentes externas:

Instituciones docentes (universidades, escuelas e institutos)

Para puestos técnicos y ejecutivos, las instituciones de estudios superiores representan una fuente primaria. A pesar de que esta fuente no siempre es bien explotada por las empresas, si se lleva un buen plan de reclutamiento con estos medios, se pueden lograr excelentes resultados ya que de aquí los recién graduados salen frescos y actualizados en cuanto a conocimientos se refiere, con la desventaja de que no cuentan con mucha experiencia.

Algunas empresas inician el reclutamiento ofreciendo la oportunidad de que allí se realicen prácticas profesionales, y/o ofreciendo becas.

Colegios profesionales (de abogados, economistas, contadores, ingenieros, etc.)

Algunas organizaciones y sociedades de profesionales ofrecen el servicio de colocación para sus miembros. Incluyendo en sus publicaciones una lista de miembros que están en busca de empleo o notificándolo en las reuniones que realizan.

Oficinas públicas de empleo

En la actualidad en la mayoría de los estado del país existen oficinas públicas de empleo, en el caso del Distrito Federal, en cada una de sus delegaciones hay una oficina de este tipo, y en el caso de los estados, las

podemos encontrar en cada municipio. Tal vez una desventaja de esta fuente de reclutamiento es que es muy lento para obtener buenos candidatos, ya que por la presión que tienen de atender todas las solicitudes que reciben, mandan candidatos que en ocasiones se salen del perfil deseado.

Agencias privadas de colocación.

Hay muchas agencias de colocación privadas, que cobrando una comisión, ayudan a sus clientes a cubrir sus necesidades de empleo al ser contratados, éstas bien pueden cobrarle la comisión al patrón, al candidato o a ambos. Por lo que cada agencia difiere en cuanto a la calidad del servicio, por que algunas pudieran dejar en segundo termino la calidad de su servicio y pensando sobre todo en la comisión, puede darse el caso de que envíen candidatos que no cubren el perfil.

Arthur Sherman recomienda buscar una agencia con experiencia y profesionalismo, además de entrevistarse con esta clase de reclutadores potenciales, y conocer más a fondo aspectos importantes, tales como: sus ideas o prácticas respecto a la estrategia de reclutamiento, procedimientos de filtrado, costos de estos esfuerzos, etc.

Ofertas directas a través de anuncios en los periódicos.

Este es uno de los medios más utilizados y más efectivos en cuanto resultados se refiere, siempre y cuando este bien redactado, es decir, el reclutador debe ser capaz de informar a los solicitantes potenciales exactamente el perfil que la empresa necesita, algunos autores recomiendan incluso, mencionar el sueldo y

prestaciones con el de que se filtrar sólo a las personas adecuadas. Pero a pesar de ello recuerdo lo que una vez dijo un joven reclutador mexicano: "publicar anuncios es casi un arte, porque si no hacemos una buena publicación, pueden pasar dos cosas negativas: una es que no llegue nadie a solicitar la vacante y la otra es que lleguen muchos, pero sin cubrir el perfil que se requiere". Y esto es cierto, porque además es común que muchos solicitantes aún cuando saben que no cubren el perfil, mandan su currículum, con la esperanza de que en caso de que la empresa no encuentre a la persona con el perfil adecuado, puedan tener una oportunidad de ser llamados para una entrevista.

Ofertas espontáneas de candidatos

Otra práctica muy común es la de recibir solicitudes y currículos no pedidos de personas que quizá puedan ser buenos candidatos. Hay que aceptar que ciertamente éste medio no es el más efectivo, representa una opción más para reclutar a candidatos potenciales. Aunque algunos autores no recomiendan éste medio basados en el hecho de que "los empleados de calidad, no emprenden peregrinaciones y van tocando de puerta en puerta en busca de mejores oportunidades de empleo". Tal vez haya algo de cierto en esto, sin embargo no es una regla general, porque a pesar de que la mano de obra calificada es muy escasa, no todas las empresas saben retener a sus mejores empleados.

Sindicatos

Esta constituye la principal fuente de abastecimiento de personal operativo, en las empresas donde existe un sindicato, lo anterior es por que existe una

cláusula de admisión exclusiva. Pero lo más recomendable es reglamentar adecuadamente dicha cláusula. Esta debería comprender:

- a) Los requisitos que debe reunir el candidato;
- b) La fijación de un plazo, dentro del cual el sindicato deba cubrir la vacante, y en caso de no hacerlo, la empresa podrá cubrirla, con la condición de que el trabajador se sindicalice;
- c) La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos;
- d) El convenio de que, tan pronto el candidato no llenare no requisitos del puesto, presentar a otro, o bien que la empresa lo cubra con el requisito de sindicalización, mencionado en el inciso b).

Si se logran los puntos anteriores, en gran medida lograremos que el sindicato sea un facilitador al momento de cubrir vacantes en puestos operativos y no llegue a representar en algunos casos un obstáculo.

Reclutar a través de otras empresas o grupos de intercambio.

Otras empresas con las cuales se mantiene un contacto constante nos pueden sugerir, recomendar o enviar personas que no pudieron contratar, por políticas de edad o parentesco con los actuales empleados, o personal que tienen que recortar por reajustes.

Y aunque muchas empresas quisieran saber cuales son las mejores fuentes de reclutamiento, es difícil determinar esto con precisión, ya que cada una de

éstas tiene ventajas y desventajas, además de que sus uso dependerá de las necesidades en particular de cada empresa.

Bolsas de trabajo en Internet.

Un medio que esta teniendo mucho auge en la actualidad es precisamente éste, hay empresas que cuentan con una amplia cartera de candidatos para diferentes puestos de diferentes niveles y ofrecen este servicio a través de internet. Pagando una inscripción las empresas tienen acceso a esta información. Cabe destacar que este medio esta dando un elevado grado de efectividad.

3.3.1.3.3 Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento.

Ventajas de las fuentes internas.

- a) Premian la ambición y el empuje del trabajador;
- b) Nos garantizan cierto grado de lealtad;
- c) Sirven como base para colocar al personal en forma más adecuada, de acuerdo a sus aptitudes;
- d) Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajo por parte de los empleados;
- e) El costo es menor.

Desventajas de las fuentes internas

- a) Tapan un hoyo... abriendo otro;
- b) Posible desorganización;
- c) Peden fomentar los rencores hacia la empresa;

- d) Impiden la obtención de nuevos puntos de pista, que generalmente, traen consigo las personas que provienen de lugares ajenos a la empresa.

Ventajas de las fuentes externas.

- a) Eliminan el movimiento excesivos del personal actual en la empresa;
- b) Proporcionan personal no "viciado" con las prácticas comunes en la empresa, y por lo tanto, con nuevas ideas que pueden significar una utilidad considerable;
- c) Pueden reducir costos de entrenamiento.

Desventajas de las fuentes externas

- a) Nos ofrecen personal que deberá familiarizarse con las formas de operar de la empresa;
- b) Limitan las posibilidades de ascenso del personal actual ;
- c) Su costo es más elevado.

Una recomendación importante para saber la efectividad de cada fuente y medio es hacer una evaluación considerando los siguientes aspectos:

- a) Número de solicitudes obtenidas con cada técnica;
- b) Calidad de las solicitudes;
- c) Porcentajes de empleados obtenidos de las solicitudes;
- d) Costo de obtener cada solicitud y cada empleado;
- e) Lapso de tiempo entre la utilización de la técnica y recibo de solicitudes.

3.3.2 Selección

3.3.2.1 Importancia

Toda empresa se debe preocupar por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores; pero no todas advierten que esto sólo se logra mediante una **correcta selección de personal**.

El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus aptitudes, se siente descontento. El que desempeña una labor que no esta de acuerdo a sus merecimientos personales, se siente víctima de una injusticia. El que hace un trabajo incompatible con sus inclinaciones, se puede sentir frustrado.

Un trabajador cuya ineptitud se desconoce por no haber sido bien seleccionado, se convierte muchos gastos normales en pérdidas. Esta ineptitud desconocida causa riesgos profesionales, desperfectos en la maquinaria, demandas por despido, es decir, en una serie de conflictos innecesarios.

3.3.2.2 Proceso de selección

Joaquín Rodríguez Valencia dice que una vez que el proceso de selección ha sido fundamentado en tres entradas útiles: la planeación de personal, el análisis de puestos y los candidatos, los gerentes de recursos humanos tienen todos los elementos necesarios para realizar una adecuada selección.

Los pasos que sigue cada organización para llevar a cabo su selección dependerá de sus necesidades específicas y de su magnitud, por lo que se podrán encontrar procesos muy complejos, así como algunos muy sencillos.

Para efectos de este trabajo, nosotros analizaremos el siguiente proceso, ya que es el que sugiere los pasos más esenciales para tratar de realizar una selección adecuada:

- a) Análisis de solicitud de empleo;
- b) Entrevista previa;
- c) Pruebas de aptitud y psicológicas;
- d) Estudio socio-económico;
- e) Selección preeliminar del departamento de recursos humanos;
- f) Selección final por el futuro jefe inmediato;
- g) Examen médico;
- h) Decisión de contratación;

Es importante recordar que al termino de cada uno de estos pasos, los candidatos pueden ser rechazados, por lo que se deben llevar a cabo lo más exacto posible.

3.3.2.2.1 Análisis de solicitud de empleo

Una vez localizados los candidatos, es importante que sean recibidos en un ambiente agradable y cortés, ya que será la primera impresión que tendrán de la empresa. Para realizar el análisis de solicitud se pueden usar formatos que incluso son vendidos en las papelerías, sin embargo, si la empresa requiere alguno con diferentes características lo puede diseñar de acuerdo a sus necesidades. En general estos formatos deben describir la información de mayor interés con respecto a los candidatos. La información que encontraremos en la solicitud de empleo es la siguiente:

- Los datos personales;
- Los estudios y la formación;
- La experiencia profesional;
- La aptitud para el puesto;
- Las aficiones y los intereses del candidato.

La evaluación de la información contenida en las solicitudes de empleo y en el Curriculum Vitae, son en realidad el primer filtro de selección y desde esta etapa se empiezan a seleccionar los candidatos que cubren el perfil del puesto vacante, después de esto se procede con una entrevista.

3.3.2.2.2 Entrevista previa

De todos los instrumentos de selección, la entrevista es la más decisiva ya que ofrece la oportunidad de conocer personalmente al candidato, y analizar reacciones, actitudes y expectativas que generalmente no se indican en las solicitudes de empleo, en el vitae o en las mismas pruebas. En general esta entrevista tiene el objeto de empezar a descartar a los candidatos que no cubren los requerimientos para el puesto que se quiere cubrir. En esta etapa, también se deben informar al candidato aspectos generales del puesto, tales como: en que consiste el trabajo, el horario, el sueldo, prestaciones. De esta manera el candidato también tendrá elementos suficientes para decidir si continua con el proceso, de ser así, se pasa a la siguiente etapa.

3.3.2.2.3 Pruebas de aptitud y psicológicas

En esta etapa del proceso de selección, se pretende evaluar al candidato en cuanto su habilidad, potencialidad, además de su capacidad con respecto al puesto que podría ocupar en la organización. No obstante que han sido una herramienta importante en la selección, hay autores que aseguran que éstas pierden popularidad en la empresas, debido a que se considera de un costo muy alto, además de que algunos piensan que son subjetivas por lo que no les adjudican una gran aportación. Otro punto importante es la falta de conocimiento en cuanto su interpretación y a lo que valoran, por lo que debe tenerse cuidado al decidir aplicarlas, ya que lo más conveniente es consultar gente especializada.

Existen una gran cantidad de pruebas psicométricas que se le aplican a los candidatos y se dividen principalmente en tres grupos.

Las pruebas de conocimientos: miden la aptitud real o potencial de una persona para aprender a desempeñar un puesto. Las más frecuentes se refieren a la capacidad numérica, la rapidez de percepción y la aptitud de razonamiento. Pero algunas de estas cada vez pierden más fuerza, ya que consideran que frecuentemente incluyen preguntas que no guardan relación alguna con los resultados del empleo.

Las pruebas de psicomotricidad: miden la fuerza, destreza y coordinación manual y la destreza con los dedos, estas son aplicadas para contratar personas de cadenas de montaje.

Las pruebas de personalidad: pretenden medir ciertas características de la personalidad, entendiendo por esto el conjunto de rasgos de un individuo, organizados e influidos entre sí por una serie de estímulos afectivos culturales y sociales, que lo conducen a actuar de determinada forma.

3.3.2.2.4 Estudio socioeconómico

Según Fernando Arias Galicia la investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que pudieran influir directamente en el rendimiento del trabajador;
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores;
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Con este estudio podremos obtener información relevante en cuanto a sus antecedentes laborales, ya que obtendremos directamente de su exjefe (cuando sea posible) información detallada en cuanto su desempeño y nivel de responsabilidad mostrado durante su estancia en esa compañía.

Normalmente el estudio socioeconómico lo realizan agencias de investigación especializadas. El grado de minuciosidad dependerá en gran medida del puesto de que se trate. En esta etapa se debe considerar el costo de este servicio, razón por la cual algunas empresas (sobre todo las pequeñas) no lo llevan a cabo.

3.3.2.2.5 Examen médico

Una vez que los aspirantes han aprobado todas las etapas anteriores, se deben someter a un examen médico, con la finalidad de verificar su capacidad o limitaciones físicas para desempeñar el puesto eficientemente, además de que tendremos la posibilidad de detectar cualquier enfermedad contagiosa o bien que los aspirantes hayan padecido alguna enfermedad o sufrido un accidente que pudiera tener secuelas durante su estancia en la empresa. Obviamente, cualquier indicio de enfermedad que pudiera afectar directamente en un posible alto índice de ausentismo, que por ende afecte la productividad y la calidad en la empresa deben tomarse en cuenta, para en determinado momento rechazar al candidato. Por que hay que recordar que debemos colocar a la persona idónea en el puesto adecuado, pero esto incluye que también debe contar con la capacidad física que exige el desempeño de dicho puesto. Esta etapa normalmente es una de las últimas precisamente por que es muy costosa

3.3.2.2.6 Decisión de contratación

Esta es la última etapa de la selección, y aquí llegan aquellos o aquel candidato que han aprobado todas y cada una de las etapas anteriores. Ya con un reporte que contiene la información completa acerca del candidato (resultado de exámenes, así como el estudio socioeconómico), se le presentan al jefe inmediato de la vacante, siendo éste el responsable directo del trabajo subordinado, será él quien tome la decisión.

Una vez tomada la decisión final, se debe informar al candidato seleccionado, pero también se recomienda que por ética y profesionalismo, se les informe a los aspirantes rechazados los motivos de dicha decisión.

3.4 INDUCCION

En esta fase tenemos la responsabilidad de lograr que el nuevo integrante de la empresa se pueda integrar lo más rápido posible a ella, así como a su puesto, con su jefe y con sus compañeros. Hay que recordar que es una persona diferente a todas las que actualmente laboran en la organización, que desconoce todo lo relativo a ella, a su funcionamiento, al ambiente de trabajo, por lo que se debe facilitar su integración, de no hacerlo eficientemente retrasaría su adaptación a la empresa, factor que podría influir en una baja productividad.

Es por eso necesario establecer un buen programa de inducción al personal de nuevo ingreso. Hay procedimientos que son obligatorios, pero además se deben desarrollar programas de inducción que cada empresa en particular adaptará según sus características y necesidades.

3.4.1 Contrato de trabajo

En primer lugar la ley obliga la existencia de un contrato de trabajo, ya que existe la prestación de un servicio y un paga por éste. Por lo que de no existir la ley le imputa a la empresa la responsabilidad por la inexistencia del contrato, pero de echo la relación de trabajo existe de cualquier forma.

Lo más conveniente para ambas partes es que inmediatamente que el candidato ha sido aceptado, se realice el contrato y se firme. Ya que de acuerdo con Fernando Arias Galicia esto representa las siguientes ventajas para ambas partes:

Para el trabajador

- a) Conoce oportunamente sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio;
- b) Queda estipulada la contraprestación que recibirá por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc;
- c) Representa cierta estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización

- a) Le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo análisis del puesto, o cuando menos su descripción;
- b) Le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo;
- c) Constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

Es importante recordar que incluso la Ley Federal de Trabajo es muy paternalista, y si aunado a esto la empresa omite ciertas obligaciones, al momento de enfrentar una demanda laboral no contará con elementos que le sirvan como pruebas, por lo que seguramente perderá y tendrá que desembolsar cierta cantidad de dinero de manera innecesaria.

La ley Federal de Trabajo define el contrato individual de trabajo como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro su trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma o denominación, mediante el pago de un salario.

Existen de acuerdo a nuestra legislación laboral, las siguientes formas de relación de trabajo:

Relación individual de trabajo por tiempo indeterminado: es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo determinado y continuo que represente para ésta última una necesidad permanente mediante el pago de un salario.

Relación individual de trabajo por tiempo determinado, que a su vez se divide en: eventual o temporal.

Eventual: es aquella por la cual una persona se obliga a prestar su trabajo personal subordinado a otra, constituyendo para ésta última una necesidad extraordinaria y accidental por el pago de un salario. Estos casos se dan por ejemplo, cuando las empresas tienen que cubrir una vacante generada por enfermedad o accidente de algún empleado.

Temporal: es aquella mediante la cual una persona se obliga a prestar a otra su trabajo personal subordinado, que constituya para ésta una necesidad permanente, pero que va a estar limitada por el tiempo o por la naturaleza del trabajo, mediante el pago de un salario. Y puede adoptar dos formas distintas:

- a) Contrato por obra determinada: es el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración estará sujeta a la terminación que se encuentre estipulada en éste;
- b) Contrato a precio alzado: es el documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración será total, por la obra material del mismo.

En la práctica es muy común que las empresas otorguen inicialmente contratos temporales por lo menos durante tres meses, los cuales se consideran como un periodo adecuado de prueba, y en caso de aprobarlo se le otorga el contrato por tiempo indeterminado.

3.4.2 Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social

Al igual que el contrato individual de trabajo, la inscripción al instituto mexicano del seguro social, se debe realizar inmediatamente en cuanto el trabajador inicie sus labores en la empresa, esto por que en primer lugar es una obligación legal, fundamentado por la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, y aunque esta permite que dicha inscripción se realice durante los primeros cinco días, lo más recomendable es que se realice el mismo día o incluso de ser posible un día antes de que comience a laborar.

Esta recomendación es para tratar de prevenir que el Seguro Social aplique un capital constitutivo en caso de algún accidente de trabajo ocurra durante los primeros días de trabajo, sin existir dicha inscripción.

Los datos que debe contener el aviso de inscripción son los siguientes:

Del trabajador

- a) Nombre completo; apellidos paterno, materno y nombre;
- b) Sexo;
- c) Fecha y lugar de nacimiento;
- d) Domicilio;
- e) Número de afiliación al IMSS, en caso de haber sido registrado por otro patrón;
- f) Nombre completo de ambos padres;
- g) Clave Única de Registro de Población;
- h) Firma o huella digital en caso de que no sepa firmar.

Del patrón

- a) Nombre y ubicación del centro de trabajo;
- b) Fecha de ingreso al trabajo;
- c) Salario que devengará;
- d) Número de registro ante el IMSS;
- e) Firma del patrón o de su representante legal, debidamente acreditado ante el IMSS.

3.4.3 Expediente

Se debe integrar con todos los documentos del trabajador, tales como solicitud de empleo, Currículum Vitae, cartas de recomendación, acta de nacimiento, comprobante de domicilio, cartilla del servicio militar liberada, comprobante del CURP, comprobantes de estudio, así como el contrato individual de trabajo, la hoja de afiliación al IMSS, también aquí se archivarán todos aquellos

documentos que describan el historial del trabajador en la organización; aumentos de sueldo, calificación de méritos, promociones, etc.

Los expedientes son confidenciales y sólo deben tener acceso a ellos personas autorizadas, para evitar malos manejos de toda la información que aquí se encuentra.

3.4.4 Programas de Inducción

El nuevo trabajador ya ha firmado su contrato, ha sido afiliado al IMSS, y hemos abierto su expediente, pero con esto, sólo estamos cumpliendo con aspectos obligatorios y administrativos necesarios. Algunas empresas cumplen con lo anterior y si acaso con una presentación del nuevo trabajador con sus compañeros y es todo, pero hay que recordar que la empresa esta invirtiendo en obtener inteligencia, capacidad y trabajos humanos, por lo que aquí debemos comenzar a conservar el capital humano.

Por lo que se deben diseñar programas de inducción adecuados, con el fin de facilitar la integración del trabajador, ya que los primeros días de trabajo son importantes y decisivos, por que es cuando el trabajador toma la decisión de quedarse en la empresa, irse o tomar una actitud apática hacia el desarrollo de su trabajo. Ya que como dice el Lic. Jorge Enrique Orozco: "generalmente se observa la relación entre la rotación de trabajadores con la buena o mala inducción que recibieron".

Los objetivos más importantes que debe cumplir el programa de capacitación son los siguientes:

- **Determinar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa;**
- **Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente;**
- **Informarle de las políticas, los reglamentos, prestaciones y los beneficios de la empresa;**
- **Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos;**
- **Reducir la rotación;**
- **Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si este no esta bien informado, constantemente estará haciendo preguntas a los compañeros que lo rodean.**

El contenido de cada programa de inducción dependerá de cada empresa en particular de sus objetivos, su tamaño y tipo, es decir, cada programa de inducción deberá estar hecho a la medida de cada empresa.

Los aspectos básicos que debe contener un programa de inducción, de acuerdo con la mayoría de los autores son los siguientes:

- a) Palabras de bienvenida;**
- b) Historia de la empresa;**
- c) Políticas de la empresa;**
- d) Productos o servicios de la empresa;**
- e) Organización y funciones de la empresa;**
- f) Políticas de personal;**
- g) Reglamento interior de trabajo;**
- h) Servicios y prestaciones para los trabajadores;**
- i) Políticas de higiene y seguridad;**

- j) Orientación hacia el trabajo, deberes y normas;
- k) Planes de capacitación.

Pero también es importante considerar que una parte de la inducción es responsabilidad de el jefe inmediato, ya que este será quien le indique todos los aspectos específicos acerca de su trabajo, así como de la disponibilidad de herramientas y utensilios necesarios para su trabajo. En algunas empresas es el jefe inmediato quien presenta al nuevo trabajador con sus compañeros de departamento y realiza una visita a la planta o departamento según sea el caso, aunque lo recomendable es que esto último lo realice el responsable de recursos humanos a fin de no interrumpir el trabajo del gerente o jefe de área o departamento.

Podemos observar que el éxito de la inducción dependerá por un lado de un buen programa de inducción y por el otro del liderazgo del jefe inmediato para integrar al nuevo trabajador a su puesto y al departamento.

3.5 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

3.5.1 IMPORTANCIA

La capacitación es tan importante y trascendental para el éxito de las organizaciones, que cada vez en más considerado como parte de las estrategias de las mismas. Partiendo del hecho de que la capacitación de los trabajadores es determinante para que las empresas sean más productivas y competitivas, con lo

que una buena capacitación, puede representar una importante ventaja sobre nuestros competidores.

Pero no sólo representa ventajas para la organización, también los trabajadores se pueden ver beneficiados al estar bien capacitados, por que esto les permitiría en determinado momento ser patos para desempeñar otro puesto que implique mayor jerarquía, responsabilidad y remuneración, con lo que el trabajador tendrá un desarrollo dentro de la organización. Aún cuando los trabajadores llegan a las organizaciones con determinados conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar determinado puesto, es tarea de la administración de recursos humanos detectar que estos tres aspectos estén en constante armonía con los objetivos de la organización.

Otro aspecto a considerar es que todo el desembolso que se genere por concepto de capacitación debe ser considerado como una inversión a largo plazo y no como un mero gasto, por lo que también es importante hacer una buena planeación de la capacitación. De esta manera para asegurar que la inversión en capacitación tenga el máximo impacto posible en el desempeño individual y organizacional, se deben desarrollar cuatro fases: 1) evaluación de necesidades, 2) diseño de programa, 3) instrumentación y evaluación.

3.5.2 Fase 1: detectar necesidades de capacitación

Los responsables de recursos humanos constantemente deben estar valorando las necesidades de capacitación, para detectar qué tipo de capacitación, cuándo y quién la necesita además de los métodos que se deben utilizar para transmitir a los trabajadores los conocimientos, las habilidades y

actitudes necesarios. Para detectar dichas necesidades se deben realizar tres tipos de análisis: análisis organizacional, de tareas y de personas.

1. **Análisis organizacional:** se deben detectar todos los aspectos generales que puedan influir en las necesidades de capacitación, es la observación del entorno, estrategias y recursos con que cuenta la empresa para identificar en qué áreas se debe enfatizar la capacitación.
2. **Análisis de tareas:** consiste en analizar las descripciones y especificaciones del puesto para saber las actividades que se realizan en el mismo, así como las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para ejecutar dichas actividades. El primer paso es enumerar las tareas del puesto y el segundo, la comparación contra lo que cada empleado hace para realizar la tarea.
3. **Análisis de personas a capacitar:** aquí se debe tratar de determinar qué empleados necesitan capacitación y quiénes no la necesitan. Los gerentes juegan un papel importante en este punto, ya que pueden ayudar a detectar áreas de deficiencia y enfocar los programas de capacitación de tal manera que se pueda mejorar el desempeño de los empleados.

3.5.3 Fase 2: diseño del programa de capacitación

El siguiente paso después de haber analizado las necesidades de capacitación, es el diseño del programa de capacitación. Según Arthur Sherman el diseño de la capacitación debe enfocarse por lo menos en cuatro aspectos

relacionados: 1) objetivos de capacitación, 2) deseo y motivación, 3) principios de aprendizaje, 4) características de los instructores.

1. **Objetivos de capacitación:** con toda la información obtenida en el punto anterior, se debe poner por escrito lo que se espera de la capacitación, describiendo las habilidades y conocimientos por adquirir y/o las actitudes por modificar.
2. **Deseo y motivación:** de acuerdo con los expertos dos aspectos previos son importantes para que la capacitación tenga éxito: una es la buena disposición, entendiéndola esta como la experiencia y madurez que forman parte de sus antecedentes de capacitación, y el otro aspecto es la motivación, es decir, los empleados deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos.
3. **Principios de aprendizaje:** aquí se debe dar importancia a los principios psicológicos de aprendizaje, es decir, las características de los programas de capacitación que ayudan a los trabajadores a aprender los conocimientos nuevos, que identifiquen la importancia que esto tiene en sus vidas, así como en el trabajo. Algunos de esos principios son los siguientes: establecimiento de metas, significado de la presentación, modelado, diferencias individuales, práctica activa y participación, aprendizaje global contra aprendizaje desmenuzado, aprendizaje distribuido, retroalimentación y comunicación del avance y recompensas y esfuerzo.
4. **Características de los instructores:** para lograr el éxito de la capacitación, también debemos tener especial cuidado en las características y habilidades pedagógicas de los instructores. Según Arthur Sherman las siguientes características son las deseables:

- a) **Conocimiento del tema.** Deben conocer su tema a profundidad
- b) **Adaptabilidad.** Debe adaptar a las distintas capacidades de aprendizaje de los empleados.
- c) **Sinceridad.** Deben mostrar sinceridad con los participantes, así como paciencia y tacto.
- d) **Sentido del humor.** Para hacer más ameno el aprendizaje, se pueden insertar anécdotas como ejemplos.
- e) **Interés.** Tener un gran interés en el tema que enseñan
- f) **Cátedras claras.** Ser claro al impartir la clase para lograr un mejor aprendizaje.
- g) **Asistencia individual.** Tratar de dar apoyo individual, cuando los participantes así lo requieran.
- h) **Entusiasmo.** Con la inyección de dinamismo y entusiasmo en la capacitación se logra obtener una respuesta positiva por parte de los empleados.

3.5.4 Fase 3: implementar el programa de capacitación.

Una vez que tenemos que implantar el programa de capacitación, se tiene que escoger entre varios métodos cuales son más apropiados para los conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de aprenderse. Para analizar los métodos de capacitación, se van a dividir en dos grupos: los que se utilizan para empleados no ejecutivos y los que se usan para los ejecutivos.

3.5.4.1 Métodos de capacitación para empleados en puestos no ejecutivos.

Capacitación en el puesto.

Este consiste en demostrar la realización del trabajo, así como los requisitos, por lo que proporciona experiencias en condiciones normales de trabajo, y normalmente lo hace un instructor interno, ya sea el propio gerente o un empleado de alto nivel. Se usa para el entrenamiento de habilidades.

Capacitación de aprendices.

Esta representa una extensión de la capacitación en el puesto, pero es más específica para el personal de nuevo ingreso y que va a cubrir puestos como por ejemplo: maquinistas, técnicos en laboratorio, electricistas, etc. Se les tiene que proporcionar una instrucción y práctica minuciosa, tanto en el aspecto teórico como práctico del trabajo.

Capacitación combinada.

Es un tanto similar a la capacitación de aprendices, pero esta pretende combinar la práctica con clases formales en un aula. Son por ejemplo como los programas que tienen la mayoría de las escuelas técnicas a nivel medio superior y las de nivel superior, al exigir que sus alumnos realice prácticas profesionales, que normalmente son e medio tiempo.

Instrucción escolarizada.

Esta tiene la ventaja que un solo instructor puede manejar un número considerable de participantes. Este método se considera adecuado cuando se maneja información que puede ser transmitida a través de conferencias, demostraciones, películas, etc.

Métodos audiovisuales.

Este se utiliza normalmente para mostrar las habilidades y procedimientos para muchos puestos de producción, esto se hace a través de cintas de video y pueden mostrar de una manera clara, por ejemplo, los pasos para ensamblar un equipo electrónico.

Capacitación por computadora.

Con el desarrollo de la tecnología se han diseñado nuevos métodos de capacitación, utilizando, por ejemplo la computadora, esto se hace colocando material de capacitación en un programa interactivo. Con esto los participantes pueden realizar ejercicios, solucionar problemas, efectuar simulaciones, etc.

3.5.4.2 *Métodos de capacitación para ejecutivos*

Aunque muchos de los métodos anteriores se usan para empleados que no están en puestos ejecutivos, también se utilizan para los que si están, pero además existen otros que están enfocados al desarrollo de ejecutivos, con lo que

algunas empresas modernas buscar ser más competitivas, a través de líderes y gerentes talentosos.

Experiencia en el puesto.

Con este método los ejecutivos tienen la oportunidad no sólo de aprender algunas habilidades a través de la observación o la lectura, sino que se les da la oportunidad de desempeñarse bajo presión y aprender de sus errores. Esta es una de las técnicas que se consideran más utilizadas.

Seminarios y conferencias.

Los seminarios y conferencias, tiene la ventaja de poder reunir un grupo considerable de participantes para su capacitación, pero específicamente cuando son enfocados para el desarrollo de ejecutivos se utilizan para transmitir nuevas políticas, ideas y procedimientos. Pero otro uso importante es para iniciar debates acerca de problemas o temas de discusión que no tienen una respuesta determinada.

Estudio de caso.

Este método utiliza estudios de casos, normalmente basados en la experiencia de los participantes, con la finalidad de mejorar sus habilidades para la toma de decisiones, a través de analizar y sintetizar hechos, aprendiendo también a identificar todas las posibles variables en las que se basan la toma de decisiones.

Juegos de negocios.

En los últimos años se han desarrollado nuevas técnicas, tales como el juego de negocios que consiste en la toma de decisiones acerca de problemas de una organización ficticia, y al mismo tiempo se simulan también las posibles repercusiones de las decisiones en cada área específica. Tiene la ventaja de que requiere una gran participación por parte de los empleados que están recibiendo la capacitación.

Representación de papeles.

Consiste en asumir actitudes y papeles, que normalmente son de un supervisor y un subordinado que participan en la resolución de algún problema específico, con este método se pretende que los ejecutivos mejoren su capacidad de comprender y asesorar a los demás, ya que ven la situación desde otro punto de vista.

3.5.5 FASE 4: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Una vez que se ha terminado la capacitación se debe hacer el esfuerzo de evaluarla, y aunque no existen sistemas de evaluación totalmente efectivos y objetivos, se debe investigar cuales fueron los resultados de la capacitación. Según Luis Arturo Rivas Tovar existen al menos cinco niveles de evaluación:

1. La evaluación teórica del capacitando, mediante exámenes, trabajos, exposiciones y participaciones en debates;

2. La medición del grado de satisfacción del capacitando con el curso, así como su opinión sobre la aplicación a su trabajo. Y aunque como dice Arthur Sherman "los participantes felices tienen más posibilidades de utilizar la información recibida en la capacitación a su trabajo", pero a pesar de esto no es una garantía de que el programa de capacitación haya tenido éxito;
3. El seguimiento del desempeño del capacitando en su trabajo después de la capacitación y su comparación con su rendimiento anterior. Una manera de hacer esta evaluación es probar el conocimiento y habilidades antes de la capacitación y después de ésta para poder hacer una comparación;
4. La medición de índices que llevaron a impartir la capacitación (ausentismo, reclamaciones, rechazos, número de pérdidas, etc.). Este sistema de evaluación es más objetiva, pero la capacitación no siempre resuelve problemas de errores o reclamaciones;
5. La evaluación experimental con grupos de control y grupos experimentales, ésta es más sofisticada y requiere de una cultura administrativa muy elevada, éste sistema consiste en seleccionar a un grupo de trabajadores que se les dio capacitación y comparar su productividad y actitud contra otro grupo de trabajadores que no recibieron dicha capacitación, ambos grupos deben ser similares en experiencia, capacitación anterior y niveles de puestos.

Cualquier método que se elija para evaluar los resultados de la capacitación, debe ayudarnos a predecir los resultados positivos de la capacitación.

3.6 LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

Después de que se han realizado las arduas labores de selección, inducción y capacitación de los trabajadores, otra tarea no menos importante es la de una adecuada remuneración, buscado con esta poder retenerlo, tratando de que el trabajador se sienta que esta obteniendo una recompensa y una buena remuneración.

3.6.1 Definición

Sueldo: Es la retribución que recibe un empleado por un trabajo realizado, el cual es pagado quincenal o mensualmente.

Salario: es la retribución que recibe un trabajador por un trabajo realizado, el cual es pagado semanalmente.

Como podemos observar la diferencia estriba básicamente en hacer una diferencia de clases y en el período de pago.

Motivación: No podemos negar que hay una estrecha relación entre la motivación y el trabajo que realizan los trabajadores en la organizaciones, ya que es a través de éste como el trabajador puede satisfacer parte de sus necesidades. De aquí que lo más común en este sentido es hablar de una remuneración justa, pero debemos verlo desde los dos enfoques; uno del trabajador, ya que éste quiere ganar lo suficiente para poder satisfacer sus necesidades y el patrón quiere pagar lo justo para que su empresa siga siendo redituable.

3.6.2 Modelo de remuneración

Un sentimiento que normalmente tienen los trabajadores, es que según ellos, no ganan lo justo, que cuando se trata de aumento de sueldo no son evaluados objetivamente, y puede ser que parte de esto sea cierto, pero es aquí donde la administración de recursos humanos tiene la responsabilidad de establecer los parámetros que le permitan a la empresa asignar una remuneración justa a cada persona en la organización.

Por lo que veremos en forma general el modelo de un sistema tradicionalista, que tiene como base cinco puntos fundamentales:

1. Medir la responsabilidad e importancia de cada puesto, a través de la valoración de puestos;
2. Estudiar la competitividad de los sueldos de la empresa a través de las encuesta de sueldos;
3. Medir la contribución individual a través de sistemas de evaluación del desempeño;
4. Los sistemas de incentivos;
5. La administración de fondo de pensiones.

3.6.2.1 *Valuación de puestos.*

A través de esta técnica se busca asignarle un valor numérico y medible a cada uno de los puestos en una empresa.

Normalmente todos podemos distinguir la importancia y necesidad de conocimientos entre un puesto operativo y uno ejecutivo, pero cuando se quieren jerarquizar todos los puestos hay algunos que son confusos, por ésta razón debemos establecer juicios objetivos.

Para valorar los puestos existen varios métodos, los cuales se clasifican en dos grupos:

Métodos clásicos.

- Alineamiento;
- Clasificación por categorías;
- Factores;
- Puntos.

Métodos contemporáneos

- Hay;
- Método de Jaques de tiempo de autonomía;
- Guías;
- Método de bandas de decisión de Peterson;
- Método de condensa directo;
- Método Turner de porcentajes;
- Método Reddin de pagos por resultados;
- Método de perfiles Urwick-Orr;
- Regresión múltiple.

La diferencia en la clasificación de estos dos grupos es que los primeros fueron inventados a principios del siglo XX y además siguen siendo los más utilizados; el segundo fueron inventados después de la década de los setenta.

Es importante tomar en cuenta que la valuación de puestos no determina los salarios de un puesto, esta técnica sólo nos ayudará a determinar la importancia relativa de un puesto en la organización, así como su jerarquización y clasificación.

3.6.2.2 Las encuestas de salarios

Estas encuestas nos van ayudar a definir la competitividad salarial en el mercado de trabajo. Las encuestas de salarios son hechas periódicamente y como estas investigaciones resultan muy caras, las organizaciones normalmente contratan a empresas que se dedican a esto.

Esta importante herramienta ayuda a las organizaciones a tratar de evitar los errores más comunes que son :

- Pagar poco;
- Pagar mucho.

Si se comete el primer error, tal vez la empresa pueda ahorrarse sumas considerables de dinero en comparación a la competencia, pero tendrá un índice de rotación muy elevado, con lo que pierde recursos humanos valiosos y todo lo que invirtió para lograr la dotación del personal que se fue.

Si incurre en el segundo, tal vez tenga trabajadores que estén contentos con sus ingresos, pero la empresa no podrá ser competitiva.

Para que la utilización de esta herramienta sea más eficiente hay que considerar dos aspectos importantes:

- a) En caso de contratarse una empresa y comprarse las encuestas, las comparaciones deben ser con empresas del mismo giro;
- b) Deben compararse también las funciones de cada puesto, porque pueden tener la misma denominación pero diferentes tareas.

3.6.2.3 Evaluación del desempeño

Con esta técnicas podemos medir el desempeño y los resultados de un empleado en su puesto. Pero a pesar de ser una técnica que nos permite eliminar la evaluación sin considerar elementos objetivos, esta técnica sigue provocando inconformidades entre muchos empleados. Pero con todo y esto es mejor contar con herramientas que sirvan como guía y nos ayuden a buscar ese punto medio al que se le llama justo.

Los fines para los cuales se evalúa, son básicamente cinco y son los siguientes:

Identificación del potencial: con este sistema la empresa puede detectar competencias escasas, cubrir vacantes, retener al personal más valioso o detectar futuros directivos.

Remuneración: sirve para incentivar a los empleados en su desempeño cuando hay cambios, fijar sueldos, motivar en base a resultados y en época de crisis tal vez congelar o reducir salarios.

Mejora del desempeño: a través de premiar el logro de resultados satisfactorios para la empresa o premiar el apego a las normas.

Apoyo a estrategias: busca lograr una armonía entre los objetivos de la empresa y los individuales, definidos en la estrategia.

Instrumento jurídico laboral: a través de este se pueden justificar los despidos de personas que no funcionen de acuerdo con la estrategia de la empresa o que signifiquen un obstáculo para el logro de cambios.

3.6.2.3.1 Técnicas de evaluación del desempeño.

Existen dos tipos de técnicas, las objetivas y las subjetivas.

Técnicas objetivas:

Absentismo: consiste en analizar únicamente la asistencia y la puntualidad del personal evaluado.

Productividad: se establece un estándar de productividad y se compara con la del trabajador estudiado.

Técnicas subjetivas.

Escala de calificación de rasgos: el trabajador es evaluado por medio de diferentes rasgos de su persona y su personalidad; como la puntualidad, disciplina, don de mando, iniciativa, etc. Estas se califican desde muy malo hasta excelente. Cada calificación tiene unos puntos que se suman para obtener la evaluación final.

Sistema numérica de elección obligada: el evaluador comprueba varias descripciones del comportamiento que orientan más su juicio. Cada elección tiene un valor que al final es sumado para su evaluación.

Escalas de índices críticos: el evaluador anota todos los incidentes buenos y malos en que ha incurrido el trabajador evaluado.

El sistema de escalas gráficas de valoración: evalúa comportamientos laborales y los divide en distintos grados. El evaluador ordena a las personas en una o más dimensiones de eficiencia; puntuales con iniciativa, etc.

El sistema de lista de comprobación: consiste en emitir juicios y opiniones que describan las características del éxito de un trabajo.

Método de distribución obligada: con base a la distribución normal, se obliga a los evaluadores a los mejores, a los de desempeño normal y a los destacados, mediante las desviaciones estándares a la media.

Evaluación por objetivos: el supervisor y los empleados definen conjuntamente los objetivos a lograr en un periodo determinado.

Simulaciones: son ejercicios se simulan una situación de trabajo.

No hay una regla que indique cual técnica es la mejor, cada empresa de acuerdo a sus características debe definir la mas apropiada para sus empleados.

3.6.2.4 Sistema de incentivos y recompensas.

Cuando se evalúa el desempeño, es con el propósito de incentivar a los trabajadores, de tal manera que la evaluación del desempeño y los incentivos esta ligados. Como dice Luis Arturo Rivas Tovar: "un sistema de evaluación del desempeño que no tenga un sistema de recompensas esta destinado a fracasar."

Los incentivos más comunes son los siguientes:

- Primas de gratificación de fin de año;
- Primas de antigüedad;
- Primas por condiciones de trabajo peligrosas, nocturnas o de jornadas festivas;
- Reparto de utilidades.

La mayoría de las empresas otorgan incrementos salariales a personas con un buen desempeño. Los incentivos a diferencia de las primas son otorgadas por la dirección y no son negociadas.

Pero también hay que mencionar los motivadores negativos, que aunque normalmente no se recomiendan, deben tomarse en cuenta para aquellos empleados que están por debajo de los resultados que se espera de su puesto.

Siguiendo este modelo o incluso cualquier otro que la organización decida, los responsables de la administración de recursos humanos, estarán en la posibilidad de poder determinar ese punto medio llamado "remuneración justa".

3.7 SEGURIDAD E HIGIENE

Siempre escuchamos algunos lemas acerca del personal de la empresa, tales como: "el personal es lo más importante en la empresa" ó "el personal es el corazón de la empresa". En fin hay muchos dichos como estos, pero lo más importante es que cada función de la administración de recursos humanos realmente tenga muy en cuenta estos enfoques.

Se dice que algunos de los objetivos de la administración de recursos humanos es dotar y mantener el personal adecuado para la empresa, y lo que respecta a seguridad e higiene tiene mucho que ver en cuanto al segundo objetivo mencionado.

Es por esto que la administración de recursos humanos, a través de la seguridad e higiene debe de cuidar la salud, la integridad física, en general cuidar la vida de sus empleados, por qué efectivamente son importantes para el funcionamiento de las organizaciones.

3.7.1 Definiciones

Según Joaquín Rodríguez Valencia (1999) "la higiene se entiende como las condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud y la seguridad se entiende como la aplicación de los dispositivos destinados a evitar accidentes".

Según Chiavenato (citado por Joaquín Rodríguez Valencia, 1999, pág. 345) es: "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 puesto y al ambiente físico donde son ejecutadas".

En opinión del autor, la seguridad e higiene son: el conjunto de esfuerzos y actividades encaminados a la protección integral de la salud de todos y cada uno de los individuos que trabajan en una organización, así como hacer todo lo posible para evitar accidentes dentro de las mismas.

3.7.2 Importancia

La seguridad e higiene de los trabajadores es trascendente, no sólo para el buen funcionamiento de las organizaciones, sino en general para todos los individuos, por que ésta afecta directamente en sus vidas, ya que ellos dependen de su trabajo para satisfacer sus necesidades básicas. Por lo tanto, si física o mentalmente no se encuentran aptos para desempeñar cualquier trabajo, esto propiciaría problemas en su familia, ya que no podrá sostenerla económicamente, provocando incluso frustración en los individuos.

Para las organizaciones, el hecho de que exista un gran número de accidentes dentro de la organización causa graves problemas económicos, ya que la empresa tiene que invertir en capacitar a otro trabajador para sustituir al accidentado, la moral de los compañeros también baja, si el equipo o la maquinaria sufrieron algún desperfecto esto causará un costo, lo que da como consecuencia una baja de productividad y puede repercutir en el precio del producto, lo que a su vez provoca que la empresa sea menos competitiva.

Por lo que se observa hay más de una razón importante para que las empresas se preocupen por la higiene y la seguridad de sus trabajadores.

3.7.3 Principales causas de los accidentes.

Una causa de los accidentes son aquellos casos fortuitos que pueden suceder de manera inesperada, pero que además no se tiene control alguno sobre ellos. Agustín Reyes Ponce considera que los actos y/o condiciones inseguras se dividen en tres las subcausas que provocan los accidentes, y son las siguientes:

1. Actitud inapropiada;
2. Falta de conocimiento;
3. Incapacidad física y mental.

Actitud inapropiada.

Desobediencia intencional a las instrucciones dadas. Hay muchos trabajadores que deciden no seguir las reglas de seguridad; considerando bajo su criterio que algunas de ellas no son necesarias, o por el exceso de confianza al pensar que dominan sus funciones. Como el caso que se presentó en una

empresa ubicada en el valle de México, cuando uno de sus montacargistas pensó que podría detener el montacargas a tiempo cuando decidió "espantar a un compañero", pero el resultado de su negligencia fue que le provocó una fractura múltiple en el pie izquierdo a su compañero, dejándolo incapacitado para trabajar durante tres meses.

Descuido y distracción. Para que los accidentes ocurran bastan tan sólo algunos segundos y sí el trabajador se distrae lo suficiente ya sea por problemas personales o incluso por distraerse con algún compañero de trabajo la empresa estará enfrentando las consecuencias de algún accidente.

Intento premeditado de lesionarse. Aunque a veces parece increíble, hay personas que con tal de gozar de subsidios, prestaciones y pensiones que la ley les otorga, son capaces de atentar contra su integridad física y provocarse desde una lesión leve hasta una incapacidad parcial permanente.

Intoxicación por alcoholismo o drogas. En muchos accidentes intervienen los efectos del alcohol o alguna droga, que aunque en la mayoría de los casos son parciales, son suficientes para que el trabajador no este en condiciones normales para poder trabajar. Tal es el caso de un trabajador de una compañía comercializadora, que cuando intentó entrar a trabajar bajo los efectos de algún enervante, agredió al guardia de seguridad por no permitirle a éste la entrada, provocándole algunas lesiones leves.

Falta de conocimientos.

Selección inadecuada. Es muy común que en el proceso de selección no se tomen en cuenta algunos aspectos que ayuden a determinar si la persona a contratar cuenta con las aptitudes necesarias para desarrollar el puesto, en forma tal que no ocurran accidentes, o que no sea propensa a accidentes.

Adiestramiento inadecuado. Otro aspecto que se da en repetidas ocasiones, es que, cuando el trabajador es adiestrado, no se le hace el énfasis necesario con respecto a los riesgos de su puesto, así como las medidas de seguridad que debe conocer.

Carencia de un programa de convencimiento permanente en materia de seguridad industrial. En muchas empresas no toman en cuenta que es importante que el personal este convencido acerca de la seguridad para lograr su participación efectiva en todas las acciones que se emprendan para aumentar la seguridad en el trabajo. Por eso además de manuales y carteles acerca de la seguridad, es importante que constantemente se le recuerde y convenza al trabajador lo importante que es para todos el seguir todas las políticas y reglas que se implanten para disminuir o erradicar los accidentes de trabajo.

Incapacidad física o mental.

Visión defectuosa. El hecho de que los problemas de la vista no se detectan sino hasta que existe un avance considerable, provoca que ocurran muchos accidentes, sobre todo en aquellos puestos donde una buena visión es indispensable para el buen desempeño del trabajador.

Audición defectuosa. Cuando los trabajadores tienen problemas auditivos, no podrán detectar a tiempo cualquier señal que les indique algún accidente que se puede evitar a tiempo.

Agotamiento. Un agotamiento en el trabajador es muy peligroso, ya que puede causar serios accidentes dentro o fuera de la empresa.

Debilidad muscular. Cuando los trabajadores no tienen la fuerza necesaria para realizar tareas que exigen cierta fuerza muscular, el trabajador esta en riesgo de sufrir algún accidente.

Temor. Cuando hay una mala información con respecto a los riesgos del trabajo o cuando determinados puestos tienen un alto índice de accidentes y los trabajadores lo saben, puede provocar nerviosismo y miedo, lo que puede llevar a movimientos imprecisos y ocasionar accidentes.

Condiciones inseguras.

Las principales condiciones inseguras que provocan un alto índice de accidentes, comprenden elementos como:

- Equipo protegido inadecuadamente;
- Equipo defectuoso;
- Procedimiento peligroso en, sobre o cerca de máquinas y equipo;
- Almacenamiento inseguro, aglomeramiento, sobrecarga;
- Iluminación inadecuada, reflejos, luz insuficiente;
- Ventilación inadecuada, cambio de aire insuficiente.

3.7.4 Análisis del accidente

Es importante que se realice el análisis de cada accidente ocurrido en la empresa, para poder identificar sus causas y determinar todas las medidas correctivas, así como su futura prevención. La herramienta más utilizada para estos análisis son las estadísticas de accidentes y enfermedades profesionales.

3.7.5 Enfoque de los programas de seguridad.

Los programas de seguridad deben tener el enfoque hacia la creación de un ambiente y actitudes tales que promuevan la seguridad en la empresa. Como dice R. Wayne Mondy (1997): "los accidentes se pueden reducir cuando los trabajadores piensan de manera consciente o inconsciente en la seguridad".

Además debe ser reforzada con políticas que transmitan que la responsabilidad de la seguridad concierne a todas las personas que laboran en la empresa, desde el más alto ejecutivo hasta el empleado del nivel más bajo.

3.7.6 Cómo evitar accidentes

Gary Dessler (1996), desglosa en siete pasos las medidas a tomar para evitar los accidentes en las organizaciones:

1. Verificar y eliminar en los casos que sea viable las condiciones inseguras, y cuando esto no sea posible, colocar protecciones, así como dotar al personal de todo el equipo de seguridad necesario;

2. Tomar la selección como filtro para no contratar personas propensas a tener accidentes;
3. Establecer una política de seguridad, donde se debe hacer énfasis en que la empresa hará todo el esfuerzo por reducir o eliminar accidentes y lesiones, recalcando la importancia que tiene para todos evitar accidentes y lesiones en la empresa;
4. Analizar la cantidad de accidentes e incidentes de seguridad ocurridos en la empresa y establecer metas de seguridad específicas por alcanzar;
5. Capacitar constantemente para sensibilizar a los trabajadores y tomen conciencia acerca de la seguridad;
6. Exigir que se cumplan las reglas de seguridad;
7. Hacer de manera regular inspecciones de seguridad e higiene, así como investigar todos los accidentes no importando si fueron graves o leves, así como implantar un sistema donde todos puedan participar en la notificación de condiciones riesgosas.

Además el plan de higiene en el trabajo debe considerar servicios médicos adecuados, que además de incluir el botiquín de primeros auxilios se deben considerar los siguientes aspectos:

- Exámenes médicos de admisión;
- Cuidados eficientes de heridas, provocadas por molestias profesionales;
- Servicio de primeros auxilios;
- Eliminación y control de áreas insalubres;
- Registros médicos adecuados;
- Supervisión adecuada en cuanto a higiene y seguridad;

- Exámenes médicos periódicos de revisión.

3.7.7 Ventajas de los programas de seguridad

Algunas de las ventajas que las empresas obtiene con programas eficientes de seguridad son:

- Rentabilidad. Los empleados sólo pueden producir cuando están trabajando;
- Relaciones con los empleados. Si los empleados observan que la empresa se preocupa por su seguridad, habrá una relación más efectiva, y se puede lograr incluso retener a buenos empleados;
- Productividad. Un programa efectivo de seguridad puede mejorar el clima laboral y la productividad, además de reducir costos, tales como la prima de riesgo de trabajo que se le tiene que pagar al IMSS.

Muchas empresas sobre todo en Estados Unidos están promoviendo programas agresivos para ayudar a empleados con problemas de alcoholismo, drogadicción e incluso contra el agotamiento, preocupándose también por la buena condición física de sus trabajadores.

3.8 RELACIONES LABORALES

A partir de que el trabajador ingresa a la empresa, empieza a existir una relación laboral, por lo que existen instrumentos administrativos y legales para regular dicha relación. Aquí el autor tratará algunos de esos instrumentos, tales como:

- Políticas;
- Contrato colectivo;
- Reglamento interior de trabajo;
- Quejas y sugerencias.

3.8.1 Políticas.

Las políticas son los lineamientos generales que indican el camino y comportamiento a seguir para poder conseguir los objetivos de la organización. Permiten a la dirección saber cómo debe actuar en determinadas situaciones, es la guía que la dirección debe seguir para que la toma de decisiones sea más fácil. Es por esto que las políticas son un instrumento importante para poder llevar una relación laboral con armonía, ya que el personal debe estar convencido de sus ventajas para el mejor funcionamiento de estas.

3.8.2 Contrato colectivo

El contrato colectivo de trabajo es, según La Ley Federal de Trabajo:

Artículo 396. Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos.

De esta manera los sindicatos condicionan de manera importante la administración de recursos humanos, a través de la contratación colectiva, ya que con la existencia del sindicato, la empresa tiene que negociar con sus representantes todo lo concerniente a los trabajadores, como por ejemplo: prestaciones, aumentos de salario, etc.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (artículo 391) , el contrato colectivo debe contener lo siguiente:

- Los nombres y domicilios de los contratantes;
- Las empresas y establecimientos que abarque;
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- Las jornadas de trabajo;
- Los días de descanso y vacaciones;
- El monto de los salarios; y
- Las demás estipulaciones que convengan a las partes.

Los que participan en las negociaciones del contrato colectivo son:

- a) Los representantes de los intereses de los trabajadores (sindicatos);
- b) Los representantes de los intereses del patrón, empresa o establecimiento.

3.8.3 Reglamento Interior de Trabajo.

De acuerdo con el artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo:

Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones para el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

Según el artículo 423 de la Ley dice:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinados para las comidas y periodos de reposo durante la jornada;
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- III. Días y horas fijadas para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
- IV. Días y lugares de pago.
- V. Normas para el uso de asientos o sillas a que se refiere el artículo 132 fracción V.
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar primeros auxilios.
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deban desarrollar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.

- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicen las autoridades.
- IX. Permisos y licencias.
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida de trabajo disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

El artículo 424, indica que :

Para la formación del reglamento se observarán las norma siguientes:

- I. Se formulará por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón.
- II. Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- III. No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta Ley, a sus reglamentos y a los contratos colectivos y contratos-ley.
- IV. Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la Junta de Conciliación y Arbitraje se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a esta ley y demás normas de trabajo.

Además el artículo 425, señala: "el reglamento surtirá efecto a partir de la fecha de su depósito y deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento".

3.8.4 Quejas y sugerencias.

Otra herramienta importante, pero que sólo se usa principalmente en las grandes empresas y en algunas medianas son las quejas y sugerencias.

3.8.4.1 *Sugerencias.*

Es muy importante hacer que los trabajadores participen en las sugerencias, ya que a través de éstas pueden surgir ideas que mejoren los diferentes procesos de operación, además de tener la gran virtud de hacer sentir al trabajador más identificado con la empresa a través de su participación. Los supervisores juegan un papel importante, ya que como dice Fernando Arias Galicia (1991), el es quién representa a la dirección de manera inmediata y por otro lado, también es quien está más familiarizado con el trabajo que se desempeña en su área. Por lo que el supervisor deberá ser debidamente instruido para que logre la participación de los trabajadores en cuanto a sugerencias se refiere, pero también, en la evaluación de éstas.

3.8.4.2 *Quejas.*

Las quejas son un estado de inconformidad de un trabajador, y estas pueden ser principalmente por tres razones:

- Diferencias entre dos o más trabajadores;

- Diferencias entre uno o más empleados y uno o más supervisores;
- Inconformidad por parte de los trabajadores con alguno o algunos servicios o prestaciones que por contrato la empresa otorga.

La empresa debe diseñar un proceso de quejas que sea adecuado a sus propias características, pero además se debe preocupar por atenderlas y resolverlas cuando sea viable en un periodo de tiempo razonable, por que de otra manera los trabajadores sentirán que de nada sirve presentar sus inconformidades si no les da una solución y esto finalmente puede comenzar a crear conflictos más grandes para la empresa.

A través de esta herramienta podemos incluso detectar a tiempo algunos brotes de inconformidad colectiva y resolverlos a tiempo.

3.9 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.

La administración de recursos humanos en las pequeñas empresas es muy necesario al igual que en cualquier empresa de mayor magnitud, ya que si no cuenta con el factor humano necesario y adecuado, difícilmente alcanzará sus objetivos y no será una empresa redituable. Por lo que los pequeños empresarios no deben perder de vista que todo aquel desembolso que se realiza por concepto de recursos humanos es una inversión a largo plazo, y al igual que las demás inversiones que se hacen dentro de la empresa ésta debe realizarse de tal manera

que genere la mayor rentabilidad posible, además de cumplir con sus objetivos sociales.

Además el hecho de que sea una pequeña empresa no significa de ninguna manera que no requiere personal de calidad, tomando en cuenta que son empresas que quieren crecer, no lo lograrán sin la colaboración del personal adecuado.

Incluso se puede decir que las pequeñas empresas pueden tener la ventaja sobre las grandes en el sentido de que sus programas no requieren ser tan complejos como los de las grandes, sin embargo requiere de realizar adecuadamente todas las técnicas de recursos humanos; como un reclutamiento eficiente tal que logre atraer un gran grupo de solicitantes, una selección que ayude a contratar al candidato adecuado para los puestos vacantes, pero también los sueldos y salarios ofrecidos por las pequeñas empresas deben ser competitivos, de tal manera que le permita atraer y retener a candidatos calificados, la capacitación es sin duda otra tarea relevante, porque les permitirá a los trabajadores desempeñar sus tareas por las que se le ha contratado, así como estar actualizado y se pueda ir adaptando conforme a los cambios que se presenten y si las relaciones con sus trabajadores son buenas, se logrará un ambiente de trabajo más agradable y se podrá trabajar con armonía, etc.

Porque finalmente como dice Longenecker Justin (2001): "todas las decisiones que se tomen con respecto a los asuntos de la administración de recursos humanos, tendrán un impacto directo en el éxito en las operaciones de la empresa".

Caso
Práctico

ANTECEDENTES.

La empresa **El tornillo , S.A. de C.V.** se dedica a la comercialización de todo tipo de tornillos, tuercas y rondanas, fue fundada en 1974 como persona física.

1974-1978. Rentaba un pequeño local con una bodega, contaba con 3 empleados y el dueño era el administrador, estaban ubicados en la zona industrial de Vallejo.

1979. Se ven en la necesidad de cambiar su ubicación, y rentan una bodega más grande con oficinas, ya que para ese momento tenían un volumen de operaciones mayor, teniendo 13 empleados.

1990. Se forma como una sociedad anónima, y cambio su ubicación nuevamente, pero ahora en la Del. Azcapotzalco, donde se compró un terreno y construyó un almacén, un local grande para venta directa a minoristas y oficinas, ya que su estructura era para ese entonces más grande. Para este año su personal ascendía a la cantidad de 27 trabajadores en total, y la empresa ya contaba con una estructura más formal, contando con los departamentos de:

Ventas, Contabilidad y Compras. El departamento de recursos humanos no existe.

En este mismo año el personal operativo se sindicalizó, este sindicato era de "protección", con lo que se pretendía que no entrara ningún otro sindicato que afectara las operaciones de la empresa.

1995. Se crea el puesto de auxiliar de recursos humanos, limitando sus funciones básicamente a la nómina y a los movimientos del seguro social, así como apoyo al departamento de contabilidad. Para este año la empresa ya tenía 35 empleados.

1997- A la fecha. Se le cambia el nombre al puesto de "Auxiliar de recursos humanos", siendo ahora "Jefe de recursos humanos", con la diferencia de aumentar algunas funciones, pero sigue dependiendo del contralor, y en el organigrama aparece al nivel de los auxiliares contables.

SITUACIÓN ACTUAL

La empresa El tornillo, S.A. DE C.V., actualmente está dividido en los siguientes departamentos: ventas, compras, contraloría, operaciones y crédito y cobranza.

El Jefe de Recursos Humanos depende del contralor, razón por la cual se le da prioridad a las tareas relacionadas con la contabilidad. La empresa cuenta con 28 trabajadores en puestos operativos y están sindicalizados, además de 24 empleados en puestos administrativos y ejecutivos.

En esta empresa no existe un departamento de Recursos Humanos bien estructurado. Existe el puesto de Jefe de Recursos Humanos, el cual realiza las siguientes funciones:

- *Cálculo y pago de las nóminas.* Este se realiza dos días antes del día de pago, mediante el sistema NOMINSIX, donde son cargadas todas las incidencias que afectan la nómina (altas, modificaciones de salario, bajas, incapacidades, ausencias, permisos sin goce, tiempo extra, prestaciones, etc.) de sueldo, una vez terminado el cálculo el Contralor la autoriza y se le envían los recibos de nómina al banco para que sean ensobretados. El día

de pago el banco entrega dichos recibos en la empresa y el Jefe de Recursos Humanos paga personalmente a cada uno de los trabajadores de la empresa;

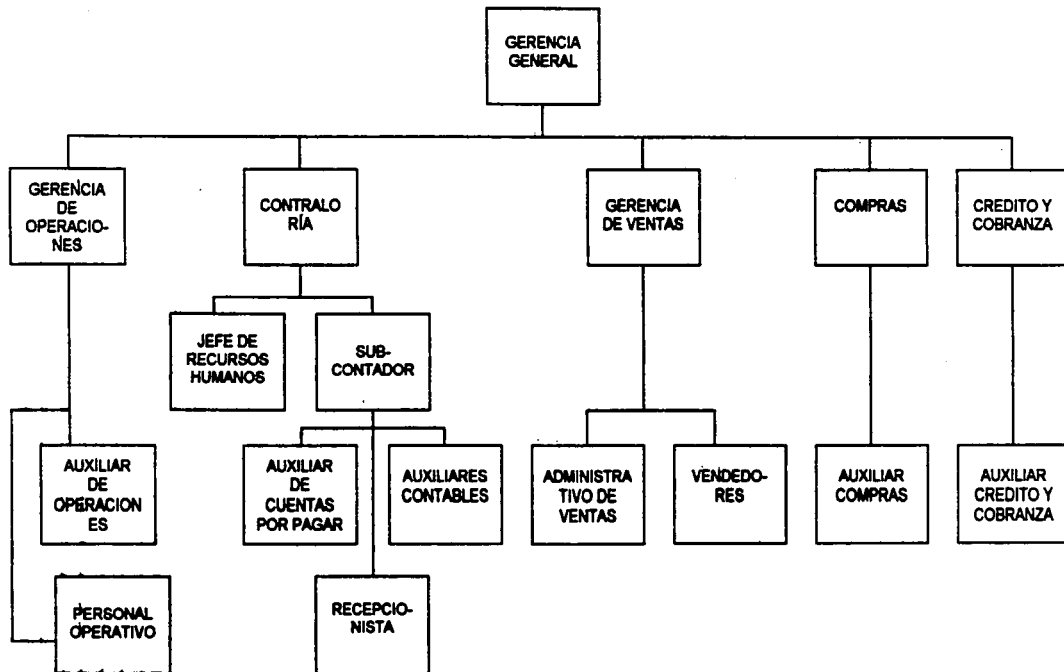
- *Elaboración de movimientos ante el seguro social.* El Jefe de Recursos Humanos mecanografía altas, modificaciones de salario y bajas y las presenta ante la delegación del IMSS correspondiente;
- *Cálculo y pago de las cuotas obrero-patronales del IMSS.* Para realizar el cálculo se utiliza el sistema SUA, en el cual se capturan las altas, modificaciones de salario, bajas, incapacidades y ausentismo del personal. Una vez terminado el cálculo, lo revisa el contratador y lo autoriza el Gerente General. El Jefe de Recursos Humanos presenta la información ante el banco para realizar su pago;
- *Control de los expedientes de los trabajadores.* Una vez que se toma la decisión de contratar a alguna persona, se le notifica al Jefe de Recursos Humanos y éste le solicita toda la documentación personal necesaria y abre un expediente, donde se incluye el alta ante el IMSS, así como el contrato individual de trabajo;
- *Elaboración de contratos individuales de trabajo.* Se utiliza un formato comercial, en el cual sólo se incluyen los datos del trabajador, pero como

no hay descripción de puestos, no siempre se indicaban las funciones exactas que debía desempeñar cada persona;

- *Reclutamiento de personal (para algunos puestos).* Principalmente cuando algún gerente (sobre todo el de operaciones) tenía cargo de trabajo pedía apoyo al Jefe de Recursos Humanos para reclutar candidatos para cubrir sus vacantes;
- *Apoyo al departamento de contabilidad.* Principalmente es contabilizando las nóminas y cuando el Gerente General le solicita al Contralor "trabajos especiales", el Jefe de Recursos Humanos tiene que apoyar buscando información contable, capturando o incluso realizando contabilidad general.

EL TORNILLO, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA ACTUAL



Caso práctico

Como se comentó anteriormente, el Jefe de Recursos Humanos depende del Contralor, por esta razón este último le da más importancia a la contabilidad, y se ignoran totalmente las funciones de Recursos Humanos, sin hacer un análisis de la importancia que tiene. El Contralor y el Gerente General (dueño) opinan que "esas funciones no sirven para nada, quitan tiempo y las autoridades correspondientes no verifican si se realizan o no, por lo tanto si no se hacen, no pasa nada".

Sin embargo a continuación se presenta una lista de las funciones que no desempeña el "Jefe de Recursos Humanos", así como algunas repercusiones en el funcionamiento del factor humano dentro de la empresa, por no llevar a cabo éstas funciones.

Las funciones que no se llevan a cabo son las siguientes:

1. Planeación de recursos humanos;
2. Reclutamiento y selección de personal;
3. Inducción;
4. Capacitación;
5. Adecuado sistema de remuneraciones;
6. Seguridad e higiene.

Al no realizarse las funciones que se mencionaron en el párrafo anterior, provocan una serie de situaciones negativas que afectan directamente en la productividad de la empresa. Algunas de esas repercusiones son las siguientes:

- Alto índice de rotación de personal. Esto se da porque el personal de nuevo ingreso le cuesta mucho trabajo adaptarse a la empresa por la falta de inducción, además la remuneración que recibe no es lo que ellos esperaban, porque es muy común que el Gerente de operaciones con tal de cubrir sus vacantes no les informa el sueldo real (aproximadamente un 10% sobre el salario mínimo);
- Baja productividad. Es provocada principalmente por las siguientes razones: existe mucho movimiento de personal, inconformidad con sus salarios, falta de capacitación, falta de seguridad en algunas áreas de trabajo;
- Existe personal que no conoce totalmente sus funciones, porque no se tiene las descripciones de cada puesto;
- Descontento al otorgar aumentos de sueldo al personal administrativo. Como no se utiliza ningún sistema de evaluación del desempeño, el único elemento que se utiliza para otorgar el aumento de salario es el criterio del jefe inmediato, por lo que los subordinados generalmente lo consideran injusto;

- Constantes quejas por parte de los clientes con respecto al servicio que reciben por parte del personal de reparto, ya que no tiene la sensibilidad de tratar al cliente de manera cordial y respetuosa;
- Un índice considerable de accidentes. La falta de programas de seguridad provoca que no se pueda disminuir el número de accidentes y mucho menos que se puedan eliminar.

Propuesta.

En base a la investigación documental realizada, el autor presenta la siguiente Propuesta:

A través del desarrollo de éste trabajo, se estudiaron cada una de las funciones más importantes de la administración de recursos humanos, su importancia y la manera en que benefician por una parte al personal, que como se ha dicho ininidad de veces, es lo más importante en una organización y por otra parte también coadyuva al mejor funcionamiento de las empresas. Por lo tanto después de analizar las funciones de Recursos Humanos que no se desempeñan en la empresa "El tornillo, S.A. de C.V.", y las repercusiones que tienen en su funcionamiento, el autor propone crear un departamento de Factor Humano.

Ésta consiste en que el de departamento de Factor Humano este formado por dos puestos: Jefe de Factor Humano y Auxiliar de Factor Humano.

Los cuales tendrán las siguientes FUNCIONES:

Puesto: Jefe de Factor Humano.

Objetivo: Establecer y mantener relaciones armoniosas con el personal, a través del diseño e implementación de programas apropiados de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, higiene y seguridad, compensaciones y relaciones laborales.

Responsabilidades específicas

1. Planear, desarrollar y aplicar las políticas de personal, necesarias para atraer, retener y motivar al personal que cubra el perfil necesario para la operación de la empresa.
2. Realizar planes y procedimientos de inducción de personal de nuevo ingreso que faciliten su integración a la empresa.

3. Realizar una selección adecuada, para esto se deberá utilizar el análisis de puestos, aplicar pruebas psicométricas y de conocimientos, realizar el estudio socioeconómico y el examen médico.

4. Diseñar, implementar y aplicar sistemas y procedimientos para detectar necesidades de capacitación, diseñar los planes y programas de capacitación y su evaluación.

5. Planear e implantar programas para el pago de remuneraciones, tales que permitan atraer personal calificado, así como retener y motivar a los empleados de la empresa.

6. Diseñar sistemas de procedimientos para investigar las causas de los accidentes, llevar estadísticas y analizarlos, para recomendar medidas para evitar su repetición.

7. Representar a la empresa en reuniones con el sindicato relativas a medidas disciplinarias y en general para cualquier asunto relacionado con el contrato colectivo de trabajo y con el reglamento interior de trabajo.

Puesto: Auxiliar de Factor Humano.

Objetivo: Preparar en forma correcta y oportuna los pagos que deban realizarse al personal de confianza y/o sindicalizado, así como recabar y revisar los documentos y registros necesarios para que los expedientes y movimientos de personal se tramiten adecuadamente.

Responsabilidades específicas.

1. Elaboración y pago de las nominas quincenal y semanal;
2. Calculo de las cuotas obrero patronales del IMSS e INFONAVIT;
3. Controlar y manejar los archivos y la documentación relacionada con la selección, capacitación, contratación, cambios de puesto;
4. Llevar el control del programa de vacaciones de todo el personal;
5. Controlar y archivar tarjetas de asistencia del personal de confianza y sindicalizado;

6. Elaboración de altas, bajas y cambios del IMSS;
7. Llevar el control de los expedientes del personal de confianza y sindicalizado;
8. Asistir al Jefe de Factor Humano en todo lo relacionado con los distintos planes y programas de recursos humanos.

Con la propuesta del autor se pretende coadyuvar a la productividad de la empresa, por lo que también propone algunas políticas de personal para que haya una orientación hacia la consecución de este objetivo.

Políticas de Recursos Humanos propuestas:

1. Mantener actualizado el inventario de recursos humanos, así como las proyecciones económicas y tecnológicas de la empresa, para elaborar adecuadamente la planeación de recursos humanos.
2. Cada vez que se genere una vacante, primero se debe analizar la posibilidad de cubrirla con personal que labore en la empresa, sobre todo

considerando que esto represente un ascenso. En caso de no ser posible lo anterior, asegurarse de atraer a un grupo considerable de candidatos con el perfil necesario para cubrir la vacante.

3. Informar a todo el personal de nuevo ingreso los objetivos y las políticas de la empresa, así como entregarle la descripción de su puesto, con la finalidad de que se integre lo más rápido posible a la empresa.
4. En relación a sueldos y salarios, la empresa debe ser competitiva con la finalidad de atraer y retener a empleados de calidad.
5. Los aumentos de salario y las consideraciones para posibles ascensos sólo se realizarán de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño de cada persona en particular.
6. Desarrollar planes de capacitación tales que contribuyan a mejorar constantemente el desempeño de cada persona en su puesto. Observar las disposiciones legales sobre este punto.

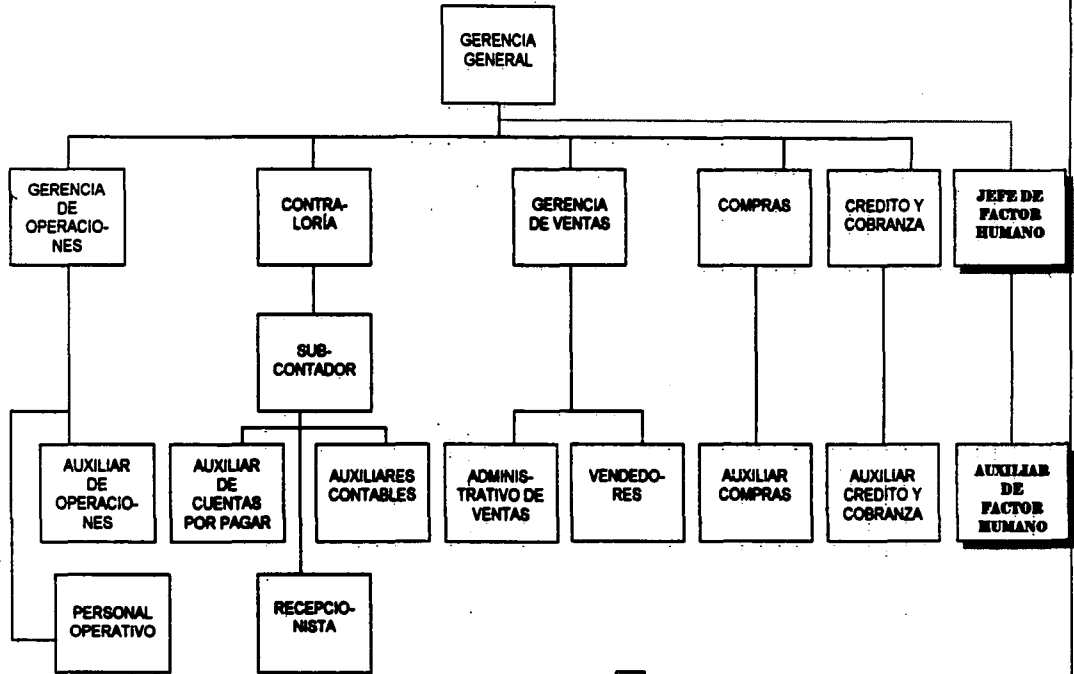
7. Otorgar un lugar seguro para cada puesto en la empresa. Observar las disposiciones legales sobre este punto.

8. Siempre que se retire un trabajador de la empresa, realizar una entrevista de salida, con la finalidad de obtener información que nos ayude a mejorar todas aquellos fallas que existan.

La propuesta también incluye que el Jefe de Factor Humano dependa directamente del Gerente General, con la finalidad de otorgarle la jerarquía que necesita para el mejor desarrollo de todas sus funciones. Para lo cual se propone el siguiente organigrama:

EL TORNILLO, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA PROPUESTO



 PROPUESTA

Alfonso Alvarez A.

Conclusiones

A través de la realización de esta investigación documental, se puede observar que cualquier empresa, sin importar su tamaño, requiere de la administración del factor humano, ya que es el recurso más importante para éstas, por lo que el no realizar correctamente ésta función tiene repercusiones directas en la productividad de las empresas.

En el caso específico de esta empresa, el no contar con un responsable de la administración de recursos humanos provocó diferentes problemas, algunos son los siguientes: elevados índices de rotación de personal, problemas para poder reclutar y seleccionar personal calificado, necesidad de capacitación al personal, insatisfacción de los empleados en su trabajo, además los trabajadores están representados por un sindicato.

Entonces como hay una interrelación entre la empresa y las personas que laboran en ella, la primera debe lograr que dicha interrelación sea de tal manera que las personas quieran comprometerse con la empresa y colaboren con el logro de los objetivos.

Por lo que con un departamento de Factor Humano, la empresa contará con personal que tiene experiencia y conocimientos, que estarán orientados hacia el desarrollo e implantación de planes y programas de recursos humanos que efectivamente coadyuvarán al incremento de la productividad y competitividad de la empresa.

Por último, toda la investigación que se ha realizado con respecto a la Administración de Recursos Humanos por parte de investigadores mexicanos y extranjeros brindan una sólida base (teoría), para que todos los profesionales de

esta área puedan realizar una aplicación práctica de ésta, es decir, si se conjunta de manera efectiva la teoría con la práctica las empresas estarán en la posibilidad de obtener mejores resultados en todas sus operaciones y así alcanzar sus objetivos planteados.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. ANZOLA Rojas, Sérvulo: **Administración de pequeñas empresas**, McGraw-Hill, México, 1993.
2. ARIAS Galicia Fernando: **Administración de recursos humanos**, Trillas, México, 1991.
3. BAENA Guillermina y MONTEROS Sergio: **Teste en 30 días**, Editores Mexicanos Unidos, México, 1988.
4. BOHLANDER Jorge, SNELL Scout y SHERMAN Arturo: **Administración de recursos humanos**, Thomson Editores, S.A. DE C.V., México, 2001.
5. CHIAVENATO, Idalberto: **Administración de recursos humanos**, McGraw-Hill, México,
6. CHIAVENATO, Idalberto: **Introducción a la teoría general de la administración**, McGraw-Hill, México, 1988.
7. DESSLER, Gary: **Administración de personal**, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.
8. FERNÁNDEZ Arena, José Antonio: **El proceso administrativo**, Diana, México, 1999.
9. HERNANDEZ Y Rodríguez, Sergio: **Introducción a la administración**, McGraw-Hill, México, 1994.
10. LE Breton, Preston: **Administración general**, Fondo de Cultura Económica, México, 1975.
11. LONGENECKER, Justin G. - More, Carlos W. - Petty, J. William: **Administración de pequeñas empresas**, International Thomson Editores, México, 2001.

12. MENDEZ José Silvestre, **Problemas económicos de México**, McGraw-Hill, México, Cuarta Edición, 1998.
13. MERCADO Salvador, **Cómo hacer una tesis**, Limusa, México, 1991.
14. PRIETO Sierra, Carlos y SUAREZ Obregón Carlos: **Introducción a los negocios**, Edit. Banca y Comercio, México, 2000.
15. REYES Ponce, Agustín: **Administración de empresas**, Limusa, México, 1966.
16. REYES Ponce, Agustín: **Administración de personal**, Limusa, México, 1971.
17. REYES Ponce, Agustín: **Administración por objetivos**, Editorial Limusa, México, 1976.
18. ROBBINS, Stephen, **Administración de Recursos Humanos**, LIMUSA, México, 2001.
19. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín: **Administración moderna de personal**, Ediciones contables, administrativas y fiscales, México, 1999.
20. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín: **Cómo administrar pequeñas y medianas empresas**, Ediciones contables y administrativas, S.A., México, 1994.
21. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín: **Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa**, Ediciones contables, administrativas y fiscales, México, 1997.
22. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín: **Introducción a la administración con un enfoque de sistemas**, Ediciones contables y administrativas, México, 1999.
23. COSTA, Ramón: **La Empresa hacia el año 2010**, Marcombo, S.A y Ediciones Alfaomega, S.A. de C.V., México, D.F., 1995.

24. ROBLES Valdés, Gloria y ALCERRECA Joaquín, Carlos: **Administración (Un enfoque interdisciplinario)**, Prentice Hall, México, D.F., 2000.

DIRECCIONES DE INTERNET

1. www.inegi.gob.mx/estadistica/espanol/economia/ce99/pdf/estrategico.pdf