

872702



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**La conformación del departamento de
recursos humanos en la empresa y los
beneficios que proporciona.**

Tesis

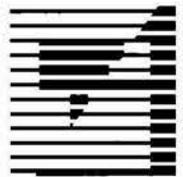
Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

SARA CABRERA VILLANUEVA

Uruapan, Michoacán. JULIO de 2005.



m347160



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de vivir

*A mis padres Justo y Juanita por el gran amor y fe que tienen
en mí*

A mis hermanos y hermanas por su confianza y cariño

A Cuauhtémoc por su cariño, comprensión y apoyo

*A mis amigas por brindarme su amistad y paciencia durante el
período universitario.*

*A Margarita Durán por haberme brindado su apoyo durante
la realización de este trabajo*

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I:

1. Administración y la Empresa

| | |
|--|----|
| 1.1 Definición de empresa | 5 |
| 1.2 Clasificación de empresas | 6 |
| 1.2.1 Actividad o giro | 6 |
| 1.2.2 Origen del Capital | 7 |
| 1.2.3 Magnitud de la empresa | 7 |
| 1.3 Concepto de administración | 8 |
| 1.4 Elementos de la administración | 9 |
| 1.5 Principios de la administración | 10 |
| 1.6 Antecedentes de la administración | 12 |
| 1.6.1 Aportes de los filósofos | 12 |
| 1.6.2 La iglesia católica | 12 |
| 1.6.3 La organización militar | 13 |
| 1.6.4 Revolución industrial | 13 |
| 1.6.5 México | 14 |
| 1.7 Aportaciones de los clásicos a la administración | 14 |
| 1.7.1 Antecedentes de Taylor | 15 |
| 1.7.2 Aportaciones | 15 |
| 1.7.3 Antecedentes de Fayol | 16 |
| 1.7.4 Aportaciones | 16 |
| 1.8 Escuelas clásicas y modernas | 19 |
| 1.8.1 Escuelas de relaciones humanas | 19 |

| | | |
|-------|----------------------------------|----|
| 1.8.2 | Escuela estructuralista | 20 |
| 1.8.3 | Escuela NeoHumano relacionista | 21 |
| 1.8.4 | Escuela de sistemas | 21 |
| 1.9 | Proceso administrativo | 22 |
| 1.9.1 | Definición | 22 |
| 1.9.2 | Importancia | 23 |
| 1.10 | Importancia de la administración | 23 |

CAPÍTULO II

2.- Administración de personal

| | | |
|-------|--|----|
| 2.1 | Definición de administración de personal | 25 |
| 2.2 | Evolución de la administración del personal | 26 |
| 2.2.1 | Sistema de Gremios | 26 |
| 2.2.2 | Sistema Fabril de Producción | 26 |
| 2.2.3 | Sistema de producción en masas | 27 |
| 2.2.4 | Psicología Industrial | 27 |
| 2.2.5 | Época moderna de la Administración de Recursos Humanos | 28 |
| 2.3 | Objetivos de Administración de Personal | 30 |
| 2.4 | Características de la Administración de Personal | 32 |
| 2.5 | La Administración de Recursos Humanos como sistema abierto | 33 |
| 2.6 | Importancia de la Administración de Personal | 35 |

CAPÍTULO III

3 El Departamento de Recursos Humanos

| | | |
|-----|--|----|
| 3.1 | Concepto de Departamento de Recursos Humanos | 36 |
| 3.2 | Objetivos del Departamento de Recursos humanos | 36 |
| 3.3 | Actividades del Departamento de Recursos Humanos | 37 |

| | |
|---|----|
| 3.3.1 Planeación de personal | 38 |
| 3.3.2 Reclutamiento de personal | 41 |
| 3.3.3 Proceso de selección de personal | 44 |
| 3.3.4 Proceso de contratación | 46 |
| 3.3.5 Inducción de personal | 49 |
| 3.3.6 Capacitación y desarrollo | 51 |
| 3.3.7 Sueldos y Compensaciones | 54 |
| 3.3.8 Seguridad e Higiene | 56 |
| 3.4 Desarrollo de la función de Personal | 59 |
| 3.5 Perfil del encargado del Departamento de Recursos Humanos | 61 |
| 3.6 Importancia del Departamento de Recursos Humanos | 62 |

CAPÍTULO IV

4. Caso práctico

| | |
|--|-----|
| 4.1. Antecedentes de la empresa | 63 |
| 4.1.1 Filosofía de la empresa | 64 |
| 4.1.2 Estructura orgánica | 66 |
| 4.2 Problemática de la empresa | 71 |
| 4.3 Metodología de la investigación | 72 |
| 4.3.1 Cuestionarios para trabajadores | 73 |
| 4.3.1.1 Gráficas y Resultados de cuestionarios aplicados a empleados | 76 |
| 4.3.2 Entrevista Gte. de Desarrollo Humano | 90 |
| 4.3.3 Entrevista otros (Gerente admón. y finanzas, Gerente Gral.) | 91 |
| 4.3.3.1 Resultado de entrevistas aplicadas a las gerencias | 93 |
| 4.4 Análisis e interpretación de los datos | 99 |
| 4.5 Propuesta | 101 |

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

El departamento de personal hoy en día es uno de los componentes indispensables en una empresa, y parte esencial en la administración. Es por ello que creemos que es importante hablar de este tema en específico, ya que de él depende el buen funcionamiento del capital humano que labora en una empresa. Por esto es que dentro de una empresa debe existir un departamento de personal en el cual haya una persona con el perfil requerido que esté a cargo del personal.

Es necesario, para que en la empresa se pueda formar el departamento, tomar en cuenta el tamaño de ésta, se debe justificar la creación del departamento, haciendo referencia en que no conviene tener el departamento en una empresa que sea muy pequeña y que cuente con pocos empleados, más sin embargo es necesario considerarlo cuando son más empleados y la empresa ha aumentado, además de que las actividades son muchas, que el mismo dueño no pueda atender al personal y sus funciones de forma adecuada.

Para este estudio nos enfocaremos a la empresa López Impresores S.A. de C.V., una empresa dedicada a la comercialización de impresos dentro de la ciudad de Uruapan, considerada una empresa mediana, si tomamos al número de empleados, cuenta con 71 trabajadores aproximadamente, en ella se ve el requerimiento del departamento de Personal, ya que no son pocos los empleados y el mismo patrón no puede hacerse cargo de éstos.

Al inicio de realizar esta investigación la empresa no tenía establecido el departamento de personal, las actividades que desempeña y que pertenecen a este departamento lo llevaban a cabo el Gerente General, el Gerente de Administración y Finanzas y la contadora.

Después, en el momento de la recabación de información para el caso práctico, la empresa ya tenía establecido el departamento de personal, o digámoslo que estaba en proceso de cambio. Hay que mencionar que este departamento aún todavía no está en su pleno desarrollo ya que como se mencionó anteriormente, el departamento es de nueva creación.

Con la creación de este departamento en la empresa, se resalta que el personal sí es importante y que se debe de tener a una persona profesional con el perfil adecuado para ocupar este puesto que permita facilitar la resolución de cualquier problema suscitado entre los trabajadores, además de algunos otros asuntos como pueden ser la nómina, y asuntos de capacitación, seguridad e higiene, etc., etc.

Se toma en cuenta que al establecerse el departamento de personal, habrá la optimización de tiempo en el aspecto de que solamente una persona es la que se va a encargar de la planeación de personal, y todo lo referente a lo del trabajador, ello evita que tenga que intervenir personal ajeno a este departamento.

El objetivo general de este estudio es " Analizar la necesidad de conformar y estructurar el departamento de personal en la empresa".

Los objetivos específicos son:

1.- Determinar la importancia de la Administración de Personal.

2.- Analizar la importancia de la creación del departamento de Recursos Humanos en empresas como López Impresores S A de C V.

3.- Determinar el perfil y el número de personas que conforman el departamento de Recursos Humanos

4.- Analizar los procesos correspondientes al departamento de Recursos Humanos.

5.- Identificar los beneficios de una eficiente Administración de Personal en una organización.

Para la realización de esta investigación se utilizaron dos tipos de investigación una es la **documental**, en donde la información que se recabó fue de libros, otro tipo de investigación es la **de campo**, en ella se describirán los aspectos relevantes tomados de las encuestas y los cuestionarios aplicados, además de que se aplicó la **observación directa**, y se hará un análisis de dichos aspectos.

A continuación se menciona el resumen capitular, para tener una idea más amplia en cuanto al marco teórico.

En el primer capítulo que es la administración y la empresa, se habla en general de los conceptos básicos, como el de empresa, habla sobre la clasificación de las empresas, esta el concepto de la administración, aporte de los filósofos a ésta y como fueron adoptándola según sus diferentes criterios, se mencionan las diferentes escuelas que han estado presentes dentro de las diferentes épocas y como influyeron en las organizaciones.

Este capítulo es más general, de él partimos para pasar al segundo capítulo que es de factor humano.

En el segundo capítulo se habla de la administración de recursos humanos, en él se mencionan definición de ésta, sus antecedentes, los objetivos de la administración de recursos humanos, se resaltan sus características que la hacen diferente a las demás profesiones además de mencionar su importancia.

En el tercer capítulo, se habla en sí de lo que es el tema de esta investigación, del departamento de personal o de recursos humanos, éste menciona la diferencia entre lo que es la administración de recursos humanos y el departamento de recursos humanos, además de los objetivos que pretende el departamento, se mencionan también las principales funciones que realiza el departamento de personal entre ellas se encuentra lo que es la planeación de personal, así como el reclutamiento y selección del mismo, lo referente a la capacitación, sin dejar de mencionar lo de seguridad e higiene, con el fin de que el personal de la empresa esté en las mejores condiciones de trabajo.

El capítulo cuarto que se refiere al caso práctico, describiremos las generalidades de la empresa López Impresores S.A.de C.V., como su misión, visión y valores, además de su estructura orgánica, de ella nos valimos para obtener la información, ésta fue recabada por medio de técnicas como el cuestionario y la entrevista y que utilizamos para fin de poder llegar al objetivo que anteriormente se fijó, que era el de analizar la necesidad de conformar el departamento de personal en la empresa López Impresores S.A de C.V.

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

Desde que existe el hombre, siempre ha habido la necesidad de obtener los recursos con los cuales satisfacían sus necesidades básicas, es por ello que había que buscar alguna forma de hacer que dichos recursos fueran optimizados, de tal forma que supieran aprovecharlos de la mejor manera. Además filósofos, la iglesia católica, la organización militar la han utilizado y le han modificado aspectos los cuales para algunos son más importantes que para otros, y es así como cada uno de estos han aportado características diferentes a la administración.

Poco a poco la administración ha tomado relevancia ya que es indispensable en cualquier organización, sea ésta pequeña o grande, con fines de lucro o no.

A parte la empresa es parte fundamental de la administración, creemos que si no existieran éstas no habría en que aplicarse la Administración, es por ello que es importante hacer notar la importancia y existencia de las empresas en la administración actual y no dejar en el olvido que desde principios remotos han existido, a lo mejor de la manera en que están constituidas en la actualidad no pero de todas formas han prevalecido.

A continuación exige hablar de las empresas como tal, incluyendo los aspectos relacionados con la misma. Así pues se tiene que definir que es una empresa, cuáles son los tipos de empresa o su clasificación, para poder tener una percepción de ésta individual.

1.1 Definición de Empresa

"La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio". (RODRIGUEZ,1993:57).

"Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la empresa actúa". (GUZMÁN,1990:69).

"Es la unión de personas, objetos físicos y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios para obtener utilidades". (NAFIN,1992:23).

Después de haber mencionado algunas de las definiciones de empresa, se concluye pues que *una empresa es un ente económico que produce ya sea bienes o servicios con la finalidad principal de satisfacer una necesidad en quien la demanda, logrando así obtener utilidades por el bien o servicio que se ofrece.*

1.2 Clasificación de las Empresas

En este apartado se mencionan los diferentes criterios que se necesitan para realizar la clasificación de dichas. Es importante hacer ver que el identificar las diferentes clases de empresas, deben de ser conocidas por los administradores ya que de ellos depende el buen funcionamiento de éstas.

Los criterios son:

1.2.1 Actividad o giro: Se clasifican de acuerdo a la actividad que desarrollen en:

1.- INDUSTRIALES: Su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, las industrias suelen clasificarse en:

A) Extractivas: Estas es cuando las empresas se dedican a la explotación de recursos naturales, renovables o no renovables.

B) Manufactureras: Estas transforman la materia prima en productos terminados, pueden ser de dos tipos:

- a) **Empresas que producen bienes de consumo final:** producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor.
- b) **Empresas que producen bienes de producción:** satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

2.- COMERCIALES: Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- A) **Mayoristas:** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- B) **Minoristas o detallistas:** las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- C) **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3.- **SERVICIO:** Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Estas empresas suelen clasificarse en: **Transporte, Turismo, Instituciones financieras, Servicios públicos varios, Comunicaciones, Energía, Agua.**

1.2.2 **Origen del Capital:** Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, su clasificación es:

1.- **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

2.- **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. Pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales, o nacionales y extranjeros y transnacionales cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

1.2.3 Magnitud de la empresa

1.- **Financiero:** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto del capital.

2.- **Personal ocupado:** una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores, y grande es la que se compone de más de 1000 trabajadores.

3.-Producción: El criterio que clasifica a la empresa es de acuerdo con la maquinización que existe en el proceso de producción. La empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es más decisiva, o sea la producción es artesana, donde la maquinaria casi es obsoleta, una empresa mediana es aquella que como en el caso anterior cuenta con más maquinaria, y la empresa grande es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

4.-Ventas: una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

5.- Criterio de nacional financiera: Para esta institución esta es la más importante dentro del mismo grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña. (MÜNCH, 2003:44)

Una vez definido lo que es una empresa, empecemos a definir lo que es la administración.

1.3 Concepto de Administración.

Para poder empezar a hablar quienes fueron los precursores de la administración, es necesario saber primero que significa, y se mencionan diferentes conceptos de distintos autores que nos permitirán al término de la lectura de éstas, poder formularnos una definición propia con los elementos que consideramos más importantes.

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar una organización social"(REYES PONCE, 1978:26)

"La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas" (STONER,1989:4)

"Es una ciencia que mediante un proceso administrativo (planeación,

organización, dirección y control) coordina con ayuda del factor humano todos los recursos materiales, financieros y técnicos con el fin de lograr los objetivos antes determinados para la empresa, obteniendo un máximo rendimiento de los recursos y con menor esfuerzo" (VALENCIA,2001:10)

"La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupo, logren eficientemente los objetivos seleccionados" (KOONTZ,1990:4).

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humanos coordinado" (Fernández Arena,1971).

Después de los conceptos que se mencionaron anteriormente, se concluye que la Administración es: *Proceso mediante el cual se planea, organiza, dirige y controla la realización de las actividades, utilizando de manera eficiente los recursos humanos, técnicos y monetarios con que se cuentan en una organización para lograr los objetivos que se fijaron.*

1.4 Elementos de la administración

Los elementos son partes de algo, donde su función estriba en la forma en que se encuentran establecidos, y la manera en que permiten dar a entender un concepto, u otro aspecto a analizar. Dentro de la administración existen elementos que la integran y que forman parte de un proceso que está totalmente relacionado para que la Administración funcione como debe de ser.

Por otro lado también existen características importantes que hay que tomar en cuenta y que tenerlas ayudará a aplicar una mejor administración, algunos de ellas según Münch Galindo en su libro Fundamentos de Administración son los siguientes.

- 1.- Objetivo: es decir que la administración siempre esta enfocada a lograr fines o

resultados.

2.-Eficacia: Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

3.- Eficiencia: Se refiere a "hacer las cosa bien". En lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

4.- Grupo Social: Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

5.- Coordinación de recursos: Para administrar, se requiere combinar, sistematizar, y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

6.- Productividad: Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos en términos de eficiencia y eficacia(MÜNCH,2003:25).

Después de haber visto algunas de las características de la administración, a continuación se mencionan los elementos que son cuatro: PLANEACIÓN, ORGANIZAR, DIRECCIÓN Y CONTROL, los cuales se definirán y explicarán en el subcapítulo del Proceso Administrativo.

1.5 Principios de la Administración:

Los principios de la administración son los lineamientos que tiene esta disciplina, que sirven para guiar a las personas que están a cargo de una empresa, y para facilitar el logro de los objetivos.

Así pues si se aplican a una organización, éstas le permiten facilitar las actividades administrativas.

Según Terry & Franklin los principios de la administración quieren decir lo siguiente:

*1.-Prácticas, lo que quiere decir que pueden ser aplicadas casi en cualquier momento de

la vida de la organización y que serán apropiados.

2.- Pertinentes a las formas generales de estructura organizacional

3.- Congruentes para conjuntos de circunstancias similares en que se presentarán resultados similares y

4.- Flexibles por que su aplicación habrá de tomar en cuenta diferencias o cambios particulares en las condiciones que afectan a la organización."(Terry & Franklin,1985:28).

Los principales principios administrativos conocidos a la fecha son los de Taylor y Fayol que a continuación se mencionan.

TAYLOR

1.-*Desplazamiento del sistema de adivinanzas desarrollando estudios científicos para cada elemento del trabajado del obrero*

2.-*Selección entrenamiento y especialización científico del obrero.*

3.- *Cooperación de obreros y empresas*

4.-*Mayor equidad en la asignación de responsabilidades*

FAYOL

1. División del trabajo

2. Autoridad y responsabilidad

3. Disciplina

4. Unidad de mando

5. Subordinación del interés individual al general

6. Remuneración del personal

7. Descentralización vs. Centralización

8. La jerarquía

9. El orden

10. La equidad

11. La estabilidad personal

12. Iniciativa

13. Unión de personal

14. Unidad de dirección.

1.6 Antecedentes de la Administración

Se refiere a cómo ha ido evolucionando a través del tiempo, quienes han sido sus precursores y qué modificaciones le han hecho, tomando en cuenta que estas modificaciones le permiten a la Administración ser conocida por todo el mundo en las distintas formas de pensar que se tenían y que se han tenido y cómo conceptualizan a la Administración los autores mexicanos que son estudiosos en el tema. Veamos pues enseguida las aportaciones de algunos de ellos.

1.6.1 Aportes de los Filósofos

Los filósofos, personas muy importantes en los tiempos antiguos, que como se menciona antes, fueron personas que descubrieron nuevos aspectos de la administración, y que sirvieron de claves para que nuevas personas más adelante aportarían aspectos relevantes que se desprendan de las aportaciones que hicieron estas eminencias.

"Filósofos como Sócrates dio el enunciado de la universalidad de la administración. Ciro en Persia reconoció las necesidades de las relaciones humanas. Empleo el estudio de movimientos, arreglo físico y manejo de materiales, y Plantón enunció el principio de la especialización. En Roma Catón manejo el uso de descripciones de funciones." (VALENCIA, 2001:11).

Como se observa desde tiempos atrás estas personas aunque no tenían exactamente bien definido lo que significaba la Administración, tomaban aspectos que creían que el desarrollarlas les permitiría llegar más fácilmente al logro de los objetivos que tenían que obtener.

1.6.2 La Iglesia Católica

La Iglesia católica fue importante para la administración ya que formó parte de un modelo de organización en la que había una estructura detallada, aparte de que estaban bien definidos las líneas de autoridad.

"La Iglesia aportó a la administración infinidad de principios para ser aplicados lo mismo a pequeñas que a grandes empresas como son: necesidad de controles automáticos, entrenamiento programado para el alto ejecutivo, promoción desde los niveles inferiores de otras".(MENDEZ MONGE, 1990:20)

1.6.3 La Organización Militar

Dentro de la organización militar, se ve claramente que se efectúan varios de los principios de la administración, uno de ellos por ejemplo y que está muy marcado es el de la unidad de mando, además de que sus líneas de autoridad están bien definidas.

"La administración moderna emplea de este tipo de administración principios de jerarquización y delegación de autoridades para la concentración numerosa de personal" (MENDEZ MONGE,1990:21)

1.6.4 Revolución Industrial

La revolución industrial, que se da a principios del siglo XIX, trae como consecuencia un mayor ritmo de trabajo para los trabajadores ya que, con el principio de ésta existe la aparición de maquinaria lo cual implica jornadas de trabajo excesivas, y por consecuencia se da la especialización, las condiciones en que se trabajaban eran peligrosas e insalubres, y el bajo valor de trato a los trabajadores era notorio, principalmente por que interesaba el terminar el trabajo, sin importar lo que pensaba el trabajador.

"Todo esto trajo como consecuencia que la administración creciera y cobrará cada día mayor importancia en la vida socioeconómica de las naciones, por el marco de la producción industrial trascendió" (MENDEZ MONJE,1990:22)

1.6.5 México

Al igual que en los demás Países, en México se desarrolló la administración y tiene sus antecedentes, desde que surgió, y por la evolución que ha habido se describe a la administración en la actualidad, a continuación etapas que presenta Sergio Hernández y Rodríguez por las que ha pasado México y cómo se ha desarrollado la administración durante cada etapa.

Según Hernández y Rodríguez las etapas son:

- a) El México precolombino: Que es durante los tiempos antiguos, donde las personas que llevaban una vida sedentaria, que cultivaban algunos productos y que se dedicaban a domesticar animales.

La producción del maíz provocó la aparición de prácticas económicas y administrativas de interés, fabricaban tejidos y cerámica que utilizaban para el autoconsumo. También la producción de productos agrícolas los llevó a la especialización regional y al intercambio. Ello contribuyó a la creación de clases sociales: que fueron los nobles, religiosos, comerciantes, agricultores y hasta siervos de diferentes clases.

- b) La época colonial: Dentro de esta época se observa que los valores Europeos que se implantaron impulsaron a hacer explotaciones, lo cual produjo el mercantilismo en Europa. Además del idioma los Españoles trajeron a México una organización social (político, económica y religiosa).

- c) La revolución Industrial. Esta se da principalmente por tres factores:

- 1) La expropiación petrolera,
- 2) La llegada de intelectuales españoles, y
- 3) La segunda guerra mundial.

1.7. Aportaciones de los clásicos a la administración:

En la administración es importante saber quiénes son los que han contribuido en

ella y cómo son percibidos por las diferentes personas que han sabido todo de la administración. Es por ello que es necesario saber cuales son los antecedentes de Taylor y de Fayol, al igual también saber cuales fueron sus aportaciones a esta disciplina.

1.7.1 Antecedentes de Taylor

Frederick W. Taylor, llamado como el padre de la administración científica, en ella se utiliza la metodología científica para obtener los resultados que se fijaron. Basada en el incremento de la productividad tanto de la fábrica como del empleado.

Según Taylor los trabajadores trabajaban de forma lenta, ya que pensaban que si trabajaban rápido terminarían pronto su trabajo y se quedarían sin empleo. Taylor separó los intereses de los trabajadores y los de la administración con beneficios para ambos, a esta fusión se le denomina "revolución mental", la cual se basa en cuatro principios, los cuales ya se mencionaron y que más adelante en aportaciones se explicarán:

1.7.2 Aportaciones

En sus aportaciones se encuentran los principios de la administración científica, que ya se mencionaron antes y que se explican enseguida

El desplazamiento de sistemas de adivinanzas desarrollando estudios científicos para cada elemento del trabajador obrero, se entiende que es quitar todo tipo de procedimientos y sistemas empíricos, y con ello crear un nuevo sistema que arroje información científica que permita considerar datos reales en las actividades del empleado.

En el segundo que es de selección, entrenamiento y especialización del obrero habla que a cada trabajador se le debe de asignar cierto trabajo y especializarlo en él, tomando en cuenta que previamente se hizo una selección en la que se eligió a la persona idónea para tal oficio. Además de que debe de dársele un entrenamiento previo a su trabajo..

Cooperación de empresas u obreros en este tercer principio debe de haber una

coordinación tanto del trabajador como de las empresas, con el fin de lograr la realización del trabajo de acuerdo a como se planeó, logrando que dicho objetivo se cumpla sin tener que desviarse o perderse de la dirección al que iba dirigido.

En el último principio mayor equidad en asignación de responsabilidad se refiere a que ésta debe de ser equitativa en los directivos y los empleados, sabiendo que la mayor responsabilidad de llevar a cabo la planeación y la organización del trabajo, por otro lado existe la responsabilidad para los trabajadores que son las personas que ejecutan lo que la dirección planeó.

1.7.3 Antecedentes de Fayol

Henry Fayol, fundador de la teoría clásica de la organización, creada con el fin de dirigir organizaciones complejas, es el padre de la administración moderna.

1.7.4 Aportaciones

Una de las aportaciones de la que Fayol habla es de la universalidad de la administración, esto quiere decir que esta disciplina se aplica a cualquier organización, así sea familia, iglesia, etc., menciona el proceso administrativo. (ADMINISTRACIÓN I, 2000).

Según Laris Casillas, para Fayol existen funciones esenciales para una empresa, de tal forma que lleguen a lograr sus objetivos más eficientemente. Éstas son:

1.- Técnicas: Que principalmente se enfoca a lo que es fabricar, producir y realizar una transformación. Es uno de los principales ya que se debe de tener la capacidad para poder desarrollar la producción y fabricación de productos, con los recursos con los que se cuentan dentro de la empresa, ya que si no hay producción, que es lo que necesita el área de ventas, si esto no existe simplemente la empresa no se desarrolla.

2.- Comerciales: Es referente a lo relacionado con la compra y venta de productos. Este va en conjunto con el anterior ya que si uno falta el otro decae, se necesita vender

para que haya producción.

3.- Financieras: relacionado con el capital, préstamos, créditos, etc. Una empresa necesita llevar el control de todo el efectivo y diversos aspectos financieros que le permitan tener a la empresa con liquidez para que esta no decaiga.

4.- De Seguridad: debe de haber cierta seguridad tanto a lo que es personal, como a la misma empresa. Es aspecto importante, ya que muchas empresas no le dan importancia a lo que es la seguridad de las personas que laboran dentro de la empresa y de ella misma.

5.-Contabilidad: Llevar un control de inventarios, estados financieros, los costos etc.

Llevar un control de todo lo que realice contablemente, ya que su objetivo es pasar información a los directivos de la empresa para basándose en ella llegar a la toma de decisiones correctamente.

6.-Administrativas:Referente a todas las actividades que se realizan en el departamento administrativo, está relacionado con las diferentes áreas y la integración de las mismas para el logro eficiente de los objetivos. Es importante hacer ver que la función más importante es este último ya que es la cabeza de toda la empresa, si ésta no esta bien desde la cabeza, el cuerpo empieza a fallar poco a poco.

Los Principios de la administración de la teoría clásica de la organización que presenta Fayol se explican a continuación:

1.-División del trabajo: Este es muy importante ya que permite la especialización del trabajo lo que permite que sea más eficiente el trabajador, que a fin de cuentas es lo que se pretende en las organizaciones.

2.-Autoridad y responsabilidad: Este principio se refiere a que a cada grado de autoridad le corresponde un grado de responsabilidad, es decir la responsabilidad que tiene un gerente general no es la misma que la que tiene una persona que trabaja como secretaria,

a esos hace referencia este principio.

3.-Disciplina: Indica lo que se debe de llevar a cabo, como y bajo que condiciones, de tal forma que si no se siguen tal cual se puede hacer acreedor a una sanción.

4.-Unidad de mando: Hace referencia a que el subordinado debe de recibir órdenes de un solo jefe o superior, esto quiere decir que un empleado que tenga su jefe directo no lo puede mandar otra persona que no sea su jefe inmediato.

5.- Unidad de dirección.: Los integrantes de la empresa se deben de regir por un solo plan, un solo objetivo y sobre todo una sola cabeza ejecutiva.

6.- Subordinación del interés individual al general: Este principio trata de que no debe de haber intereses de subordinados que se realicen antes o contrarios a los que están establecidos por la dirección general.

7.- Remuneración del personal: Este principio maneja de los métodos que se aplican para los pagos realizados cumplan con la satisfacción del trabajador, así como la de los empleadores.

8.- Centralización: Para que haya un mayor rendimiento las autoridades deben de dispersarse por toda la empresa.

9.- línea de autoridad: Fayol penso en ella como una escala de cadena "una cadena de superiores " desde el máximo hasta el más bajo puesto.

10.- El orden: Este se entiende con cada cosa en su lugar, orden en general.

11.- La equidad: Debe de haber cierto equilibrio dentro de las relaciones de trabajador y jefe.

12.-La estabilidad personal: Esta depende mucho de la estabilidad de la persona, y que depende mucho de la administración, además representa que puede elevar costos de rotación innecesaria.

13.-Iniciativa: Dentro de este principio habla de que los directivos deben de tomar la iniciativa y los subordinados ejecuten lo que se planeo.

14.Espíritu de grupo: Para que se de el cumplimiento de los objetivos en una empresa es necesario que haya unidad y comunicación dentro de ésta. (ADMINISTRACIÓN I, 2000)

Los anteriores los propone Fayol, después de haber dado a conocer estos principios, algunos de ellos en la actualidad siguen vigentes. Además es el primero que habla del PROCESO ADMINISTRATIVO, que para Fayol, son elementos de la administración y que se encuentran las etapas de Prever, Organizar, Mandar, Coordinar, y Controlar.

1.8 Escuelas clásicas y modernas

Las escuelas que se presentan a continuación manejan diferentes ideologías respecto a la administración, éstas son:

1.8.1 Escuelas de relaciones humanas

Esta teoría, habla del experimento que realizó Elton Mayo en el cual:

Separó a un grupo de trabajadores y se les situó en un punto físicamente controlado en sus condiciones. Se empezaron a introducir variables de diferentes tipos y que iban más allá de las variaciones de las condiciones físicas, incluyendo sistemas de pausas en el trabajo, aumento de salarios, disminución de la jornada. Estos factores cambiantes se introdujeron por periodos de 4 a 12 semanas. Para mayor sorpresa la empresa mantenía su incremento y el punto decisivo se alcanzó en el momento de tomarse una decisión radical y suprimirse de golpe todas las condiciones favorables y volver a los trabajadores a su situación originaria. En este momento se refutó la hipótesis inicial sobre la relación entre los parámetros de producción y las condiciones físicas, ya que la producción contra lo esperado no disminuyó, si no que se continuó incrementando durante varias semanas. La falta de elementos para explicarse esta situación hizo que Mayo aventurara una serie de planteamientos subjetivos, y para buscar un reforzamiento de esos juicios de valor,

decidió realizar en forma masiva una serie de entrevistas abiertas o de profundidad. Por medio de la abierta se logró una adecuada comunicación, según el equipo de mayo y afloró una serie de conflictos, descontentos, quejas. Los cuales provocaron un mayor desconcierto en el equipo de Mayo y en la gerencia de la empresa que consideraba que a través de una serie de medidas que se habían tomado, el personal estaba contento y satisfecho con el trabajo que habían desempeñado.

1.8.2 Escuela estructuralista

Esta se diferencia, básicamente de las escuelas de la administración científica y de las relaciones humanas en cuanto al análisis que realiza sobre las relaciones de la unidad productiva o empresa con el sistema social que lo rodea. Incluye además como decíamos anteriormente, conceptos sintetizados de las teorías de Taylor, Fayol y Mayo.

Sus características principales son que utilizan conceptos de los estudiosos que se mencionan antes, y además de que se relacionan con el medio social: entre estos conceptos se encuentran los siguientes:

- Esta corriente analiza los elementos formales como informales que intervienen en una organización, así como también como es su relación entre dichos elementos.
- También se analiza lo que son los grupos informales dentro y fuera de la organización, es decir como se da la dinámica social, entre estos y la productividad tomando en cuenta a la organización.
- Los estructuralistas se dirigen a todos los niveles de la organización, sin dirigirse a uno solo o por ser éste el más alto nivel jerárquico.
- Estudian cualquier tipo de estímulos tales como, materiales, sociales, económicos, ect., y ver cual es la interdependencia de cada uno de estos estímulos. y se hace referencia con lo que dice Taylor, que le da importancia solo a los materiales, y de Mayo que es a los sociales y a los ambientales.

1.8.3 Neohumano- relacionismo

Considera aspectos fundamentales de la corriente representada por Elton Mayo y sus teorías de las relaciones humanas dentro de la organización productiva, así como algunos aspectos que vienen a revisar a Elton Mayo en relación con la influencia entre la estructura social y la organización y la empresa.

Lo que esta escuela aporta es una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria. Toma elementos del estructuralismo, tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político, la importancia de la vida social y la organización.

El objetivo principal de análisis de relaciones humanas dentro de la organización y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de ésta. Así como analizar la organización productiva y se entiende de otro tipo de organizaciones estudiadas por los estructuralistas.

Además esta teoría nos dice que no hay que tomar en cuenta de que la autoridad ya no es un elemento para el control dentro de una empresa o industria. Más por el contrario los trabajadores en la mayoría de los casos organizados sólidamente en sindicatos o asociaciones han deteriorado grandemente el concepto de autoridad.

Al encontrar como presentar el control con una apariencia de participación; en otras palabras, en dar al hombre productivo la sensación de que participa realmente dentro de las decisiones acerca de su trabajo.

1.8.4 Escuela de sistemas

Antes de empezar a comentar en que consiste escuela, empezaremos por decir que es un sistema: "Es un todo unitario organizado compuesto por dos o más partes, componentes por subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente, el cual persigue el mismo fin". (ADMINISTRACIÓN I: 2000).

Dentro de cada sistema hay un insumo, un proceso y un producto.

Una empresa se considera como un sistema artificial, las partes internas las cuales trabajan juntas para alcanzar lograr los objetivos y las partes externas para lograr la acción recíproca con el entorno, en donde se incluye a los clientes, proveedores y el gobierno.

El gerente integra los recursos con los que cuenta que le permitirán llegar al objetivo mediante los sistemas que relacionan las actividades requeridas para el resultado final. Además los sistemas son como los medios por los que opera el encargado de una organización.

1.9 Proceso administrativo

El proceso administrativo son etapas de la administración o como Fayol lo indica son los elementos de la administración, que se llevan a cabo dentro de una empresa para lograr su crecimiento y desarrollo adecuado, a continuación se menciona la definición de lo que es el concepto para que quede comprendido.

1.9.1 Definición

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral" (MÚNCH GALINDO,2003:31).

"El proceso administrativo se divide en dos fases, una mecánica y la otra dinámica, dentro de la mecánica están previsión, organización y planeación, y dentro de la dinámica están los elementos de integración, dirección y control". (ZURITA,2000:14).

Al proceso administrativo se le han modificado algunos elementos, de tal forma que ahora los que se mencionan en este capítulo son cuatro y se mencionan a continuación.

Como se mencionaron anteriormente, la primera es La Planeación, trata de que en esta etapa se debe de establecer los programas que se han de ejecutar, tiempos al realizarlo, el establecimiento de políticas, objetivos, etc.

La Organización, que consiste en el agrupamiento de las actividades a realizar dentro de

las áreas administrativas, utilizando la comunicación tanto horizontal como vertical, con el fin de que a la hora de ejecutar el plan salga como se planeo.

La Dirección: La dirección es el que se encarga de instruir e indicar los planes, así como también asumir la responsabilidad de la persona que esta a cargo para cada actividad.

El Control: Dentro de esta etapa lo que se pretende es medir los resultados que en un principio se planearon y que una vez organizado sus actividades se ejecutaron y lo que pretende este es ver si se cumplió lo que en un principio se planeó, y de no ser así ver las causas que ocasionaron el incumplimiento y tomar acciones correctivas.

1.9.2 Importancia

Es de gran importancia el proceso administrativo, ya que éste es el que nos va a guiar al éxito.

Si utilizamos el proceso administrativo como es, la organización marchará como debe de ser, además hay que tomar en cuenta que el proceso administrativo no siempre sigue un orden, luego entonces puede ser que un elemento valla después de uno o viceversa. Más sin embargo no hay que decir que un elemento es más importante que otro, todos los elementos sea cual sea, son iguales de importantes, de tal forma que si alguno de ellos falla o no se lleva a cabo como debe de ser, el resultado no va a tener el éxito que se espera, a diferencia que si se aplicara correctamente. Y creemos que las empresas deben de utilizarlo, tomando en cuenta que si lo implantan de la forma correcta la organización va a ser fácil de operarla, es decir se cuenta con una guía la que indica hacia donde ir en caso de problemas.

1.10 Importancia de la administración

Para entender y concluir a cerca de la importancia de la administración mencionaremos algunos fundamentos que demuestran la importancia de ésta.

➤ Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible

para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, aunque lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y mejor efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- A través de sus principios de administración contribuye al bienestar de la comunidad ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre. (MÚCH GALINDO,2003:27)

Con lo que se mencionó antes, estamos de acuerdo ya que la administración es muy importante para la realización de las actividades de una organización sea grande o pequeña. Es importante tomar en cuenta y saber que si la aplicamos con todos sus lineamientos como debe de ser la organización obtendrá fácilmente éxito.

La administración es importante para el desarrollo del presente proyecto de tesis, ya que va permitir desarrollarlo tomando en cuenta principalmente el proceso administrativo, como se mencionó anteriormente éste es la parte fundamental de la Administración y es muy importante ya que definitivamente si se llevan a cabo como se debe los resultados que se obtengan serán positivos. Además la Administración es como una guía en la cual nos podemos valer para desarrollarla, específicamente a este proyecto.

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Así como la Administración general, si recordamos, tiene una definición, como ya sabemos es la disciplina que por medio de un proceso donde interviene *la planeación, organización, dirección y el control*, que son utilizados con el fin de obtener un mejor rendimiento de los recursos con los que se cuentan para llegar a los objetivos establecidos con la mayor eficiencia. Así también dentro de la Administración de recursos humanos se debe de tener en cuenta todo lo que es el proceso mencionado antes pero aplicado a lo que es el factor humano, y saber que son un elemento muy importante para el desarrollo de la empresa.

2.1.- Definición de la Administración de Recursos Humanos

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia empresa y del País en general" (ARIAS, 1991: 27).

"Aquellas técnicas, métodos, estilos de liderazgo que se emplean para lograr algo a través de otros" (PERSONAL I, 2002).

Según J Rodríguez Valencia en su libro *Administración Moderna del Personal I*, hace mención de que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, dirección, control y coordinación, para promover el desempeño eficiente del personal. Desde mi punto de vista creo que así es, ya que debemos de tener exactamente bien definido lo que queremos y lo que sabemos que es importante para el trabajador y para la organización, esto trae como beneficio el buen desempeño y eficiencia que a fin de cuentas a quien beneficia más es al logro de objetivos de la organización, no descartando que el trabajador al cumplir como se debe en la organización va realizando sus objetivos

personales.

2.2.- Evolución de la Administración de recursos humanos

En la evolución de la Administración de Recursos Humanos, se mencionan unas de las etapas por las que pasó, para llegar a ser como se le conoce actualmente. Su evolución comprende desde la Revolución Industrial que se da a principios del siglo XIX, como sabemos ésta da surgimiento a las máquinas industriales, hay desplazamiento de manos de obra, emigración de personas a otros lugares y las relaciones obrero patronales es mucho más compleja. Existe la necesidad de especializarse en cada una de las áreas de la empresa.

Algunas etapas por las que paso la A R H se mencionan a continuación.

2.2.1 Sistema de gremios:

Etapa que se sitúa en la edad media, su autoridad era centralizada ya que se basaba en relación con el rey. Su forma de trabajar se pasaba de padres a hijos, existían los aprendices, y también existe el surgimiento de las clases obreras y campesinas que se le llama actualmente sindicato. Según J Rodríguez Valencia estos gremios fueron los que iniciaron las asociaciones patronales que en la actualidad existen.

2.2.2 Sistema fabril de producción:

"El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas permitió una fabricación menos costosa de bienes requeridos, ello trae como consecuencia un beneficio, más productividad y más ingreso económico esto surge en el año de 1880.

Dentro de este sistema y en este año también se establece la ley de los salarios mínimos que eran solamente para los trabajadores hombres y que además reglamentaban las condiciones laborales que afectaban la salud y seguridad de los trabajadores".
(RODRIGUEZ,1991: 9)

2.2.3 Sistema de producción en masa:

La producción en masa según Rodríguez Valencia, en su libro Administración del Personal I fue posible gracias a la estandarización de piezas intercambiables que pueden ser montadas en las líneas de producción. Hubo mejoras en la tecnología de maquinaria y equipo para ahorrar trabajo, lo cual generó aumento en costos generales y en sueldos y salarios, esto obligó a los propietarios buscar nuevas alternativas para utilizar su maquinaria de una forma más eficiente así como también la fuerza de trabajo, esto se logró con la aplicación de la Administración científica. Esta constituía el enfoque objetivo y sistemático que mejoraba la eficiencia y eficacia, que se basaba en la técnica de la recolección y análisis de los datos. Aplicándose así permitió que los procesos se simplificarán y que las operaciones fueran repetitivas.

2.2.4 La Psicología Industrial

En la década de 1900 parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la Psicología comenzaba a enfocarse a lograr mejoras en las técnicas de ventas, pero también se interesaron en una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores con los puestos comenta B. Von- Haller Gilmer.

Ya en 1913, Hugo Munsterberg, en su libro Psicología y eficiencia Industrial describía experimentos al seleccionar a conductores de tranvías. Las contribuciones de éste a la administración fueron respecto al análisis de puestos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales. Otros Psicólogos que aportaron a la administración respecto al personal fueron W. Dill Scott quien recibe reconocimiento por su primer trabajo sobre la selección de personal de ventas. (RODRIGUEZ VALENCIA: 1991, 8).

2.2.5 Época moderna de la Administración de Recursos Humanos

Los puntos antes mencionados, son las pautas por las que ha pasado la Administración de Personal. Según Rodríguez Valencia el avance de la administración se considera a partir de 1930, que es donde surge la concepción moderna de las Relaciones Humanas, así como las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana. También fue la época en que más se legisló sobre materia laboral que tanto influyó en la Administración de Recursos Humanos.

CUADRO Nº 1 : DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE R.H.

| AÑO APROXIMATIVO | INDIVIDUO O GRUPO ÉTNICO | CONTRIBUCIONES |
|------------------|--------------------------|---|
| 1550-1566 A.N.E. | EGIPTO | <ul style="list-style-type: none">• Establece un régimen "perfeccionado" de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas |
| 462-430 A.N.E. | GRECIA (PERICLES) | <ul style="list-style-type: none">• Estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de los servicios estatales |
| 302-219 A.N.E. | CHINA (CONFUCIO) | <ul style="list-style-type: none">• Perfeccionamiento de exámenes para la selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces. |
| 1525 | NICOLAS MAQUIAVELO | <ul style="list-style-type: none">• Enuncia las cualidades del jefe |
| 1776 | FRANCIA R. HUBERTY | <ul style="list-style-type: none">• Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de médico y éste se generalizó para otros nombramientos. |

| | | |
|-----------|------------------|---|
| 1310 | ROBERT OWEN | <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casas para los trabajadores. |
| 1853 | INGLATERRA | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos del personal. |
| 1883 | NORTEAMERICA | <ul style="list-style-type: none"> • Reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política, en el nombramiento del personal público, previo adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal. |
| 1891 | FREDERICK HALSEY | <ul style="list-style-type: none"> • Establece un plan de premios sobre los salarios pagados |
| 1910-1915 | NORTEAMERICA | <ul style="list-style-type: none"> • Se instituye el primer depto. De personal, en su concepción moderna, posteriormente se inicia un programa de entrenamiento a nivel universitario para Gerentes y Empleados. |
| 1913 | HUGO MUNSTERBERG | <ul style="list-style-type: none"> • Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad, influir en la gente, publica su libro Psicología y eficiencia industrial. |
| 1915 | W. DILL. SCOTT | <ul style="list-style-type: none"> • Realiza trabajo sobre selección de personal de ventas y por su libro Administración de Personal |

| | | |
|------|-------------------------------------|--|
| 1917 | E.D. WOODS. | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolló el concepto de la validez estadística relativa al uso de las pruebas. |
| 1917 | MEYER BOOMFIELD | <ul style="list-style-type: none"> • Se le considera como fundador del movimiento de la administración del personal |
| 1921 | J. MC. KEEN, C | <ul style="list-style-type: none"> • Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación. |
| 1922 | W. VAN DYKE B. | <ul style="list-style-type: none"> • Ganó prestigio sobre como entrevistar y hacer pruebas de aptitud. fomentó las pruebas alfa, y beta en el ejército. |
| 1924 | MERRILL R. LOTT | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla un programa de clasificación y evaluación de puestos. |
| 1927 | E. MAYO, ROETHLISBERGER, DICKSON | <p>Iniciaron los estudios en Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador</p> |
| 1930 | VARIOS AUDITORES | <ul style="list-style-type: none"> • Se considera el verdadero avance de la administración de personal, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal. |

FUENTE: J. Rodríguez Valencia, pag. 10.

2.3.- Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Como todas las áreas de una empresa se establecen objetivos los que tienen que lograrse, así también el área de Personal también los establece ya que juegan un papel muy importante dentro de la empresa, y se deben de dar a conocer para que estos puedan

representar a las personas cierta motivación, actitud positiva y favorable de tal forma que el objetivo de esta área se cumpla y logre que las personas de la empresa quieran permanecer dentro de la misma, y así también permitir el desarrollo de la empresa.

Algunos objetivos se mencionan a continuación:

1.- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.

2.- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.

3.- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.

4.- Elevar la productividad del personal, para promover la eficiencia y eficacia de la dirección.

5.- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.

6.- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.

7.- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización de tanto del trabajador como del patrón.

8.- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo. (RODRÍGUEZ, 1993:7)

También los objetivos puede decirse que son los siguientes:

Objetivos sociales: Estos son aquellos que se basan en los principios éticos y socialmente responsables. Estos objetivos tienen 3 etapas, que son:

- **Obligación Social:** Esta etapa se refiere a cuando se realiza solo lo que marca la ley y que la empresa tiene que cumplir.
- **Responsabilidad Social:** cuando se hace más allá de lo que se debe y que marca la ley, y se hace para lograr un beneficio donde se requiere.
- **Sensibilidad social:** son sentimientos que tienen los empresarios y va más allá de sus paredes.

Objetivos corporativos: Esto se refiere a que la actividad de ARH no es un fin en sí mismo, si no que es un instrumento, es decir solo no puede funcionar necesita de la colaboración de los demás departamentos.

Objetivos Funcionales: Mantener la contribución de los recursos humanos o del personal a un nivel adecuado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Objetivos personales: Permite a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida y que sean compatibles con los de la organización.

Los objetivos deben de ser de acuerdo a lo que establece la organización tomando en cuenta la realización de ellos, que beneficie a la empresa y que a demás también a los trabajadores, que al término de su resultado se sientan parte de la empresa.
(ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL I 2002)

2.4 Características de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos o de personal tiene características que la definen y que la hacen diferente a las demás disciplinas que traten de relaciones humanas.

Las relaciones humanas, como sabemos son complejas y este aspecto va aumentando conforme la organización va creciendo y crecen con ella los recursos, y en el transcurso de esto para la empresa es más difícil el manejo de los mismos recursos. Como sabemos las personas son el elemento principal de una empresa, y éstas le permiten llegar al logro de los objetivos de una manera más eficiente si se les indica la forma en que se

debe hacer, sin estos elementos no existen la empresa y viceversa, ya que están en constante relación.

Dentro de la Administración de Personal se pueden diferenciar ciertas características, según el autor Joaquín Rodríguez en su libro Administración moderna de personal en pp. 12, se mencionan a continuación las siguientes.

1.- No puede ser propiedad de la organización a diferencia de otros tipos de recursos: Este se refiere a que la persona en si no pertenece a la empresa, colabora en ella y aporta sus conocimientos, sus experiencias, más éstas no son de la empresa, cada persona las tiene.

2.- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias: Se refiere a que la persona que trabaja en una empresa, va a realizar las labores que se le indiquen siempre y cuando estas vallan acorde a los objetivos de la organización y personales.

3.- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, ect., son intangibles: Se refiere a que estos son los que influye y refleja el comportamiento de cada persona.

4.- Los Recursos Humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacidad y el desarrollo: Se refiere a los conocimientos que se tienen y que pueden ir mejorando y desarrollándose otras habilidades con las que no se cuenta.

5.- Los recursos Humanos son escasos: Esta relacionado a que no todas las personas con las que contamos en la organización cuenta con las mismas habilidades, aptitudes y mismos conocimientos, lo que obliga a que exista el mercado de trabajo.

2.5 La Administración de Recursos Humanos como sistema abierto

El hablar del sistema abierto, nos indica ante todo de la relación e interacciones en que se encuentran un organismo social con un medio. Este término nos hace entender de manera más sencilla lo que son las organizaciones y la administración de los recursos con que se cuentan para realizar las operaciones.

De acuerdo con Joaquín Rodríguez el enfoque de sistemas en administración de

personal se puede dirigir a tres niveles de análisis, descendiendo a categorías de sistemas más limitados, éstos se describen a continuación:

1.- *Nivel social (macrosistema):* Permite un entendimiento entre la compleja sociedad de organizaciones y la red de interacciones entre ellas.

2.- *Nivel de comportamiento (sistema):* Permite que se visualice la organización como una totalidad que interactúa con su medio y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con las partes destacadas del ambiente.

3.- *Nivel del comportamiento individual (microsistema):* Permite una síntesis de varios conceptos sobre el comportamiento, la motivación, el aprendizaje, etc., y una mejor comprensión de la naturaleza humana. (RODRÍGUEZ,1993:38)

El enfoque del sistema abierto concibe a las organizaciones como un ente dinámico que se encuentra en interacción constante con su medio, de él recibe insumos que van a ser procesados y transformados en productos o servicios que serán para el exterior.

El hablar de sistema abierto no quiere decir que solo está en constante relación con el medio externo, sino también con su medio interno, ya que los sucesos que se den dentro de la organización afecta en todo a la organización.

El sistema debe de recibir los suficientes recursos para realizar sus operaciones, viendo que éstos sean los necesarios, para así mismo brindar los recursos ya transformados, y poder continuar con su ciclo de operaciones.

Dentro de la administración de recursos humanos es importante hacer notar que es un sistema abierto ya que según Rodríguez Valencia, los recursos humanos son microsistemas, con objetivos individuales, motivados de diferente manera, el personal recibe insumos de la organización (en forma de incentivos, recompensas, castigos, informaciones) perciben y procesan estos aspectos y producen comportamientos y actitudes, desempeñando sus tareas generalmente dentro de las organizaciones.

2.6 Importancia de la Administración de Personal

La Administración de Personal en una empresa es muy importante ya que de ella depende que los departamentos funcionen como debe de ser, ya que si ponemos atención en ello, esta área es la encargada de llevar a cabo el proceso administrativo pero de las personas que integran a la organización.

Es el encargado de realizar la administración de todo el personal, lo que logra la obtención de los objetivos generales y de los departamentos que integren la organización.

También nos damos cuenta de que si un departamento no cumple con sus actividades correspondientes, éste dentro de la organización no está funcionando al cien por ciento, lo que se ve es que no se le está dedicando la misma atención a los departamentos, cuando la administración de Personal no existe, se realizan las funciones muy vagamente y el resultado es que el departamento no funcione y en lugar de traer beneficios lo que trae como consecuencia es:

- Incumplimiento de objetivos generales
- Deficiente personal en la organización por la falta del reclutamiento y selección del personal
- Una desorganización total en toda la empresa, con respecto al personal que integra la organización.

He ahí la importancia de la Administración de Personal, de la atención que se debe de dar a las personas de la empresa, ya que éstas están formados por personas, no hay que olvidar que una empresa sin el personal puede existir pero va a ser más difícil para ella poder llegar al éxito y con ello el cumplimiento de los objetivos, además por que son únicos recursos que se deben utilizar razonablemente, ya que no es tan fácil poder conseguirlos, a diferencia como los demás recursos con los que se cuenta en una organización.

CAPITULO III

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos, sin duda alguna tiene un lugar importante dentro de cada empresa, es por ello que dentro de este capítulo se tratará de lo que hace, tratándolo de diferenciar con la administración de Recursos Humanos, en el presente se presentará de las funciones que tiene y de la responsabilidad que tiene para con la empresa. Para comenzar iniciemos este capítulo siendo necesario definir que es el Departamento de Recursos Humanos.

3.1 Concepto de Departamento de Recursos Humanos

La administración de recursos Humanos es la que planea todas las actividades propias que se llevan a cabo en la empresa, que va desde la planeación de Personal interviniendo las otras partes que integran la empresa, y todo el sistema de dotación de personal.

Por lo tanto al Departamento de Recursos Humanos lo podemos definir como parte de la estructura orgánica que integra como asesoría a una empresa y que es aquella que lleva a la práctica todo lo que se ve y se planea en la Administración de Recursos Humanos.

3.2 Objetivos del Departamento de Recursos humanos

- 1.- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.*
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.*
- 3.- Alcanzar eficiencia y eficacia en los recursos disponibles (CHIAVENATO,*

3.3 Actividades del Departamento de Recursos Humanos

Como sabemos al igual que los demás departamentos que forman a una organización, deben de seguir la realización de ciertas funciones o actividades asignadas a éste, con el fin de lograr el objetivo de su departamento, así también el departamento de Personal tiene ciertas funciones establecidas y que debe de llevar a cabo para coadyuvar a la realización de objetivos de la empresa por medio del liderazgo eficaz, el cual genere motivación y esfuerzo.

Según Rodríguez Valencia en su Libro de Administración Moderna de Personal en la pág. 63, las funciones asignadas a este departamento son:

- 1.- Planear los recursos humanos asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas. Que indica que se debe de tener a las personas necesarias para lo que se está o se va a necesitar en un futuro.
- 2.- Obtener y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente. Que quiere decir aplicar el personal idóneo en el puesto, según las aptitudes que se requieran.
- 3.- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de llevar a un comienzo productivo. Referente a que una vez seleccionado el personal hay que contratarlo con la debida forma estableciendo así cuales son sus derechos y obligaciones dentro de la organización, así como también darle previo a su inicio de actividades una inducción dentro de la empresa para que valla conociendo a las personas que serán sus compañeros de trabajo y así sentirse en confianza y poder empezar a ser productivo.
- 4.- Fijar un sistema de remuneración justa para lograr niveles de desempeño deseado.
- 5.- Ejercer programas de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa. Que asigne los programas de capacitación correspondientes a cada

departamento, con el fin de lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades.

6.- Ejercer una adecuada administración del contrato colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones de trabajo. Esto es más que nada inducir a que exista una buena relación de trabajo entre los compañeros de trabajo.

7.- Promover junto con el sindicato programas de higiene y seguridad. Establecer con el sindicato fechas en que se les puede dar la capacitación en cuanto a la seguridad e higiene, y concientizar a los trabajadores de la importancia que juega estos temas dentro de organización.

8.- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas. Es decir fomentar la buena relación con los demás departamentos y empleados.

9.- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización. Así como es fomentar la comunicación, es importante hacer mención de que debe haber respeto con las autoridades inmediatas y controlar o mantener la disciplina que existe en la organización.

10.- Prestar servicios a todo el personal. Como se mencionó antes, es función del este departamento servir de auxiliar en lo que se presente a personal de toda la organización.

Así pues el departamento de Personal en una Organización, es más que nada de ayuda, esto es que auxilia a los demás departamentos en cuestión de proporcionarles lo relacionado con respecto a reclutamiento, selección inducción y otras que se mencionaron antes, y que son precisamente las que lleva a cabo este departamento de Personal y a continuación se desarrollará cada una de estas.

3.3.1 Planeación de personal

Esta función es utilizada para fijar objetivos relacionados con el personal y también establecer o formular las estrategias que van a permitir llegar a l logro de esos objetivos. Esta función es muy importante ya que si en la organización no se lleva a cabo una

adecuada planeación de personal, va a ser más difícil satisfacer la necesidad de personal que se tenga, dentro de la empresa.

Para empezar con esta función comencemos con definir lo que es *Planeación de Personal* citas extraídas del libro de Rodríguez Valencia administración moderna de personal en la pág., 65 :

Según Coleman : "Es el proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa".

Definición según Byars y Rue "Es el proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos, en el momento adecuado, y que hacen aquellas cosas para los cuales ellos son más útiles económicamente".

Heneman-Schawab "El proceso utilizado para establecer los objetivos en el área de recursos humanos y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar esos objetivos".

Y para Rodríguez Valencia la planeación de Personal o de recursos humanos es el flujo de sucesos por el cual la dirección superior asegura el número de suficiente e personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

Por lo tanto, con los conceptos anteriores se puede decir que la Planeación de personal *es un proceso en el cual nos basamos para prever en cuanto al número de trabajadores que se van a necesitar en un futuro, en ciertos departamentos con las aptitudes requeridas para éste y en el momento adecuado.*

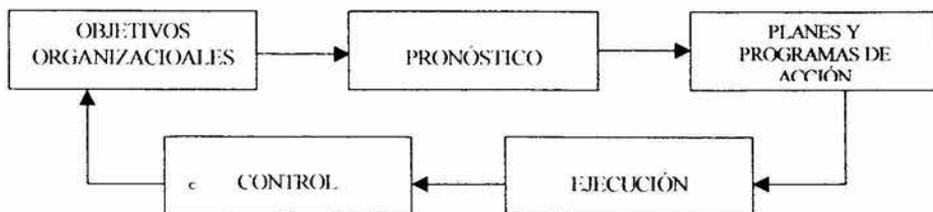
Una empresa que lleva a cabo la planeación de personal de una forma eficiente, logrará que el sistema de capacitación y contratación no se de en exceso, y así asegurarse de que se cuenta en la organización con el personal idóneo requerido.

Este proceso aplicado en una empresa debe de ser continuo, debe de actualizarse y

ver si siempre hay el personal requerido por la empresa.

Según Rodríguez Valencia en su libro Administración moderna de personal el proceso de planeación de recursos humanos, se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 2: PROCESO DE PLANEACIÓN DE PERSONAL



Fuente: J Rodríguez Valencia. Pág., 70

1.- Objetivos Organizacionales: Estos son las metas que se fijan la empresa y a los cuales se dirige para su realización. Para poder realizar estos objetivos se necesita de un propósito propio de la organización, de tal forma que la empresa cumple sus objetivos si se logra la realización del propósito que precisamente justifica la razón de la empresa. Estos objetivos como sabemos se pueden clasificar en económicos, sociales y de servicios.

2.- Pronóstico: Es mediante el pronóstico la manera en que el departamento de personal estima futuras vacantes de empleo. Éstos sirven para determinar cuántos son los empleados que requiere un departamento, también saber cuantas personas son las que están para cubrir las vacantes, etc.

3.-Planes y programas de acción: Una vez que se ha determinado cual es la estimación respecto a los recursos humanos, sigue la realización de planes que van a permitir llegar a determinar a la organización aquellos aspectos tanto cualitativos y cuantitativos, que permitirán llegar a lograr los objetivos.

4.- Ejecución: Una vez que se hayan formulado todos los planes y las estrategias a desarrollar, prosigue con la ejecución que consiste en llevar a la práctica todos los planes que se desarrollaron anteriormente.

5.- Control: El control es para revisar que los pasos anteriores se lleven a cabo como debe de ser, y ofrecer retroalimentación de los datos que vayan arrojando, esta retroalimentación se aplica a la dirección general para que modifique y prevea los planes o incluso al mismo departamento de recursos humanos para que revise y vea que lo que se esta llevando a cabo sea acorde con lo que se había planeado y si se estaban cumpliendo el objetivo. Este último paso se debe de llevar a cabo de una forma continúa y no aplicarlo como último punto, sino más bien ver si los demás puntos están desarrollándose como debe de ser y ver su retroalimentación, para que esto no afecte en el cumplimiento de los objetivos.

Este proceso lo sugiere Rodríguez Valencia, en su libro Administración del Personal, el cual es muy completo y se debe de aplicar en toda organización ya que de ella depende que la empresa llegue a contar con el personal idóneo en el momento oportuno para que pueda desempeñarse de la forma adecuada para propiciar una mayor eficiencia en sus procesos de trabajo.

3.3.2 Reclutamiento de personal

El reclutamiento es el paso siguiente a la planeación de personal, una vez determinada las personas que se requieren en un departamento, con la descripción de las habilidades, conocimientos que le exigen prosigue a realizar el reclutamiento, que a continuación se mencionarán algunas definiciones según varios autores, para después explicar el proceso que implica el reclutar al personal.

Sánchez Barriga la define así: "Es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecerse a la empresa del mayor número de solicitudes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos" .

Chiavenato I. " Es un conjunto de procedimientos que tienden atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización".

El reclutamiento es un proceso en el cual me voy hacer llegar de obtener el mayor número de candidatos con las habilidades, conocimientos que se requieren para un puesto en una empresa.

El reclutamiento comienza en una organización cuando detecta la necesidad de cubrir una vacante tanto en un presente como en un futuro, teniendo como objetivo primordial el atraer candidatos, como se ha mencionado antes con los requerimientos solicitados para después realizar la selección de la próxima personal que colaborará en la empresa.

Para que se de el proceso de reclutamiento debe de haber ciertos requisitos a cubrir, antes de su realización. Como mencioné este proceso comienza cuando hay una vacante en un puesto que ya sea que es de nueva creación o por que se expandió el departamento, etc., los requisitos de los que se hablan son los siguientes según Rodríguez Valencia.

1.- La requisición o solicitud al departamento de personal: Esta requisición es un documento que elabora el departamento solicitante, se lo envía al departamento de personal con las características que requiere la vacante como puede ser edad del candidato, estudios mínimos, experiencia etc., con el fin de que en tiempo justo y condiciones específicas se le suministre el personal necesario.

2.- Políticas de personal: Estas son las guías que van a determinar las actitudes de las personas que entren a la organización, para así poder evitar errores por sencillos que sean, estas políticas deben de ser claras, precisas y por escrito esto es con la importancia que le da la dirección al momento de la contratación de tal manera que éstas sean guías de cómo llevar a cabo sus acciones dentro de la organización.

3.- Análisis de puestos: Se utiliza para determinar cuales son las actividades que implica cada puesto y también cual es el tipo que debe de ser contratado para dicho trabajo.

Para realizar el reclutamiento de personal necesitamos de dos aspectos

importantes, que son:

- a) Fuentes de Reclutamiento
- b) Medios de Reclutamiento

Los primeros son "los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios", dentro de este hay que identificar, seleccionar y mantener las fuentes que se van a necesitar para que sean utilizadas de la forma adecuada.

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos:

Fuentes internas: Son oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización. Es decir son todas aquellas maneras en las que me puedo allegar de candidatos que tengan un vínculo con los trabajadores de mi empresa, y que le permiten lograr un mayor desempeño y así lograr un ascenso. Mientras que los de las *Fuentes externas:* Son todas aquellas que contactamos de forma indirecta para nuestro reclutamiento. Algunas de ellas se mencionan en el cuadro siguiente:

CUADRO N0 3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

| FUENTES INTERNAS | FUENTES EXTERNAS |
|---|---|
| Trabajadores de la misma empresa | Bolsas de trabajo de escuelas, universidades, o asociaciones. |
| Contactos con sindicatos | Oficinas de colocación |
| Familiares o personas recomendadas por trabajadores | Público en general |

Fuente: Personal I, año 2002

Los siguientes que son los Medios de reclutamiento, son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización. Los más comunes se encuentran en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

| MEDIOS DE RECLUTAMIENTO | |
|--|---|
| -La solicitud oral o escrita echa a trabajadores | - La radio y Televisión |
| -La carta y el teléfono | - Folletos y boletines, así como el periódico |

Fuente: Personal I, año 2002

El llevar a cabo un reclutamiento de calidad le permite a la organización tomar decisiones en cuanto a la selección del personal que va a laborar dentro de la organización, ya que previamente se dieron a conocer las vacantes que había y cuales eran los requisitos que se necesitaban, para después proseguir con lo que es.

3.3.3 Proceso de selección de personal

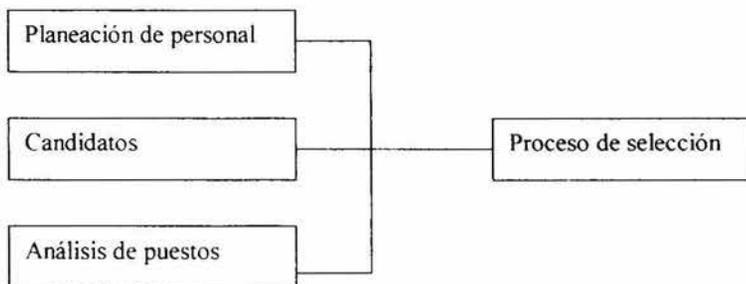
Como se mencionó antes, una vez hecha la labor del reclutamiento y contando con los candidatos que reúnen esas características la decisión más grande se toma en este proceso que es el de selección del personal adecuado, es decir se va a escoger a la (s) persona (s) que se cree es el más idóneo y más apropiado para que cubra la vacante existente.

La definición de lo que es la selección es la siguiente según Sánchez Barriga " Es un proceso para determinar cual es dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto".

Y para Werter W. Keit D. " Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuales son los candidatos a los que debería de contratar".

Osea que son los pasos por los cuales nos vamos a guiar para determinar cual persona es la que cumple exactamente con los requisitos pedidos y acorde también a la especificación que pide el puesto, para que la persona seleccionada sea eficiente en el trabajo que va a realizar. El proceso de selección de personal se fundamenta en tres entradas principales según Rodríguez Valencia las cuales son:

CUADRO N0 5 PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: J Rodríguez Valencia, pág., 90

La planeación de personal indica al gerente de personal las posibles vacantes que puedan existir en la organización, lo que le va a permitir lograr una selección eficaz. Mientras que la información que ofrece el análisis de puestos es de forma más detallada y permite saber cuales son las especificaciones que el puesto requiere, y también por último debe de haber candidatos para que de entre ellos se pueda dar el proceso de selección y poder optar por el que se hacer cumpla con los requerimientos. Se toma en cuenta de que si estas tres entradas son de calidad la selección seguramente será muy eficiente, de lo contrario si esta selección no se da como debiere de ser será más lejos para la organización lograr llegar a sus objetivos.

Para lleva a cabo la selección se necesita de los siguientes pasos:

- 1.-Entrevista inicial:
- 2.- Pruebas Psicométricas u otra técnica de evaluación
- 3.-Elegir al candidato que se apegue al perfil o que mejor evaluado esté.
- 4.-Entreista con el supervisor o jefe directo.
- 5.-Elección definitiva del candidato

6.- Examen médico o certificado médico

7.-Requisición de la vacante (PERSONAL I, año 2002).

De tal forma que este proceso es muy importante para el departamento de Personal así como para la realización de los objetivos de la empresa. los que persigue este proceso son los siguientes, según Rodríguez Valencia.

1.- Escoger a las personas con más probabilidades para "tener" éxito en el puesto, o sea que sea la que tenga las cualidades que se requieran par que le permita desenvolverse en su trabajo de tal forma que logre consolidarse y así tener éxito en su puesto y en la organización.

2.- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de la persona, este es más que nada saber que la persona que se seleccionó, de verdad cumple con las especificaciones que el puesto exige y que tenga la capacidad para ello, y esta relacionado con el anterior, ya que esto es la base para que pueda desempeñarse en su trabajo.

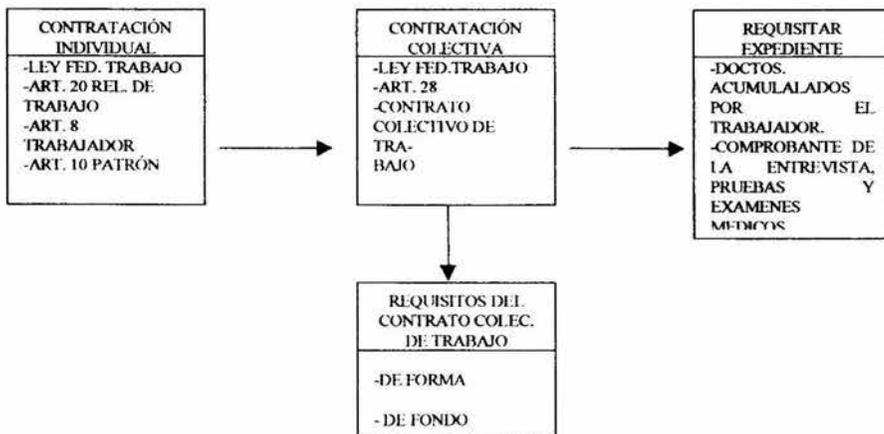
Estos objetivos tiene en sí el beneficio a la organización evitando así la rotación de personal, y un aumento en el ánimo de las personas que laboran en la organización ya su satisfacción respecto a su trabajo es alto. Por lo tanto si se lleva a cabo la selección de personal de una forma adecuada y eficiente podemos tener en cuenta de que será mucho más redituable y benéfico para la organización, por algunos de los puntos que ya se mencionaron.

3.3.4 Proceso de contratación

Una vez que se hizo el proceso de la selección, en donde se optó por la decisión de que es la persona adecuada, y que sabemos que cumple con los requisitos que exige el departamento, lo que sigue es realizar la integración de esa persona a la organización mediante la contratación. Para la contratación de una persona, se incluyen dos formas ante la ley Federal del Trabajo y que son: contrato colectivo y el contrato individual de trabajo,

que se aplicarán según la organización lo vea conveniente. En el siguiente cuadro se muestra el proceso de contratación:

CUADRO N° 6 SISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL



FUENTE: J Rodríguez Valencia pág., 84

En el *contrato Individual de trabajo*, como se ve en el cuadro son las bases principales para que se de la relación de trabajo la cual la Ley Federal de Trabajo la define como "La presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario". Y de igual forma lo que es el contrato individual de trabajo "Aquel por virtud del cual una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".

Por otro lado al trabajador, la L F T en su artículo octavo lo define así " La persona Física, que presenta a otra física o Moral, un trabajo personal subordinado", esto quiere decir que la persona que se le llama trabajador es el único que puede realizar el trabajo, que se deberán siempre apegar a lo que el patrón le diga, por el hecho de ser subordinado, y sabiendo que el que paga el trabajo realizado es el patrón. Éste se le ha definido en el artículo décimo de la LFT como " es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

El contrato colectivo de trabajo en el artículo 28 de la LFT lo define así: " El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios patrones con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Para que se de X cosa, siempre hay requisitos que se tienen que cubrir, en el caso del contrato colectivo de trabajo están dos dimensiones que menciona Rodríguez Valencia en su libro de Admón. De Personal que son:

De forma: O sea que se debe de celebrar por escrito bajo pena de nulidad; debe de elaborarse en triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra a la junta local de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efectos a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fechas diferentes.

De fondo: Se puede considerar como requisito de fondo las siguientes

- Los nombres y domicilios de los contratantes
- La empresa y establecimientos que abarque
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra de tiempo determinada
- Las jornadas de trabajo
- Los días de descanso y vacaciones
- El monto de los salarios
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores
- Bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley.
- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Los anteriores requisitos son las que van hacer que el contrato sea válido ante el trabajador y ante la ley, de tal forma que quede bien plasmado las obligaciones y derechos

de los contratistas.

Por otro lado estas también lo que es el requisitar de los expedientes del trabajador. Estos son muy importantes para el departamento de personal ya que es un medio de control del personal, ya que en ellos se van acumulando todos los papeles de los procesos anteriores ya mencionados, y que son base para saber si en verdad se llevo de una forma correcta lo planeado. Algunos documentos son documentos de la entrevista realizada, exámenes médicos, la solicitud, exámenes comprobatorios de pruebas realizadas.

Así como también son las actas de matrimonio, de nacimiento, certificado de estudios realizados, y de antecedentes penales. Con este se determina si se realiza la contratación.

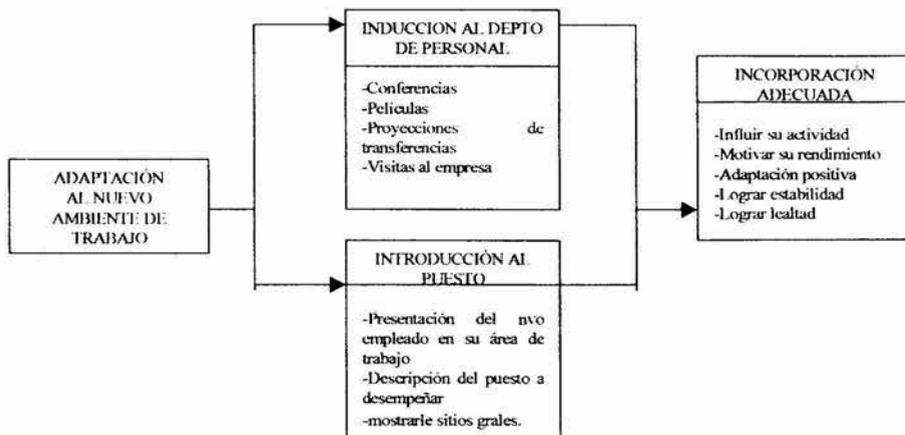
Cuando tenemos pensado exactamente quien es la persona que queremos que ingrese a nuestra organización, debemos de estar conscientes de que es la idónea y que va a lograr eficiencia en su trabajo, pues de lo contrario surgiría un efecto contrario en cuestión de gastos para la organización. Así que hay que tomar en cuenta de lo importante que es realizar cada proceso, ya que el nos arrojará a las personas que ocuparán departamentos dentro de la organización y que contrataremos para tener una relación de trabajo en armonía con ellos.

3.3.5 Inducción de personal

Una vez que hemos contratado a la persona que estará dentro de nuestra organización es necesario hacerle sentir en confianza una vez dentro de la empresa, esto con el hecho de que vaya conociendo a los demás compañeros que estarán con él en su mismo departamento, y los demás, también un recorrido por las instalaciones de la empresa, ubicándolo en las áreas que la conforman, y que ese primer momento sea agradable para esa persona.

El proceso de inducción es necesario por que el trabajador debe de ser aceptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo. Para Rodríguez Valencia el proceso de Inducción de Personal es el siguiente.

CUADRO N° 7 PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL



Fuente: J Rodríguez Valencia pág., 103.

En la Inducción al Departamento de Personal, en este puede asistir para obtener la información de historia de la empresa, políticas que son aplicables en la organización, información de lo que tiene derecho al ingresar a la organización, esta es más en general.

En la introducción al puesto, es más específico, ya que dentro lo que se hace es orientarlo en el ambiente de trabajo, guiándolo bajo las siguientes recomendaciones:

- Que se lleve personalmente y presentarlo con el jefe inmediato
- El jefe inmediato lo presente con sus compañeros de trabajo
- Que el jefe le explique en que consiste sus trabajo, que se guiará en la descripción de puestos, entregándole una copia para que lo lea.
- Mostrarle los lugares generales tales como: lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor en caso de que haya.

Como se ve la inducción del personal no es cara y es muy importante para el

trabajador como para la empresa ya que interviene un factor importante que es la importancia del nuevo integrante de la empresa y sentirse importante desde el primer momento.

La inducción debería aplicarla tanto empresa pequeñas como grandes, en las primeras es importante que tuvieran por lo menos un manual de bienvenida.

3.3.6 Capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo es muy importante cuando el trabajador ya está integrado en la organización, es decir es uno de los aspectos que hay que tomar en cuenta ya que tanto de la capacitación y el desarrollo ayudan a que los objetivos de la empresa de logren de una forma más óptima.

Además de que estos aspectos permiten elevar la capacidad del personal de nuevo ingreso de la empresa, que le ayudarán a desempeñar de manera mucho mejor su trabajo, ya que muchas veces al entrar a la organización necesitan capacitación a cerca de muchas cosas como por ejemplo una previa capacitación sobre las actividades que vaya a realizar en el puesto para ver que tanto puede ir aprendiendo en la organización.

La **capacitación** es "un proceso de enseñanza aprendizaje que proporciona competencias para realizar el trabajo o para los trabajadores" (PERSONAL I, AÑO 2002)

El **desarrollo** " su objetivo es modificar o acentuar valores personalidades, estilos de trabajo, trabajos en equipo" (PERSONAL I, AÑO 2002).

El **adiestramiento** se define como " es enfocado a lo mecánico, en cuestión de aprender"(PERSONAL I, AÑO 2002).

La *capacitación y el desarrollo se diferencian en la finalidad* y es que " la capacitación prepara a las personas para que realicen sus trabajos actuales y el desarrollo los prepara para empleos futuros". (GIL MENDOZA,1986:87).

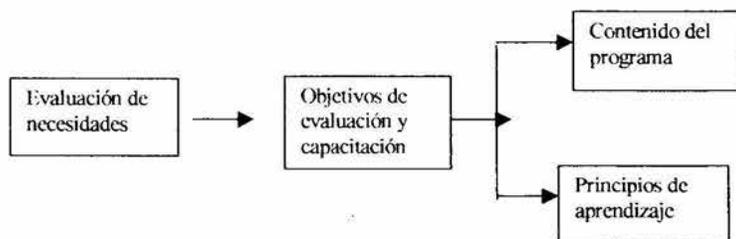
Para que se pueda dar la capacitación y desarrollo es necesario hacer evaluaciones

en cuanto a las necesidades que tiene la organización y el personal y ver si realmente el personal ha dado resultado como se esperaba de no ser así, se escogerán los programas de la capacitación y desarrollo que se requieren para incrementar las capacidades del personal.

Se debe de tomar en cuenta de que la capacitación y desarrollo es una actividad que se debe de realizar en la organización, hay que decir que es un gran beneficio para ésta, ya que aún siendo costosa le permite que el personal sea más capaz y también evitar la rotación de personal, al estar preparados para realizar las actividades, además de que permite tener una mejor relación con los compañeros y existe comunicación entre los grupos de trabajo, de las diferentes áreas de la organización.

Gil Mendoza en su libro de Administración de Personal y Recursos Humanos, sugiere etapas que se deben de tomar en cuenta en la elaboración de los programas de capacitación, que se muestra a continuación:

CUADRO N° 8 ETAPAS A CONSIDERAR PARA PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN



Fuente : Gil Mendoza, pág., 90

En la evaluación de necesidades, anteriormente se comento que para poder aplicar la capacitación y desarrollo debe de analizar las necesidades que tenemos y ver en si cuales son los problemas que afectan a nuestro personal dentro de la organización, inclusive con ella se puede crear un cambio de mentalidad en las personas ante los cambios en un futuro que se presenten.

Esta evaluación se puede hacer mediante los supervisores al personal, para ver en que están fallando, cuál es lo que les cuesta más trabajo realizar, para basarse en ellos y poder planear los temas del programa, el cual se explicara más adelante.

Objetivos de capacitación y desarrollo en esta etapa se debe de determinar cuales son los objetivos principales a los que se pretende llegar con la aplicación de la capacitación y desarrollo y dejarlo muy bien establecido para que tanto el personal como la empresa estén al tanto de ellos.

Contenido del programa, como se mencionó antes el contenido del programa de la capacitación y el desarrollo se deben de llevar o implantar acorde a las necesidades que se hayan detectado para así lograr los objetivos que se establecieron.

Principios del aprendizaje, son lineamientos sobre los modos en que las personas aprender con mayor eficacia, según para Gil Mendoza, esto es importante por que si se tiene diferentes formas para efectuar un proceso de conocimiento es mucho más probable que haya resultados de lo que se aprendió. El mismo autor de este libro advierte haber cinco principios básicos de aprendizaje: que son la participación, repetición, pertinencia, transferencia, y retroalimentación.

Participación: En este principio quiere decir más que nada, que la participación es elemental para que se de un buen aprendizaje, ya que si se está constantemente participando es más rápido y más probable de lo que se esta haciendo no se olvide.

Repetición: Este habla de que para que se de el aprendizaje es necesario repetir lo que se quiere aprender, esto facilitará que se nos dificulte olvidarnos de X cosa.

Pertinencia: Esta se da cuando en el aprendizaje existen temas con un significado, el cual les facilitará dicho aprendizaje.

Transferencia: En este debe de haber el máximo de coincidencias en los programas que se vana implantar con lo que se quiere que se aprenda.

Retroalimentación: La retroalimentación determina el aprendizaje del personal, mediante éste se sabe quien si aprendió y quien no, los exámenes son un ejemplo en el cual se aplica la retroalimentación.

La retroalimentación puede ser también paso para la evaluación del programa que se aplicó. Es importante que la capacitación y el desarrollo se evalúen ya que por a través de ello podemos saber cual fue el beneficio que surgió en el personal. De lo contrario si la evaluación no se aplica de nada sirvió que se haya dado la capacitación ya solo se hizo el gasto pero no se está comprobando lo aprendido en el curso y ello conlleva a que los objetivos que se plantearon en un principio no se hayan cumplido.

Por ello es necesario que la capacitación y el desarrollo se planee tomando en cuenta los aspectos anteriores y que los apliquen a su personal con el propósito de contar en la organización con gente capaz de realizar cualquier actividad con eficiencia y eficacia.

3.3.7 Sueldos y Compensaciones

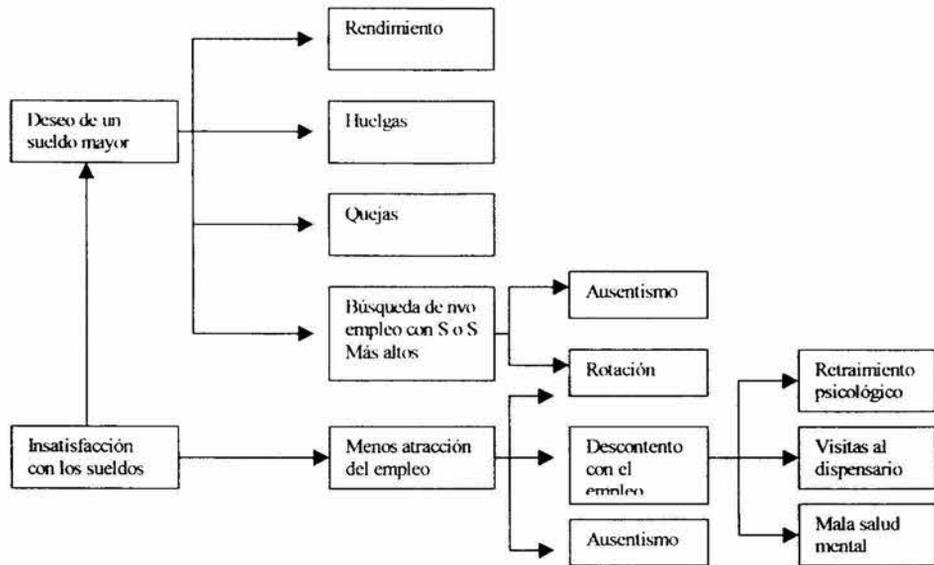
Los sueldos o salarios son un factor importante para el desarrollo del personal de la empresa, en sus actividades y en la relación que exista con los compañeros de trabajo, es importante la motivación que tenga el personal al asignarle ese pago.

La LFT define al **salario** así: " es la retribución que le debe de pagar el patrón al trabajador por su trabajo"

La administración de sueldos debe de tener en cuenta varios aspectos y principalmente este que es el de los sueldos y los salarios, ya que este éstos deben de ser remunerados de la forma correcta y equitativa, o sea que lo que se trabaje sea equivalente a lo que se paga, también tomando en cuenta lo equitativo en relación con los sueldos de los compañeros y no hacer la paga de a unos más que a otros, debe de ser acorde al trabajo y responsabilidad que tengan asignada.

El hecho de no tener un buen sistema de sueldos puede provocar muchas consecuencias, en el cuadro que se presenta a continuación .

CUADRO N° 9 CONSECUENCIAS AL NO TENER UN SISTEMA DE SUELDOS Y SALARIOS



Fuete: J. Rodríguez Valencia, pág. 110

Con el cuadro se entiende que si el sueldo o el salario está bajo y de cierta forma no cubre del todo las necesidades básicas de la persona, sucede que no hay satisfacción con lo que se le esta pagando, de esta forma el trabajador tiene deseo de un sueldo mayor, este deseo le obliga a pensar que si quiere un sueldo mayor esta comprometido con brindar a la organización un rendimiento mayor al que tenía, otra es que sea tan insatisfactorio que el personal se vaya a una huelga con el fin de realizar acuerdos que le aseguren que habrá aumento de sueldos, aunado con ésta vienen las quejas respecto al pago y la última que es ver opciones donde le paguen un sueldo mayor, lo que provocaría a la organización un ausentismo del trabajador y con ello la rotación del personal.

Además de lo que se mencionó, hay que hacer ver que existen otros aspectos

como es que al estar en el trabajo, con un sueldo o salario bajo el trabajo no llama la atención y por lo tanto el desempeño disminuye y son personas con menor eficiencia, lo que indica que al no estar en el ambiente que le satisfaga laboralmente, gracias a ello se da la rotación, hay ausentismo y descontento con el trabajo. lo que conlleva a que las personas se distraigan psicológicamente lo que le impide que tenga al máximo el cumplimiento en su actividades laborales, además de que se afecta mentalmente.

Para llegar al logro de los objetivos anteriores se recomienda utilizar métodos en los que se determinen la forma más equitativa de pago de sueldos y salarios para el personal.

La importancia para la organización con respecto a la administración de sueldos y salarios es de gran importancia ya que, el pago que se hace al personal depende mucho para que éste se desarrolle y sea eficiente en su realización de actividades, y que si no se aplica como debe de ser a la organización podría tener consecuencias, por un lado se queda sin personal suficiente, además de que tiene que estar continuamente realizando gastos por concepto de reclutamiento, selección de personal.

3.3.8 Seguridad e Higiene

La seguridad es una actividad constante que debemos de contar con ella en la organización para así tener un riesgo menos de que nuestro personal pueda incurrir en algún accidente. No hay que dejar olvidado el tema de la higiene que debe de haber en la organización, esta con el propósito de tener un mejor ambiente de trabajo dentro de la organización y una apariencia hacia las personas que se encuentran en rededor de la empresa.

El no utilizar los programas de Seguridad e Higiene puede ocasionar como se mencionó antes accidentes y además de que no solo queda en eso si no que hay un gasto que en ocasiones es excesivo dependiendo del accidente, este gasto repercute por

supuesto en la organización y también para la familia, además del sufrimiento de ésta por el accidente del individuo.

Para que se puedan dar los accidentes existen tres razones o causa básica que son, según Gary Dessler, es su libro de Administración de Personal. Los acontecimientos inesperados, las condiciones inseguras, los actos inseguros por parte de los empleados.

En los acontecimientos inesperados se encuentran fuera del alcance de la o control de la gerencia, y se hace mas énfasis en *las condiciones inseguras* las cuales comprende ciertos elementos como contar con el equipo protegido inadecuadamente, que el equipo con que se cuente este defectuoso y que por lo tanto no sea efectivo en el momento de ocuparse, lo que son los actos inseguros los cuales son todos aquellos comportamientos y actitudes indeseables que provocan accidentes. Éstas son la causa principal de accidentes, el resultado de este es diversidad de actos inseguros tales como no asegurar el equipo, no utilizar equipo de protección o ropa de seguridad, tirar materiales, opera a velocidades poco seguras, utilizar procedimientos inseguros de carga, distraerse, empujarse, abusar, correr, pelear y jugar rudamente. Éstos actos por más que haya mejores intentos de disminuir los accidentes, si se realizan actos así por el contrario aumentan los accidentes.

Para evitar los accidentes creo que hay que realizar estrictamente todo como es, los programas bien detallados y específicos de tal forma que queden bien claros al personal para que de esta manera puedan disminuir los accidentes dentro de la empresa, y evitar los costos que éstos provocan.

Gary Dessler en su libro de Administración de Personal menciona dos formas que pueden ayudar para prevenir los accidentes dentro de la empresa, y son:

- **Reducción de las condiciones inseguras:** Esta actividad es primordialmente por los ingenieros de seguridad, que su trabajo estriba en que deben de eliminar al máximo lo que son las condiciones inseguras y tratar de que éstas no existan de tal forma que el

personal tenga menos riesgos de accidentes.

- **Reducir los actos inseguros mediante la selección y la ubicación:** En esta se trata de que hay que tener demasiado cuidado al seleccionar a las personas que estén más propensas a tener accidentes y no contratarlas, en esto se pueden basar en ver cuales son los riesgos que pueden tener las personas en sus puestos y analizar tomando en cuenta lo del puesto.(DESSLER,1996:627)

El comunicar todo tipo de información relacionado con la seguridad en la empresa es de gran importancia, y para realizar lo anterior lo hacen por medio de la difusión, según Dessler, y éstos pueden ser pósters, impresos, carteles que se encuentren a la vista de todo el personal para que estén enterados. Este hecho reduce los actos inseguros, a través de tener al tanto en cuenta a información. Y también es mencionar que interviene la capacitación dentro de lo que es la seguridad, ya que la capacitación aporta mucho para que los accidentes se reduzcan, hay que mantener actualizado en cuanto a programas de capacitación al personal y hacerles saber la importancia de ésta para reducir riesgos en accidentes.

Se debe de tener en cuenta de que todo aspecto relacionado con la empresa debe de tener el apoyo de los directivos para la toma de decisiones cual sea ésta, así también en este caso que se trata de la seguridad, el compromiso del gerente o directivos ayudará para que los actos inseguros disminuyan.

Así pues para reducir los accidentes en una organización se debe de verificar las condiciones inseguras, que se utilicen de la manera adecuada, que la selección de las personas que ingresen a la organización no sea propensa a accidentes, capacitar al personal y hacerle ver la importancia que la gerencia le da a la seguridad, y por último aplicar las reglas de seguridad y verificar que éstas se cumplan como se estipularon con el fin único de que los accidentes sean cada vez menos.

3.4 Desarrollo de la función de Personal

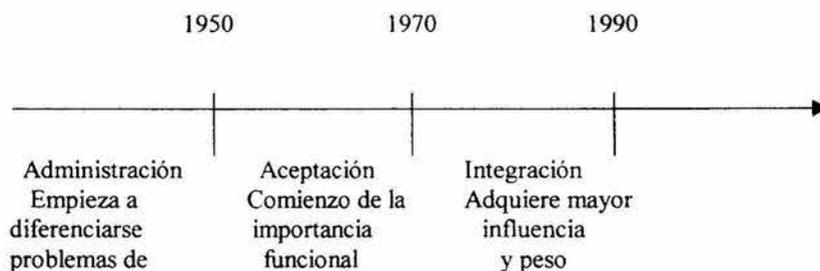
Al pasar el tiempo, las cosas tiene que ir desarrollándose, en este caso tratará del desarrollo de las funciones que realiza el departamento de recursos humanos, de tal forma que ha ido evolucionando dentro de las organizaciones hace dos décadas, según Rodríguez Valencia en su libro administración moderna de personal, sexta edición está en pleno desarrollo, pero vislumbran los perfiles de la nueva orientación y permite establecer pronósticos sobre el papel futuro que de la gestión de personal.

Esta evolución se determina por influencias generales y particulares, según Rodríguez Valencia en su libro administración moderna de personal en la p. 53 :

Influencias generales proceden por un lado, de causas estrechamente ligadas de las corrientes económicas y sociales y por el otro al de tipo legal y social.

Influencias particulares, se vinculan a lo de que en cada caso la dirección superior de una organización pretenda de la gestión de personal, dependen de la estructura organizacional del ramo al que pertenezca.

En el desarrollo de la función de personal, se observan tres períodos básicos, a continuación se mencionan:



- a) **"Período administración:** En este período los problemas no se diferencian gran cosa de los restantes, y la estructura de la misma es sencilla. Este período se caracteriza porque la sociedad se desarrolla con lentitud, el comportamiento

del personal es en gran parte es idéntico dentro y fuera de la organización, de tal manera que no se introducen conflictos graves; además la atención al personal es amplia, ya que por un lado ha de cubrir el hueco existente en la seguridad social extraorganizacional, y, por otro ha de cumplir con la responsabilidad paternalista de la organización típica, de este periodo.

- b) **Periodo de aceptación:** En este periodo a comparación con el anterior ya empieza a modificarse ya que se producen problemas de personal de diferente tipo. Se produce un aumento en exigencias cualitativas, además de una mayor especialización. Se ha desarrollado una situación económica y político-demográfica en la que la fuerza de trabajo empieza a escasear. Se amplía la legislación laboral, social y la fijación de tarifas salariales. Crece la zona de seguridad de cada colaborador y disminuye el margen de acción de la organización en su aspecto legal ya que se ve cada vez más constreñido por la legislación laboral, social y fiscal.

El recurso humano va adquiriendo la misma o en ocasiones, mayor importancia que los recursos financieros o los técnicos, cada vez más los problemas pasan a la dirección superior, donde se les da el peso correspondiente en las decisiones que afectan la política general de personal.

- c) **Periodo de Integración:** Continúa la evolución que se da en el periodo anterior, ahora los efectos externos son los que determinan la administración de personal en una organización, por el hecho de que se encuentran relacionados entre si y se condicionan unos con otros, éstos son:

- 1.- La escasez de personal en el mercado de trabajo
- 2.- La rapidez de la evolución tecnológica
- 3.-El proceso de transformación de la sociedad

- 4.-El incremento de la calidad de la fuerza de trabajo contratada
- 5.- La tendencia del aumento de los costos de personal
- 6.- Importancia y objetivos de disposiciones legales, laborales, sociales, y de fijación de salarios
- 7.- La restabilidad de la administración de personal.

Este desarrollo tiene también gran influencia sobre la preparación y la continuidad de la capacitación del trabajo y el desarrollo de personal administrativo". (RODRIGUEZ VALENCIA, 2002:54-55).

3.5 Perfil del encargado del Departamento de Recursos Humanos

Para que alguien este a cargo y con responsabilidades exigente como lo requiere el departamento debe de haber una persona capaz de realizar las actividades con profesionalismo.

Joaquin Rodriguez Valencia, dice que debe de ser una persona revestida de una gran ecuanimidad e imparcialidad, desprovista de perjuicios y con suficiente capacidad para no dejarse dominar por el poder que le confiere las relaciones informales y el trato directo y continuo con la dirección superior, y con otros funcionarios de área.

Valencia menciona a Amaro Guzmán, donde menciona que la educación, el conocimiento, las habilidades y las destrezas que debe de tener un buen director de recursos humanos se pueden sintetizar en los siguientes:

- 1.- Formación profesional en el área de administración
- 2.- Conocimientos especializados de administración de personal y de ciencias relacionadas
- 3.- Conocimientos de los principios y las prácticas de las relaciones humanas
- 4.- Conocimiento amplio de la Ley Federal del Trabajo, contratos reglamentos y estatutos de personal, que regulen las relaciones laborales en la organización.
- 5.- Habilidad para manejar situaciones complejas y tomar decisiones de manera efectiva

6.- Habilidad para expresarse de manera clara, concisa y efectiva, tanto oralmente como por escrito.

7.- Habilidad para tratar de manera cortés y diplomática con jefes de área y con el público en general.

En general el éxito del director y del personal que coadyuva en recursos humanos dependerá de la habilidad de cómo aplican los principios y técnicas de administración de recursos humanos, en los problemas a los que se enfrente la organización.

3.6 Importancia del Departamento de Recursos Humanos

Como se ha visto pues es de gran importancia el departamento de Recursos Humanos, ya que éste es el que realiza y lleva a la práctica todo lo que planeo el director de Administración de Recursos Humanos.

El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta, es por ello que el departamento es importante ya que va a facilitar el ingreso de personas más aptas para la organización y que será más fácil cumplir con los objetivos que ésta estableció. Cuando se crea el departamento de Recursos Humanos o de personal, no importa que tan grande sea, puede ser pequeño donde dependerá y estará a cargo de un ejecutivo administrativo de nivel medio.

Del departamento de personal va a depender el funcionamiento en gran parte de las personas dentro de la empresa. Ya que es labor de éste desarrollar programas que permitan mantener el trabajador en un ambiente sano, además de que estén motivados en la empresa y se sientan con ganas suficientes de trabajar, lo que permitirá llegar al logro de los objetivos de la empresa. Pues por otro lado si el trabajador no se siente en un ambiente donde pueda desempeñarse como debe de ser y el departamento de personal no hace nada para hacer que el trabajador se sienta parte de la empresa y que este realmente motivado, habrá una reacción negativa para la empresa.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

En este capítulo, se describirá de cómo se llevó a cabo la investigación para desarrollar este trabajo de tesis, la metodología utilizada, y las conclusiones obtenidas y la comprobación de la hipótesis que en un principio se planteó. A continuación se presentan los datos de la empresa López Impresores y después los resultados que se obtuvieron al realizar la metodología utilizada.

4.1. Antecedentes de la empresa

“La historia de López Impresores se remonta al año de 1890, el Sr. José López Nambo inició brindando servicios de impresión en la Villa de Taretan en el estado de Michoacán. En ese tiempo florecían las haciendas de esa región y la imprenta prosperaba al ritmo de la época.

Huyendo de las embestidas salvajes que los salteadores daban a Taretan, el mayor de los hijos de Don José, el joven Rodolfo López reubicó el taller de imprenta en la ciudad de Uruapan en el año de 1918.

En 1950, se une el mayor de los hijos del Sr. Rodolfo; Wilfrido, fue así que se dio también este servicio en las ciudades de Apatzingán, Lázaro Cárdenas, Zihuatanejo y Tecmán. Pionero en el proceso de Offset, dentro del estado de Michoacán, logran colocarlo como líder en el servicio y la calidad.

Cabe destacar que dentro de la organización de López Impresores aunque existan las demás sucursales en las ciudades ya mencionadas, es necesario mencionar que cada una de éstas tiene su administración independiente, de la sucursal que se encuentra en la ciudad de Uruapan esta en esta ciudad.

Fue gracias a la organización de eficientes grupos de trabajos que le permitió abrir a esta organización sucursales dentro de las ciudades mencionadas, además se ofrecen

los servicios de papelería, muebles de oficina y centro de copiado.

En la actualidad López Impresores S.A de C.V. de Uruapan, está formado por un equipo de alrededor de 71 personas, cuenta con equipos de pre prensa digital y 10 cuerpos impresores de offset, además de equipos de tipografía y terminados.

López Impresores atiende a clientes de todo el Estado de Michoacán, además parte de los estados de Guerrero, Colima, Guanajuato, Jalisco y el Distrito Federal.

El mayor y mejor ingreso que representa a la empresa se da principalmente por las etiquetas, éstas son el resultado de un continuo seguimiento de la empresa para con el cliente conociendo su aplicación, las condiciones de uso, normas aplicables, elementos con los que debe contar la etiqueta, etc., además de la calidad constante en el producto terminado.

Los clientes potenciales son empresas relacionadas con el empaque o envase de alimentos en fresco o procesados, que usen envases de pet, vidrio, plástico y hoja de lata o empaques de madera." Fuente: Folleto López Impresores

En la actualidad, la empresa familiar está en su mayoría cimentada por el trabajo y valores de los mismos miembros de la familiar, es por eso que la empresa López Impresores se ha sobrellevado a las diferentes situaciones a las que se pueden enfrentar por el hecho de ser una empresa familiar, la prueba de ello es el permanecer en la ciudad y ser reconocidos por los trabajos que la distinguen de la competencia.

4.1.1 Filosofía de la empresa

- ♣ **MISIÓN:** Proveer al mercado con impresos de alta calidad, en el momento oportuno y a precios competitivos, a fin de lograr un ambiente de superación entre el personal, además de la satisfacción de los accionistas por las utilidades obtenidas.
- ♣ **VISIÓN:** Entregar al cliente sus impresos oportunamente, con la calidad que los requiere.

VALORES

Los valores de la empresa se representan mediante un acróstico, mismo que se menciona a continuación.

CEPRODATI

La Confianza y el apego absoluto a la verdad entre todos los que colaboran en la empresa y en todas relaciones con los clientes y proveedores.

La supervisión a través del **aprendizaje y el Estudio**.

Previsión y planeación. Adelantarnos a los hechos para mantenernos siempre delante de nuestros competidores.

El Respeto a la dignidad humana y a la igualdad entre todos los seres humanos, sin discriminación de sexo, raza, color, idioma, religión, costumbres, etc.

Orden y limpieza en nuestras personas, lugares de trabajo y sitios comunes. Respeto por el medio ambiente.

La Disciplina y el apego a las reglas, normas y leyes existentes en el País, el estado, el municipio y la empresa.

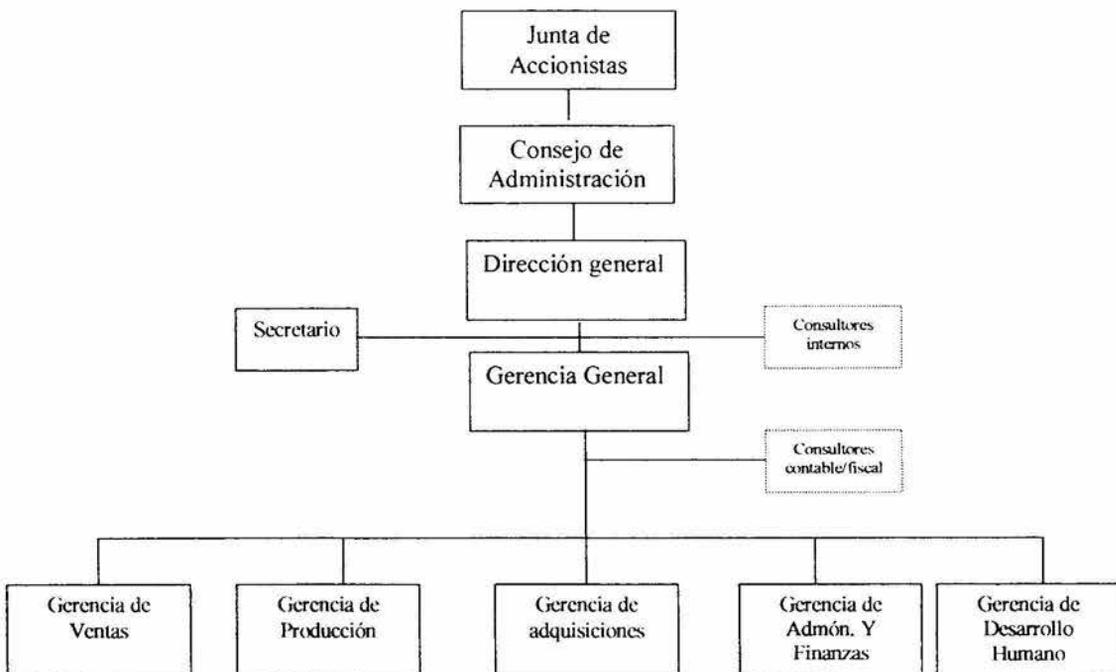
El espíritu de servir, **Acomedimiento** en todo lo que esté a nuestro alcance, sea con nuestros colaboradores, clientes, proveedores o la comunidad.

Trabajo en equipo. Buscar entre todos la solución a los problemas.

Innovación. Aquél que está, no se conforma con el estado actual de las cosas, busca siempre la manera de mejorar e innova. Fuente: Manual de organización de López Impresores.

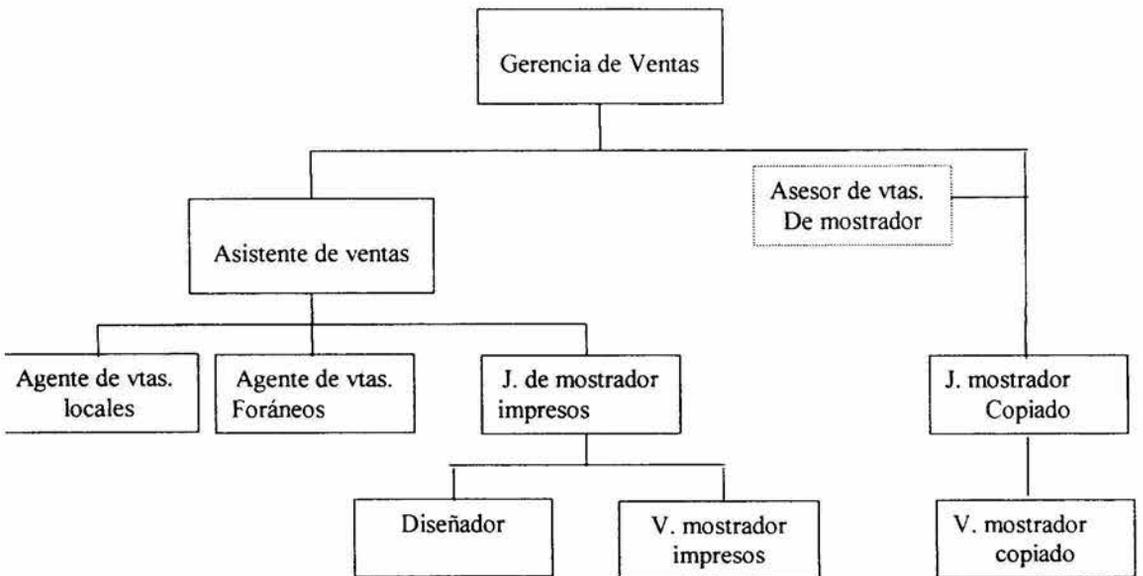
4.1.2 Estructura orgánica

ORGANIGRAMA GENERAL DE LÓPEZ IMPRESORES S.A de C.V.



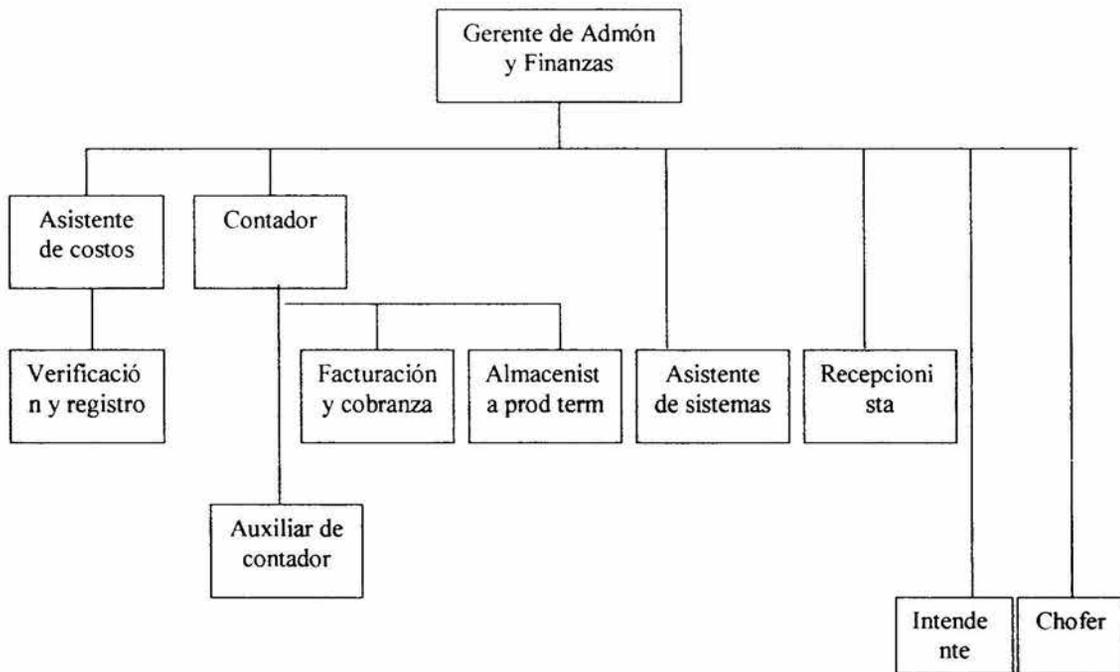
Fuente: Manual de organización de López Impresores S.A de C.V.

ORGANIGRAMA GERENCIA DE VENTAS



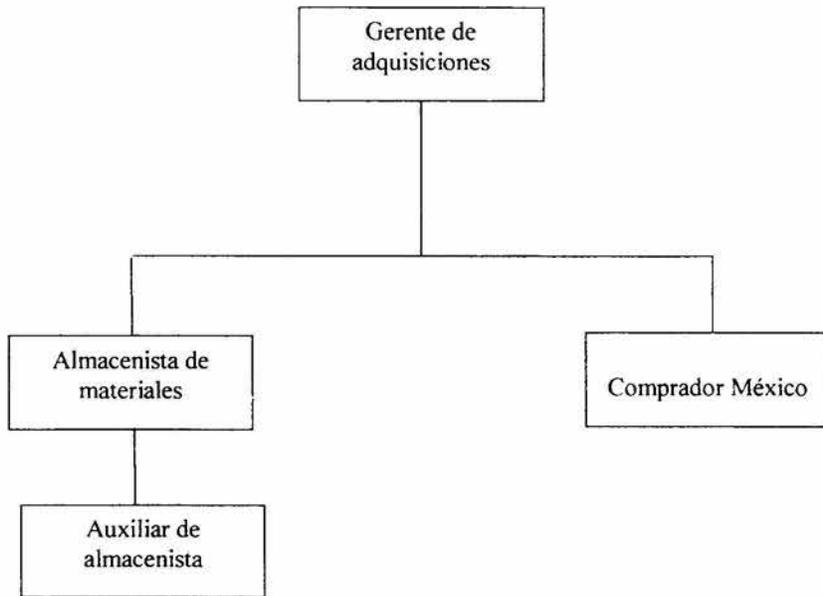
FUENTE: Manual de organización López Impresores S.A.de C.V.

ORGANIGRAMA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



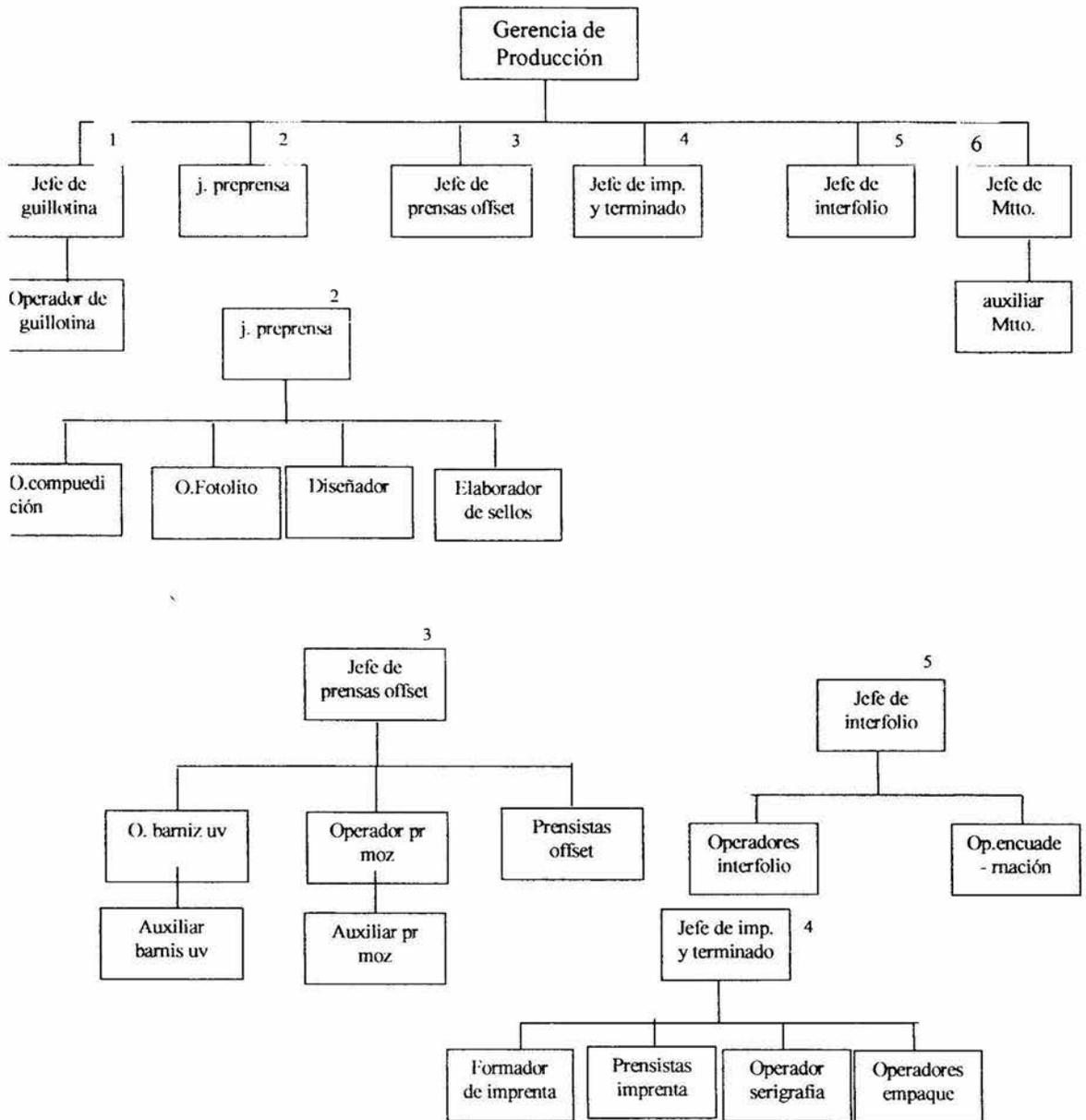
FUENTE: Manual de organización López Impresores S.A.de C.V.

ORGANIGRAMA GERENCIA DE ADQUISICIONES



FUENTE: Manual de organización López Impresores S.A.de C.V.

ORGANIGRAMA GERENCIA DE PRODUCCIÓN



FUENTE: manual de organización López Impresores S.A. de C.V.

4.2 Problemática de López Impresores

El departamento de personal es muy necesario en cualquier empresa, y cuando éste no está bien ubicado en ella, no está definido quien la persona que estará a cargo del personal si no que personas que laboran en la empresa tienden a realizar las actividades correspondientes al departamento de personal.

Es por ello que a continuación se describe grandes rasgos la problemática a la que estaba López Impresores cuando aún no contaba con el departamento de personal establecido.

- ♣ Existe la duplicidad de funciones por parte de las gerencias, al no existir el departamento como tal, los encargados de estas gerencias atendían además de sus funciones las actividades correspondientes al departamento de personal.

- ♣ Optimización del tiempo hacia las gerencias que realizaban las actividades correspondientes al departamento de Recursos Humanos como en el reclutamiento, selección, contratación, inducción del personal de nuevo ingreso que interrumpían sus actividades por atender y realizar los requerimientos de los aspectos mencionados.

4.3 Metodología de la investigación

En cualquier investigación por mínima que sea, se requiere de un método a seguir el cual permita recabar información que sea de validez y que al final de ella se llegue al objetivo principal, que es el permitir hacer un análisis claro sobre el tema que estamos abordando. La investigación que se utilizó para este capítulo fue de CAMPO que consistió en recabar información mediante la aplicación de encuestas y entrevistas al personal de la empresa, dentro de esta investigación se seleccionaron las técnicas de recolección que permitieran llegar a la información relevante.

Así que se eligieron las técnicas como: **entrevistas** que se aplicaron a personal administrativo (Gerente General y Gerente de Administración y Finanzas y Gerente del departamento de Desarrollo Humano) y un **cuestionario** hecho a los empleados, además de la observación directa que es muy importante de cierta forma ya que a través de ella nos podemos dar cuenta de las actitudes de los trabajadores durante la aplicación del cuestionario. Estas técnicas se realizaron de tal forma que se pudiera recabar la información necesaria para poder realizar un análisis claro.

La investigación fue realizada en la empresa López Impresores S.A. de C.V., en donde se hicieron entrevistas al personal administrativo mencionado antes, cabe destacar que estos puestos fueron elegidos por su importancia e inherencia a esta investigación y además al personal operativo que se les aplicó un cuestionario. Teniendo en cuenta que López Impresores cuenta con 71 trabajadores, todos se tomaron en cuenta para la aplicación con el fin de que el resultado que arroje la investigación tenga validez al cien por ciento. A continuación se presentan las entrevistas y el cuestionario.

4.3.1 Cuestionario para trabajadores

El presente cuestionario se realiza con el objeto de recabar información, para llevar a cabo el trabajo de investigación (tesis). Se le pide de la manera más atenta contestar lo más sincero (a) posible, la información recabada será tratada de forma confidencial.

Nombre: _____

Puesto: _____

- ¿Cuanto tiempo tiene trabajando en la empresa?
a) 1 día a 2 años b) 2 años a 5 años c) 5 años en adelante
- ¿Cuál es el motivo por el que decidió trabajar en esta empresa?
a) Por necesidad b) Por invitación de la empresa c) por oportunidad d) otro (explique)
- ¿Cuáles fueron los pasos por los que tuvo que pasar para que lo contratarán?
- ¿Cómo es el trato y comunicación con sus superiores?
a) Buena b) Regular c) Mala
- ¿Y con sus compañeros?
a) Buena b) Regular c) Mala
- Cuando realiza su trabajo bien hecho, ¿sus superiores lo reconocen?
a) Siempre b) Raramente c) Nunca
- ¿Cuál reconocimiento recibió?
- ¿Cuándo tienen alguna duda con o problema relacionado con el IMSS, INFONAVIT o con el contrato con quien acude?
a) Administrador b) Depto. Personal c) otro (explique)
- ¿Conoce cuales son los riesgos laborales a los que incurre por algún descuido o accidente?

a)Si b)No

9. Respecto a estos aspectos de seguridad e higiene ¿quién se los comunica o se los da a saber?

a)Administrador b)Gerente Gral c)Depto. de personal d)Nadie, por mi cuenta

10. ¿Recibió usted capacitación al ingresar a la empresa?

a) Si b)No

11. ¿ Ha recibido después alguna otra capacitación?

a)Si b)No

Si la respuesta fue no, pasar a la pregunta 16, si fue si pasar a la siguiente

12. ¿Cuántas ha recibido?

13. ¿Cuáles son los temas que abarcan la capacitación que les imparten?

14. ¿Considera que estos temas son útiles para que desarrolle su trabajo?

a) Si b)No

15. ¿Cómo considera lo que gana?

a)Bueno b)Regular c)Malo

16. ¿Recibe las prestaciones de ley?

a)Si b)No

17. ¿Les evalúan el desempeño de su trabajo?

a) Si b) No

18. ¿Cada cuando les realizan esta evaluación?

a) 2 a 4 veces al año b) 1 vez al año c) Nunca

19. ¿Qué persona les realiza la evaluación del desempeño?

a) Jefe inmediato b) Depto. de personal c) otros (explique)

20. ¿Se siente motivado en la empresa?

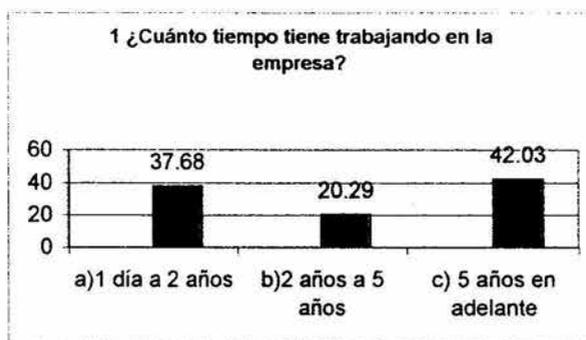
a)Si b)No

4.3.1.1 Resultados del cuestionario aplicado a trabajadores

Para realizar el análisis de los datos obtenido mediante los cuestionarios aplicados a los trabajadores se les realizó a 69 trabajadores de los 71 que hay en la empresa.

Dos personas no están laborando por motivo de incapacidad temporal. Es importante hacer ver que dentro de los 71 trabajadores están incluidos los jefes y gerentes de los departamentos de la empresa.

GRÁFICA 1



Fuente: Encuesta directa 2004

De los trabajadores que laboran en la empresa, el 37.68% (26 personas), respondieron que tienen en la empresa un tiempo no mayor de dos años, mientras que el 20.29 % (14 personas) tienen un tiempo de más de dos años y menos de cinco y el resto 42.03%(29 personas) son aquellos que tienen laborando en la empresa más de diez años. Como se puede ve en la gráfica López Impresores se tiene un alto porcentaje antigüedad.

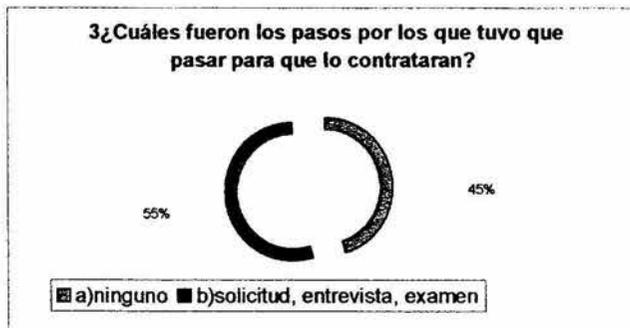
GRÁFICA 2



Fuente: Encuesta directa 2004

De igual manera estos trabajadores que entraron a laborar en la empresa, un 37.68% (26 personas) fue por necesidad, el 43.48% (30 personas) iniciaron su labor por oportunidad, mientras que el 11.59% (8 personas) por invitación de la misma empresa, y un 7.25% (5 personas) explican que laboran en la empresa por cuestión de superarse en el trabajo que desempeñan.

GRÁFICA 3



Fuente: Encuesta directa 2004

Por otro lado se les preguntó sobre los pasos por los que tuvo que pasar para que lo contrataran en la empresa a lo cual el 55.07% (38 personas) respondió que se les aplico el proceso común de reclutamiento que es la solicitud, entrevista, examen, y llevar

documentos requeridos por la empresa, mientras que el resto que es 44.93% (31 personas) no se les aplicó ni se requirió de nada ya que las personas comentaban que se les contrataba por que eran recomendados o por que conocían al dueño de la empresa, o también por ser familiares de personas que laboran en la empresa.

GRÁFICA 4



Fuente :Encuesta directa 2004

Es importante en este tipo de investigación indagar sobre la comunicación que existe en una organización ya que con los resultados que se obtienen se puede dar cuenta que existe la comunicación y el trato que se debe para una relación laboral, de acuerdo a la comunicación y el trato con los superiores de los encuestados un 72.46% (50 personas) respondió que es buena su comunicación, mientras que para el 24.64% (17 personas) respondió que la comunicación entre ellos y los superiores era regular, y un 2.90(2 personas) respondió que dicha relación y comunicación era mala.

GRÁFICA 5



Fuente: Encuesta directa 2004

Lo anterior era con los superiores y relacionado con los compañeros un 82.61% (57 personas) respondió que la comunicación y el trato son buenas mientras que un 15.94 % (11 personas) dijo que era regular y una personas que contestó que la comunicación y el trato con sus compañeros era mala.

GRÁFICA 6



Fuente: Encuesta directa 2004

Otro aspecto a mencionar es el reconocimiento a los trabajadores cuando éstos realizan bien su trabajo, se les preguntó a los trabajadores sobres ello, a lo cual respondieron el 50.72%(35 personas) que siempre se les reconoce su trabajo, un

36.23% (25 personas) que raramente, y 13.04% (9 personas) que nunca se les reconocía su trabajo.

GRÁFICA 7



Fuente: Encuesta directa 2004

Y los reconocimientos que reciben el 78.26% (54 personas) comentó que recibe felicitaciones e incentivos económicos, mientras que un 18.84% (13 personas) no recibe ningún tipo de reconocimiento de éstos nueve son de los que nunca reconocen su trabajo, los cuatro restantes les reconocen pero no reciben ningún tipo de reconocimiento, y el 2.90% (2 personas) se les reconoce por medio de aumentos de sueldos.

GRÁFICA 8



Fuente: Encuesta directa 2004

Otro aspecto a mencionar es cuando estás en una organización y tengas algún problema relacionado con el pago de salario o con el IMSS, INFONAVIT, etc., no se sabe por lo regular con quién acudir. así que esta pregunta se les realizó a los trabajadores a dicha contestaron: un 46.38% (32 personas) acudían con el encargado del departamento de desarrollo humano, el 26.09% (18 personas) respondió que acude con el administrador, y el 27.54 % (19 personas) contestaron que acuden directamente con el jefe inmediato.

GRÁFICA 9



Fuente: Encuesta directa 2004

Relacionado con la seguridad e higiene un 89.86% (62 personas) conoce cuales son los riesgos a los que se enfrenta por algún descuido o accidente, y el 10% (que son 7 personas) no conocen a lo que se exponen por algún incidente.

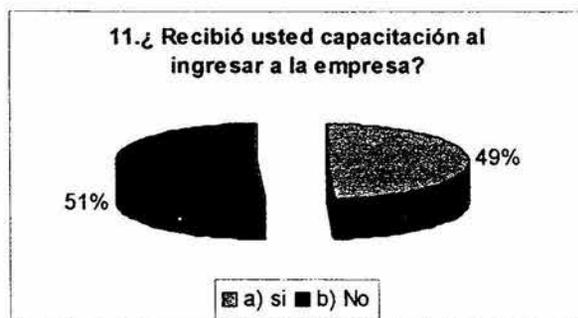
GRÁFICA 10



Fuente: Encuesta directa 2004

También se les pregunto acerca de quién les da a conocer información sobre como prevenir accidentes o simplemente información sobre lo de seguridad e higiene, el 60.87% (42 personas) respondió que nadie se los daba a conocer, si no que más bien él los identificaba e investigaba sobre ello, el 31.88% (22 personas) dijeron que se los comunicaba el departamento de personal, y el 7.25% (5 personas) comentan que se los comunica el administrador y el gerente general.

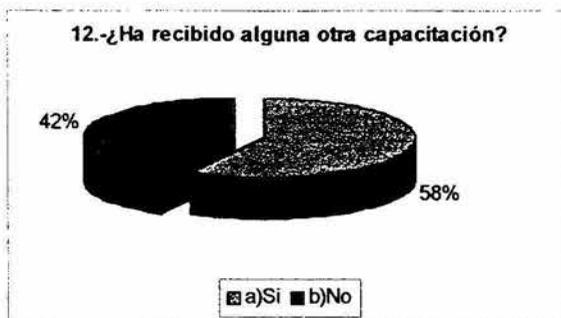
GRÁFICA 11



Fuente: Encuesta directa 2004

La capacitación es una tema importante ya que de ella depende que los empleados de nuevo ingreso conozcan sobre el trabajo que va a desempeñar en la empresa, de los 69 trabajadores encuestados el 49.28% recibió capacitación y el 50.72% no recibió, si no que fue aprendiendo al paso del tiempo o con ayuda de personas del mismo departamento.

GRÁFICA 12



Fuente: Encuesta directa 2004

De este también se preguntó si han recibido alguna otra capacitación a que respondieron el 57.97% que si ha recibido capacitación y el 42.03% no ha recibido.

GRÁFICA 13



Fuente: Encuesta directa 2004

En cuanto a cuantas capacitaciones ha recibido, el 29% (20 personas) respondió que ha recibido un promedio de 1 a 5 capacitaciones, y el 19%(13 personas) contestó que

varias, y el 45% (31 personas) son de las personas que no han recibido capacitación, mientras que el 4% (3 personas) contestaron haber recibido de 6 a 10 capacitaciones, y el 3 % restante (2 personas) recibieron más de 10.

Respecto a la pregunta n° 14 que se refiere a los temas que se les imparten en la capacitación varían y los temas que tratan es sobre ventas al área de ventas, así como atención al cliente, en los del área de producción más que nada sobre la calidad, a los de pre prensa tratan sobre diseño en cuanto a etiquetas, y de forma general el liderazgo, trabajo en equipo.

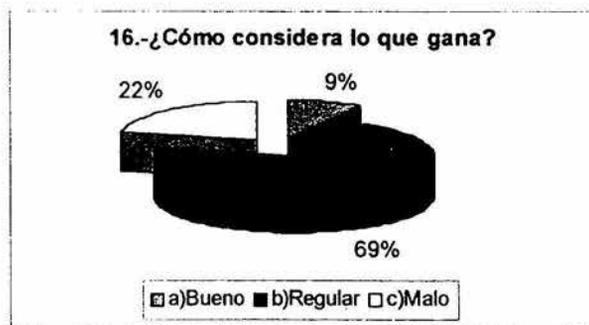
GRÁFICA 15



Fuente: Encuestas aplicadas 2004

Respecto a los temas al 95.% le sirven para poder desempeñar su trabajo correctamente, mientras que el 5 % restante contestó no considerar temas útiles para su trabajo. Este porcentaje mostrado es de 40 personas encuestadas, el resto que son 29 personas no reciben capacitación y por lo tanto no respondieron a esta pregunta

GRÁFICA 16



Fuente: Encuesta directa 2004

En cuanto al salario que reciben, si los trabajadores están satisfechos con lo que ganan, esto es lo que consideran: el 69.57 % contestaron que su pago era regular, el 21.74 % contestó que es malo y 8.70% respondió que era bueno.

GRÁFICA 17



Fuente: Encuesta directa 2004

En cuanto a la pregunta de que si el trabajador recibía todas las prestaciones de ley, respondieron el 99% que si mientras que el 1% contestó que no.

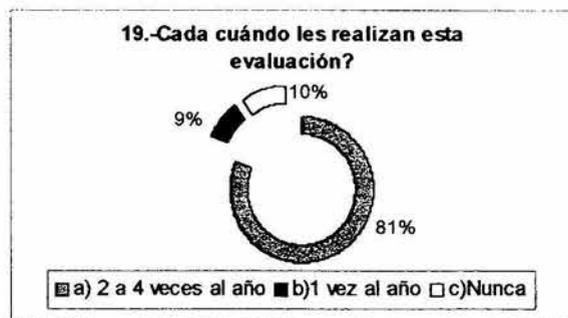
GRÁFICA 18



Fuente: Encuesta directa 2004

En la evaluación del desempeño, se les preguntó al personal que si les realizaba este aspecto, el 88.41% (51 personas) respondieron que si se les realizaba la evaluación, mientras que el 11.59 (11 personas) dijo que no se les realizaba.

GRÁFICA 19



Fuente: Encuesta directa 2004

En cuanto la periodicidad que manejan para a realización de la evaluación los encuestados respondieron el 81% que los evalúan de 2 a 4 veces al años, aquí es donde es importante hablar que en López Impresores les evalúan cada semana, el 10% respondió que nunca les evaluaban su trabajo, y el 9% restante dijo que se les evaluaba 1 vez al año.

GRÁFICA 20



Fuente: Encuesta directa 2004

Y quien realiza esta evaluación los trabajadores respondieron: el 63.32% (43 personas) la realiza el jefe inmediato, 15.94% respondió que era el departamento de personal y 10.14% (7 personas) respondió que nadie los evaluaba.

GRÁFICA 21



Fuente: Encuesta directa 2004

Se les preguntó a los trabajadores si se sienten motivados en la empresa, a esta pregunta respondieron así: 73.91% (51 personas) respondió que está motivado por los aspectos de que son tomados en cuenta y además por que se sienten agusto desempeñando su trabajo, mientras que el 26.09 % respondió que no estaba motivado ya que en la empresa además de que pagan poco salario, no es el mismo trato que hay, etc.

GRÁFICA 22



Fuente: Encuesta directa 2004

Además se les preguntó a los que estaban motivados que quien intervenía para que estuviera motivado, a lo que respondieron 31.88% respondió que el mismo se motivaba, 23.19% influían los superiores, y el 14.84% se motivan por influencia de los compañeros y por otro como es la familia. Y el restante que es el 26.09 % son de los que no están motivados y por lo tanto no tienen nadie que influyan para que lo estén.

GRÁFICA 23



Fuente: Encuesta directa 2004

Fue importante hacerles esta pregunta a los trabajadores para saber si éstos conocen que la empresa cuenta con el departamento de Desarrollo Humano, a la que contestaron un 72.46% que si sabe que el departamento existe, pero el 27.54 % restante no conoce que el departamento exista.

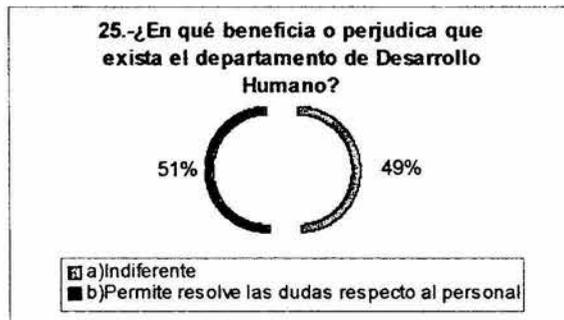
GRÁFICA 24



Fuente: Encuesta directa 2004

Y también se les preguntó a cada trabajador si saben quien es el encargado del departamento a lo que contestaron el 65 % sabe quien está a cargo de el departamento, mientras que un 35 % no sabe quien es el encargado.

GRÁFICA 25



Fuente: encuesta directa 2004

Lo anterior es para hacer referencia en que a un 49 % le es indiferente que el departamento de Desarrollo Humano este o no este en la empresa, precisamente por el hecho de no saber para que está en la empresa, mientras que el otro 51 % restante el que exista este departamento les permite facilitar o resolver problemas o dudas respecto al salario, aumentos de sueldo o simplemente algún problema entre compañeros.

4.3.2 Guía para entrevista encargada de Recursos Humanos de la empresa López Impresores SA de CV

1. ¿Cuál es su nombre, y que cargo ocupa en la empresa?
 2. ¿Cuánto tiempo tiene formalmente laborando en esta empresa?
 3. ¿Siempre ha ocupado este cargo?
- SI, NO (pasa a la pregunta 4)
4. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñándose en este puesto?
 5. ¿Cuáles son las expectativas que tienen al formar un nuevo departamento de personal?
 6. ¿A qué nivel jerárquico está ubicado?
 7. ¿Cuántas personas colaboran en el departamento de personal?
 8. ¿Tienen asesor externo que ayude en actividades del departamento de Personal?
 9. ¿A grandes rasgos cuáles son las actividades que desempeña en este puesto?
 10. ¿Cuáles son los departamentos con los que más contacto laboral tiene?
 11. Describa brevemente el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en López Impresores.
 12. ¿Cómo lleva a cabo la planeación para los programas de capacitación que se imparten en la empresa?
 13. ¿Qué proceso se utiliza para desarrollar y dar a conocer los planes de seguridad e higiene a los trabajadores?
 14. ¿Quién se encarga del mecanismo de pago al trabajador?
 15. ¿Qué influencia tiene la función del departamento en cuanto a lo referente de motivación, la comunicación y la evaluación del desempeño?
 16. Esta usted satisfecho con su labor dentro de la empresa? Si o No ¿Por qué?
- ¿Si dejarás de trabajar mañana mismo que te llevarías?

4.3.3 Guía para entrevista al Administrador, y al Gerente General de la empresa López Impresores SA de CV

1. ¿Cuál es su nombre, y que cargo ocupa en la empresa?
 2. ¿Cuánto tiempo tiene formalmente laborando en esta empresa?
 3. ¿Siempre ha ocupado este cargo?
- SI. NO (pasa a la pregunta 4)
4. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñándose en este puesto?
 5. ¿A grandes rasgos cuáles son las actividades que desempeña en este puesto?
 6. ¿Sabe usted desde cuando la empresa cuenta con el departamento de personal?
 7. ¿Cómo se llama y que puesto ocupa el/la encargada(o) de este departamento?
 8. Esta misma persona lleva a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal de nuevo ingreso en la empresa, o algún otro departamento?
 9. ¿También desarrolla los programas de capacitación que se llevan a cabo en esta empresa?
 10. ¿Quién implementa dichos programas, el mismo (a), o se contrata a personal externo especializado?
 11. ¿Cuáles son las expectativas que se tiene al formar un nuevo departamento de personal?
 12. ¿Cuántas personas colaboran en el departamento de personal?
 13. ¿A qué nivel jerárquico está ubicado?
 14. ¿Cuáles son las actividades que el personal lleva a cabo?
 15. ¿Conoce usted a cada trabajador que labora en la empresa?
 16. ¿Cómo es su relación con ellos?
- a) Buena b)Regular c)Mala

17. ¿Conoce cuáles son las inquietudes de cada trabajador?
18. Desde su punto de vista ¿ cree que los trabajadores están satisfechos con su trabajo? Si o No.
19. ¿Cómo miden el nivel de desempeño de los trabajadores?
20. Si tuviera que calificar el nivel de desempeño de los trabajadores en general, ¿cuál sería la calificación que da? (10 es la calificación más alta)
- a) 0-3 b) 4-6 c) 7-10
21. ¿ Cree usted que exista la suficiente comunicación y confianza entre el trabajador y el personal administrativo?
22. ¿ Cómo considera el grado de dicha comunicación y/o confianza?
- a) Buena b)Regular c)Pésima
23. ¿ Cuando hay alguna duda o problema con los trabajadores, quién se encarga de dar solución a éstas?
- a) Jefes directos b) El director gral. c)Depto. personal c)Otros (explique)
24. ¿Esta usted satisfecho con su labor dentro de la empresa? Si o No ¿Por qué?
25. Si usted dejará de laborar mañana mismo, ¿ qué se llevaría?

4.3.3.1 Resultado de las entrevistas aplicadas a las Gerencias General, de Desarrollo Humano y de Administración y Finanzas

Las entrevistas fueron hechas a personas administrativas que estaban involucrados directamente dentro de la administración de personal antes de que naciera el departamento de Desarrollo Humano, estos son el Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas y Gerente de Desarrollo Humano. Cabe mencionar que la persona que desempeñaba este cargo es la que anteriormente desempeñaba la gerencia de Administración y Finanzas.

Los resultados que se muestran a continuación son los interpretados para fines de esta investigación en el siguiente orden.

Conclusión 1: Resultados de entrevista Gerente de Desarrollo Humano

El departamento de Desarrollo Humano ocupa un segundo lugar dentro de la estructura orgánica como gerencia y es de nueva creación, por el momento solo cuenta con una sola persona que es la Gerente.

Las expectativas que tiene la empresa al formar este departamento es tener un mejor control sobre el desarrollo del personal, y lo referente a las actividades correspondientes a éste.

En cuanto a asesoramiento externo se está capacitando al Gerente de este departamento ya que la persona que ocupa este cargo no está plenamente enterada de todo lo que debe de realizar.

Las actividades a desarrollar del gerente de Desarrollo Humano es reclutar, seleccionar, contratar, inducir a la empresa al personal de nuevo ingreso, además de

desarrollar la nómina, control sobre INFONAVIT, IMSS, desarrollo de personal, y aspectos de seguridad e higiene, además de atender lo referente a la calidad total de toda la organización.

El proceso de reclutamiento que se lleva a cabo en la empresa es mediante medios de reclutamiento tales como anuncios en radio, de igual forma se acude también a fuentes externas como bolsas de trabajo, esto es para el reclutamiento del personal cuando hay una vacante, para la selección una vez que el candidato haya entregado la solicitud. se le llama para una cita y se atiende lo más pronto posible y se le hace una entrevista general, en donde en ella se va a dar cuenta si la persona sabe acerca del trabajo, la gerente mencionó un ejemplo acerca de una vacante en el departamento de ventas, tiene a la persona y le realiza la entrevista a la que le dice que nunca ha trabajado en área de ventas, en el primer paso para saber que esta persona no es apta para desempeñarse en esa vacante, que es de ventas.

En cuanto a los programas de capacitación que imparten en la empresa, en si no tienen un programa en el que desglose a cerca de cómo se van a impartir éstas, y cuando hay necesidad de dar una capacitación se contrata a asesores externos.

En el aspecto de seguridad e higiene no está muy bien implantado por el momento, de igual forma también acuden con asesor externo, que los oriente sobre este aspecto ya que como se menciona el departamento es de nueva creación y la persona que ocupa el cargo no está informada al cien por ciento sobre algunos de los temas tratados en este departamento.

El pago de nómina es una actividad más que desempeña la gerente del departamento de Desarrollo Humano, ella misma desarrolla la nómina, y una vez terminada entrega los sobres a los jefes de cada departamento para que la entregue a cada trabajador, en caso de que exista alguna duda respecto al pago recibido, el trabajador acude

con ella para dar solución a esto.

Una actividad más que es importante es la motivación, la comunicación, y la evaluación del desempeño, estas funciones las desempeña muy superficialmente, la evaluación de la calidad, interviene los jefes de cada área junto con el área de Desarrollo Humano, en cuanto a la comunicación, ésta se manifiesta de tal forma que exista la confianza para que el personal que tenga algún problema acuda al departamento y se le de solución a éste. Respecto a la motivación está más relacionado con los aumentos de sueldo, la persona encargada del departamento ve o pregunta a los jefes de cada área que personas son las que se están desempeñando bien en su trabajo y basado en esto se aumenta el sueldo, a lo que de cierta forma es en su mayoría lo que llega a motivar al trabajador.

La persona encargada del departamento Desarrollo Humano es la persona que se encarga de todos los aspectos relacionados con el personal, así que como la carga de trabajo que se lleva en la empresa López Impresores es pesada, la gerente nos comentó que no está satisfecha con la labor que realiza en la empresa, precisamente por el motivo de tener una carga de trabajo al cual no se le dedica el tiempo adecuado y correspondiente a cada actividad que se realiza. Y lo que se llevaría de la empresa si dejará de laborar en ella sería cosas aprendidas y muchas experiencias de la empresa y de las personas con las que convivió.

Conclusión 2:

Resultados obtenidos de la entrevista realizada al Gerente General y al Gerente de Administración y Finanzas.

El Gerente General tiene laborando en la empresa hace 21 años, siempre ha ocupado ese cargo, mientras que el Gerente de Administración y Finanzas tiene ocho meses laborando en ella, entró ocupando poco a poco esta Gerencia, mientras que la persona que ocupaba esta Gerencia tomaba nueva gerencia que es Desarrollo Humano.

En cuanto a las actividades que desempeña el Gerente General es coordinar las actividades de las personas que laboran en la empresa para cumplir los objetivos que se plantean, revisar que los planes se den como se planean, apoyo en las necesidades de los Gerentes de áreas, para así facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y el de Administración y Finanzas coordina el personal que lleva a su cargo, además de llevar los registros contables y basándose en ellos proporcionar información de relevancia para la toma de decisiones.

Las dos personas dicen que el departamento de Desarrollo Humano está creado desde hace ocho meses, que la persona que ocupa esta gerencia es la L.C Liliana Rojas Ambríz, y se encuentra ubicado en el segundo nivel en la estructura orgánica de la empresa, como Gerencia. En el aspecto de reclutamiento, selección, contratación esta persona lo realiza en coordinación con los jefes de área que requieran personal, puntualizan las características con las que se quiere al personal, de tal forma que Desarrollo Humano ajusta esos requerimientos al hacer el proceso anterior.

En cuanto a la capacitación, la persona encargada de este departamento no desarrolla los programas de capacitación, está en avances sobre esto para su desarrollo, se auxilia por asesores externos, para dar la capacitación se recurren a éstos cuando la empresa no tiene a personas que conozcan sobre la capacitación, por el contrario si la empresa cuenta con personas aptas para el desarrollo del tema, no se contrata y la persona imparte la capacitación.

Las expectativas que tiene López Impresores al crear el departamento de Desarrollo Humano es lograr un mejor desempeño del personal, así como tener el personal más adecuado para cada área específica, además de tener un ambiente de trabajo propicio que permita el crecimiento de las personas, y que haya un equipo de trabajo que sea capaz y que se sienta comprometido con el trabajo que desempeña diariamente y con la

empresa.

En las actividades que mencionan estas dos personas correspondientes al departamento de Desarrollo Humano, son a grandes rasgos la del proceso de reclutamiento, de selección, contratación, inducción, etc. Se hace énfasis en que no desarrolla ella sola los aspectos de seguridad e higiene, además de los programas de capacitación, si no que necesita ayuda de asesor externo. Otro aspecto que es importante mencionar es acerca de la comunicación que se maneja en la empresa, a esto los entrevistados dicen que la comunicación que se da entre los directivos y los empleados es buena, ya que existe la plena confianza de acudir a ellos para cualquier asunto. Los empleados se sienten satisfechos con su trabajo en la empresa ya que mencionan que una razón para comprobar esto es que en la empresa hay una buena cantidad de personas con una antigüedad alta, y una rotación de personal baja.

La forma en que califican el nivel de desempeño consiste en que cada departamento tiene sus indicadores que miden en su conjunto que lo que se está haciendo es de buena calidad, lo que denota que el desempeño sea óptimo y bueno. Además en general se mide mediante tabuladores que de igual forma muestra cual ha sido el desempeño que tiene cada departamento respecto a lo que se planea. El nivel de desempeño que manejan en general para la empresa es de 7-10 lo que se define como un nivel bueno, y que la empresa se encuentra estable respecto a este punto.

A lo que contestaron cuando se les preguntó que cuando un trabajador tiene algún problema quién le daba solución a éste contestaron que el jefe inmediato, era el que se hacía cargo y si estaba en sus manos dar solución, o cuando el problema compete a más personas se recurre al departamento de Desarrollo Humano para que le de solución.

En cuanto a la satisfacción de los mismos entrevistados, el Gerente General no está

satisfecho ya que los resultados obtenidos no son los que se esperaban, y que se puede dar más de lo que se da para lograr lo que se desea. Por otro lado el Gerente de Administración y Finanzas está plenamente satisfecho con su labor por el hecho de que está haciendo su trabajo como debe de ser y espera obtener resultados de su labor.

En cuanto a lo que se llevarian si dejarán de laborar mañana mismo ambos coincidieron en que se llevan una gran experiencia y satisfacción de que se hizo todo lo que estaba a su alcance, además de amigos, conocidos, relaciones humanas etc.

4.4 Análisis e interpretación de los datos

- ♣ Una vez visto los datos obtenidos de las encuestas se prosigue con el análisis e interpretación, así comenzando López Impresores es una empresa que cuenta con personal en su mayoría con una antigüedad mayor de 10 años, pero a su vez va entrando personal de nuevo ingreso, ello habla bien de la empresa ya que está atrayendo personas con conocimientos nuevos, además de hacer mención sobre la baja rotación de personal que tiene.
- ♣ La mayoría de las personas que laboran dentro de la empresa fue por mera necesidad.
- ♣ Relacionado con el proceso de reclutamiento y selección, muchos de los empleados dijeron haber traído solicitud, consecuentemente se les realizó la entrevista y un examen, aunque también hay personas que recientemente entraron y que aun así no se les aplicó el proceso correspondiente para que pudieran entrar a la empresa, si no que entraron por recomendaciones o por que simplemente eran conocidos del Gerente General.
- ♣ Relacionado con el trato y comunicación entre los trabajadores y los superiores se notó en sus respuestas que escribieron que es buena, pero mediante la observación se notó que realmente no es buena ya que existen pequeños problemas en donde no hay la suficiente comunicación por parte de los trabajadores hacia los superiores. Además se cree se cree que es importante que información que tengan que saber los empleados les sean dados a conocer además que los jefes de departamento comuniquen a los empleados en caso de que haya algo por enterar, pero no es así como en el caso de la pregunta relacionado con la de seguridad e higiene, ya que no se les comunica cuestiones

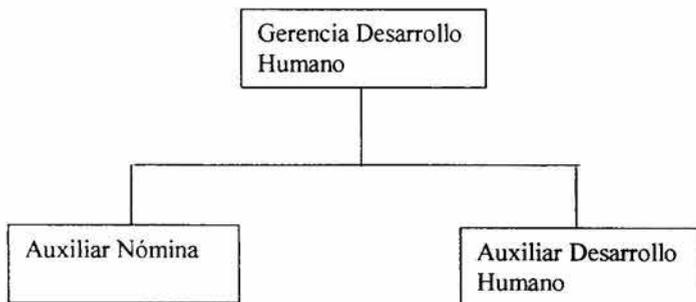
de este tipo, y los trabajadores no saben quien es el responsable de esta función.

- Es importante observar la capacitación; hay empleados a los que según ellos comentan no se les impartió capacitaciones al entrar a la empresa, ni aún después de estar trabajando en la empresa.
- Lo relacionado con el pago, es otro de los temas en los que llama la atención ya que comentan los trabajadores que están trabajando por el solo hecho de que realmente lo necesitan, además de que el salario que perciben no cubre sus necesidades, en este aspecto los trabajadores no están conformes.
- La evaluación del desempeño, algunos de los trabajadores no tenían entendido que los evaluarán y se confundían al responder, además de no tener claro quien los evalúa.
- El personal dijo estar motivado, en su mayoría pero hay personas que no lo están, las razones para no estar motivados es que no se les reconoce su trabajo, el salario es bajo, además de que hay preferencias por parte de los superiores para con los trabajadores.
- Los trabajadores son saben de la existencia del departamento de Desarrollo Humano, ya que al hacerles esta pregunta los trabajadores dudaban.
- El último aspecto es sobre los beneficios que trae el haber creado el departamento de Desarrollo Humano, ya que a una parte de los trabajadores les es indiferente que éste exista ya que mencionan no ocuparlo, o también que no hace nada para su bien. La empresa tiene definido que es lo que quiere con el establecimiento del departamento de Desarrollo Humano, ya que está consciente de que en esta empresa ya se requiere de alguien que esté capacitado para tomar esta Gerencia.

4.5 Propuesta

Las propuestas sugeridas para la empresa López Impresores son:

- ♣ Principalmente la conformación y estructuración del departamento de Desarrollo Humano, ya que como se ve en el caso práctico al inicio de la investigación no existía el departamento (ver anexo IV), de tal forma que el trabajo que se realiza en este departamento sea de cierta forma más eficiente lo cual quiere decir que de inicio se requiere que los procesos dentro de éste se lleven a cabo correctamente y aplicados al beneficio del personal.
- ♣ Esta estructuración consiste en tener más de una persona en el departamento para que simplifique las operaciones y se desempeñen con una mejor eficiencia las personas que laboren en el departamento. Se propone que una persona sea la auxiliar de nómina que sea la que lleve a cabo lo relacionado con la nómina, IMSS, INFONAVIT, las afores, etc. , y otra que sea la auxiliar de recursos humanos que llevará lo relacionado del personal o desarrollo humano como es el reclutar, seleccionar, inducir, capacitar, además del aspecto de seguridad e higiene para el personal de la empresa y el gerente que esté dirigiendo lo planeó. De tal forma que el departamento de Desarrollo Humano quedaría así:



- ♣ Según Rodríguez Valencia en su libro administración moderna de personal en la pag. 61 muestra un cuadro donde establece el número de personal que debe de haber en el departamento de personal, según el número de trabajadores. (Rodríguez;2002:61).

| Autores | Tamaño de la empresa | Cantidad de personal | % de plantilla de personal | Nº de personas encargadas de la admón. De personal |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------------|--|
| Reyes Ponce (México) | Pequeña | -- | -- | De 2 a 3 |
| | Mediana | -- | -- | De 4 a 7 |
| | grande | -- | -- | 8 o más |
| j. Rodríguez Valencia (méxico) | Pequeña | 50 a 100 | 4.0 a 3.5% | De 2 a 3 |
| | Mediana | 100 a 250 | 3.0 a 2.5% | De 4 a 6 |
| | Grande | 250 a 1000 | 2.5 a 1.5% | De 6 a 15 |
| | Muy grande | más de 1000 | 1.5 a 1.0% | De 15 a ... |

Además la persona que quede encargada del desarrollo del personal debe de revisar junto con la gerente las propuestas siguientes:

- ♣ La comunicación por parte de los superiores a los trabajadores, ya que así habrá un doble beneficio los trabajadores se darán cuenta de que importan a la empresa y para ésta es importante por que permite que los trabajadores se apliquen más a sus funciones.
- ♣ La mayoría de los trabajadores sabe que existe el departamento y quien está a cargo, hay personas que no lo saben y es importante que el resto de ellos conozcan que el departamento existe y además de comunicar las funciones competentes al departamento de Desarrollo Humano para que los trabajadores tengan conocimiento y así acudir a éste cuando lo requieran.
- ♣ Reforzar la motivación en los trabajadores, mediante programas que permitan que el trabajador se sienta parte de la empresa y se sienta comprometido al

momento de desempeñarse en su trabajo.

Y como resultado de la revisión de los análisis de puestos se propone lo siguiente:

- ♣ Que el Gerente General y el Gerente de Administración y Finanzas dejen de llevar a cabo entrevistas a candidatos que haya para ocupar cualquier vacante en la empresa (ver anexo I y II), sean puestos operarios, gerenciales y jefaturas, ésta es una función eventualmente pero son funciones correspondientes y específicas que debe de llevar el departamento de Desarrollo Humano.
- ♣ Que el Gerente General y el Gerente de Administración y Finanzas no lleven a cabo la actividad de inducir al personal de nuevo ingreso a la empresa, que la lleve a cabo la Gerencia de Desarrollo Humano que es a la que le corresponde.
- ♣ Que la Gerencia de Administración y Finanzas deje de organizar las responsabilidades de los colaboradores en los diferentes puestos, además de mantener una armonía de trabajo en equipo logrando un orden y la calidad en los trabajos de la empresa, es función correspondiente a la Gerencia de Desarrollo Humano
- ♣ Que la Gerencia de Administración y Finanzas deje de llevar a cabo el cálculo de los diferentes incentivos de todas las áreas, que la realice la gerencia de Desarrollo Humano por la cuestión de que este departamento lleva a cabo la realización de la nómina, además de que lleva un control sobre la calidad en general es más factible para esta gerencia determinar los incentivos.
- ♣ Que la Gerencia de Administración y Finanzas como está establecido en la descripción de puesto (ver anexo II) otorgue con oportunidad y calidad todos los servicios de apoyo al personal departamento el cual incluye la limpieza, la seguridad, y la comodidad de las instalaciones; detección de necesidades de

expansión y la realización de las operaciones de pago y mantenimiento no las lleve a cabo si no que desarrolle la gerencia de Desarrollo Humano (ver anexo I).

- ♣ De igual forma elaborar programa de capacitación para el personal del área de Administración y Finanzas, que los elabore la Gerencia de Desarrollo Humano, ya que esa es una de las funciones principales de esta Gerencia. Y que la Gerencia de Administración y Finanzas solo revise los programas para en caso de que quiera modificar algo, tratándose de personal de su área como lo establece en la descripción de puestos (ver anexo II).
- ♣ Que la Gerencia de Administración y Finanzas (ver anexo II) no lleve a cabo la capacitación, concientización y trabajo en equipo que facilite el logro de los objetivos, ya que es función de la Gerencia de Desarrollo Humano(ver anexo I)
- ♣ Actualizar los documentos de Manual de Organización y Manual de Calidad por la Gerencia de Desarrollo Humano, ya que son actividades más afines para las personas que se desempeñan en esta área.

CONCLUSIÓN

Como sabemos la administración de personal es una parte de la Administración, la cual permite mantener un mejor control del personal en una empresa.

Al término de esta investigación llegamos a la conclusión de que el Departamento de Personal es de suma importancia ya que a través de éste nos hacemos llegar del mejor personal para que labore en nuestra empresa, además de que se tiene un mayor conocimiento acerca del trabajador, se conoce sus expectativas, y se sabe de cierta manera como hacer para que éste se sienta parte de la empresa y colabore en la realización de los objetivos que se plantean.

Al concluir esta investigación nos damos cuenta que la creación del departamento de Desarrollo Humano, Recursos Humanos o cualquier otro nombre que se le dé, resalta la importancia del personal y que se debe de tener a una persona profesional capacitada con el perfil adecuado para ocupar este puesto, que permita facilitar la resolución de cualquier problema suscitado entre los trabajadores, además de realizar algunas otras funciones como pueden ser la elaboración de la nómina, y asuntos relacionados con la capacitación, la seguridad e higiene, además de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de un nuevo integrante a la organización.

Además de que en la empresa donde se llevó a cabo la investigación resultó ser importante este aspecto, ya que al crearlo fue por razones en las que era necesario tenerlo como gerencia dentro de la organización, ya que como se menciona habrá un mayor control sobre el personal que labora en la empresa, además de que era importante hacer la separación para que un solo departamento tenga el control sobre los trabajadores que se encuentran en la empresa, haciendo notar que al haber esta Gerencia se evitará que personal de otras gerencias intervengan, logrando así una mayor optimización en los

tiempos de la empresa, no habiendo pérdidas de dinero para ésta.

Es por ello que como administradores, y más a aquellas (aquellos) profesionistas que se inclinan hacia el área de Recursos Humanos, tenemos que hacer ver la importancia que tiene para una organización el contar con un personal adecuado dentro de la misma y resaltar que siempre es en la organización necesario e indispensable contar con este departamento.

ANEXO I

Análisis de puestos

Los tres análisis que se presentan a continuación son los que están relacionados con el área que se está tratando en esta investigación, que es la del departamento de R.H. por ello es de importancia saber cuales son las funciones correspondientes a cada Gerencia. Los análisis de puestos fueron tomados del manual de organización de López Impresores S. A. de C. V.

Nombre del Puesto

Gerente General.

Objetivo del Puesto

- a) Planear, coordinar, supervisar y controlar la operación de la empresa, verificando que se encuentre dentro del presupuesto autorizado y de los parámetros óptimos de calidad y servicio al cliente, establecidos para conservar sus razones financieras en condiciones favorables y se realicen de conformidad a los lineamientos establecidos y en cumplimiento de las obligaciones fiscales, laborales y regulatorias; sin que esto afecte la satisfacción de sus clientes internos y externos, encaminados al cumplimiento de nuestra misión y logro de nuestra visión.

Objetivos específicos:

- a) Asesorar, autorizar, verificar a las Gerencias bajo su mando, en acuerdos y contratos que impliquen desembolsos presupuestados ó Ingresos a la empresa, ó que de una forma u otra implique alguna responsabilidad.

- b) Definir estrategias de calidad que satisfagan a clientes, distribuidores, colaboradores, proveedores y autoridades, congruentes con nuestra misión, expectativas y necesidades.
- c) Propiciar una comunicación y relación asertiva con autoridades gubernamentales, asociaciones, clientes, proveedores mayoristas y demás personas e instituciones que pudieran afectar la buena operación de la empresa.
- d) Asegurar la estabilidad financiera de la empresa, de tal manera que permita cumplir con los objetivos, misión y visión de la misma.
- e) Asegurar que se cumplan oportuna y adecuadamente, las obligaciones fiscales, financieras, de operación y laborales que ha contraído la empresa, con la finalidad de cumplir con los lineamientos que nos marca la ley y los compromisos pactados.

Reporta a

Dirección General.

Puestos bajo su mando

Gerencia de Ventas.

Gerencia de Producción.

Gerencia de Administración y Finanzas.

Gerencia de Adquisiciones.

Gerencia de Desarrollo Humano.

Funciones del Puesto

Semanalmente:

- a) Revisión en privado con cada uno de los Gerentes de Área del nivel en que se encuentran los indicadores de dicha área, así como el avance en los proyectos que se desarrollen en la misma.
- b) Comprueba que las pólizas de cheque, lleven anexos los comprobantes o la documentación correspondiente, que el importe de la misma coincida con el importe del cheque y firma.
- c) Realiza evaluación de objetivos y comenta con el área correspondiente el avance de resultados para su cumplimiento.
- d) Convoca y dirige reunión Gerencial con los Gerentes de las diferentes áreas y personas claves en la organización, para analizar los indicadores, presupuesto, ventas, costos, gastos, comentarios de clientes y operación general de la empresa o cualquier otro tema que amerite ser tratado entre todos para evaluar y decidir acciones encaminadas al logro de los objetivos; documentando y comunicando lo anterior para asegurar que se apliquen y acaten los acuerdos.

Mensualmente:

- a) Autorizar el pago de comisiones y bonos a los Gerentes de Área.
- b) Verificar que se cumplan las obligaciones fiscales, laborales, financieras y de todo tipo, cumpliendo al pie de la letra las leyes vigentes.
- c) Presentar un Informe Mensual de Operaciones al Consejo de Administración dentro de los primeros doce días del mes.

- d) Analiza, ajusta y autoriza el presupuesto mensual, de conformidad a los resultados obtenidos de los movimientos del mes anterior y lo da a conocer a las personas involucradas para su aplicación y cumplimiento.
- e) Dirige una reunión con las Gerencias y Asesores, para analizar la operación general de la empresa y el cumplimiento de objetivos, con respecto a los planes y programas establecidos, la aplicación y funcionamiento de políticas y procedimientos por departamento.

Anualmente:

- a) Coordina reuniones de Consejo para analizar y evaluar los resultados obtenidos del ejercicio, tomar nuevas decisiones, crear estrategias competitivas y realizar programas de trabajo a desarrollar dentro de la empresa, para mantener la eficiencia operativa de la misma.
- b) Da a conocer a cada una de las Gerencias de la empresa, el plan de trabajo con las estrategias y objetivos que marcarán el camino a seguir para cumplir con nuestra misión y visión.
- c) Coordinar la revisión del Manual de Calidad con el fin de actualizar los cambios que mejor convengan a la organización y para revisar los procedimientos vigentes y mejorarlos.
- d) Elaborar programa de capacitación para los Gerentes de su Área, en coordinación con ellos y revisa, analiza y aprueba el plan de capacitación y desarrollo para el personal al mando de cada una de las Gerencias.
- e) En coordinación con el Comité de Seguridad e Higiene, elabora planes de seguridad para salvaguardar el bienestar de todos sus trabajadores y de las instalaciones de la propia empresa.
- f) Verifica que las pólizas de seguros contratadas por la empresa, estén vigentes.

- g) Autoriza promociones y aumentos de salarios.

Eventualmente (conforme se requiera):

- a) Entrevistar a los candidatos para cubrir las diferentes posiciones de la empresa, de acuerdo a los procedimientos IP04.02-01 *Instructivo para Entrevista Previa de Candidatos* y IP04.02-02 *Instructivo para Entrevista Formal de Candidatos*.
- b) Inducir al personal de nuevo ingreso a la empresa, de acuerdo al procedimiento IP04.04-02 *Instructivo de Inducción al Departamento*.
- c) Vigilar el flujo de información, para verificar que sea veraz y oportuna.
- d) Vigilar que se lleven a cabo las rutinas de Calidad y Mejora continua.

Nota: las actividades anteriores las desarrolla solamente en el caso de Gerencias y Jefaturas.

Interacción con otros departamentos

Dirección General: Para dar seguimiento a proyectos y estrategias.

Consejo de Administración: para rendir informes de resultados y recibir instrucciones y consejos.

Interacción con consultores externos

Consultor Contable y Fiscal: Para acordar la Planeación Fiscal más conveniente para la empresa. Para recibir informes sobre el estado de confiabilidad de la información y el grado de cumplimiento de las obligaciones.

ANEXO II

Nombre del Puesto

Gerente de Desarrollo Humano.

Objetivo del Puesto

- a) Proveer a la empresa de una manera oportuna, el personal idóneo que permita satisfacer las necesidades básicas e indispensables de cada puesto de trabajo, y canalizar a cada nuevo integrante con los conocimientos básicos y trámites laborales iniciales que le permitan una integración convincente a la empresa; así como vigilar el cumplimiento de lo ofrecido durante su estancia en la misma.
- b) Integrar un equipo de personas con las habilidades necesarias para desarrollar con eficiencia y efectividad las diferentes labores a fin de lograr un alto nivel de calidad y servicio.
- c) Contribuir a lograr nuestra visión de empresa:
 - Un lugar donde la gente viva feliz, trabaje duro y logre sus metas.
 - Un lugar donde nos apoyemos entre todos y nos alegremos por los éxitos de los otros.
 - Un lugar donde hagamos énfasis en lo positivo.
 - Un lugar donde haya orden, limpieza, buen gusto, alta tecnología, gente preparada y oportunidades de desarrollo.

Reporta a

Gerencia General.

Funciones del Puesto

Generales

- a) Mantener siempre en la mente de los colaboradores la cultura de la empresa. Induciendo correctamente a los nuevos, recordando el papel de líderes a los Gerentes de área y Jefes de Departamento y manteniendo en todo el personal estas ideas.
- b) Realizar estudios sobre compensaciones a los colaboradores y elaboración de un programa de remuneraciones equitativas y competitivas.
- c) Es el responsable de mantener actualizado el tabulador de salarios de la empresa.
- d) Coordinación y elaboración de nóminas para el pago oportuno de los trabajadores.
- e) Coordinación del servicio médico.

Integración al puesto:

- a) Entregar, resguardar y controlar los uniformes y equipos de trabajo.
- b) Inducir físicamente al personal de nuevo ingreso a su puesto de trabajo.
- c) Vigilar y evaluar el desempeño del personal.

Desarrollo Humano:

- a) Realizar encuestas y entrevistas que permitan diseñar programas de desarrollo humano acertados.
- b) Realizar actividades que involucren a todo el personal de la empresa en un ambiente de compañerismo y acercamiento familiar:
- c) Actividades culturales, actividades recreativas, actividades sociales.
- d) Manejo de un programa integral para el desarrollo humano.

- e) Coordinar el análisis y valoración de puestos, a los Gerentes y Jefes de departamento.
- f) Coordinar la evaluación del desempeño de los colaboradores, con los Gerentes y Jefes de departamento.
- g) Publicar y mantener actualizado el boletín informativo, en donde se mantenga informado a todo el personal de la empresa sobre nuestros logros y avances, actividades especiales de algunas áreas que contribuyen a realizar mejor el trabajo, mensajes motivacionales y culturales, avisos, etc.
- h) Vigilar que el ambiente de trabajo sea propicio para la realización de las actividades en un clima de tranquilidad y armonía.

Seguridad e Higiene:

Cumplir con los trámites administrativos y lineamientos señalados por la STPS, presentando la documentación requerida en tiempo y forma, a fin de contar con condiciones seguras y saludables en la empresa.

- a) Desarrollar medidas preventivas para evitar enfermedades o riesgos de trabajo.
- b) Coordinación de las actividades de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene y de Capacitación y Adiestramiento.
- c) Cumplir y llevar los registros relativos a la normatividad vigente en cuanto a cuidado del medio ambiente.

Capacitación:

- a) Detectar las necesidades de capacitación.
- b) Desarrollar y coordinar los programas de capacitación, acordes a las necesidades reales de cada área y cada puesto, para desarrollar el potencial del recurso humano y evaluarlos para corroborar su efectividad y sus alcances.

- c) Llevar a cabo las labores de capacitación, concientización y trabajo en equipo que facilite el logro de los objetivos.
- d) Proponer temas y expositores de acuerdo a necesidades de capacitación.
- e) Extender los reconocimientos y constancias de habilidades por participación en eventos de productividad o capacitación.
- f) Llenar la hoja de verificación de actividades correspondientes a cada evento de capacitación.
- g) Vigilar que lo aprendido en aula se aplique en las áreas de trabajo.
- h) Actualizar los perfiles de puestos, acorde a las necesidades presentadas en su puesto y a los objetivos de la empresa.

Contratación de personal:

- a)** Reclutar personal de una manera oportuna, utilizando los medios que nos garanticen una respuesta rápida y efectiva.
- a)** Seleccionar al personal, de acuerdo a las características y necesidades de cada puesto.
- b)** Verificar referencias laborales, personales, y complementar la información con visitas domiciliarias.
- c)** Examinar y valorar a los candidatos en los aspectos Psicosocial y técnico.
- d)** Propuesta y autorización de candidatos, para cubrir la plaza vacante.
- e)** Solicitud y recepción de documentación que el candidato requiere para integrarse a la empresa.
- f)** Contratación del personal autorizado y elaboración del contrato de trabajo correspondiente.

- g) Coordinar los trámites ante las instituciones de gobierno como IMSS e INFONAVIT, así como verificar que éstos sean correctos.
- h) Inducir de manera general al personal de nuevo ingreso, en donde se de a conocer la estructura, los lineamientos, objetivos y generalidades de nuestra empresa y de su puesto.
- i) Llenar la hoja de verificación, de inducción al personal.
- j) Integrar, resguardar, actualizar, y controlar los expedientes de cada trabajador.
- k) Recibir renuncias, incapacidades, permisos y reportes de personal.

Controlar el inventario humano:

- a) Elaboración de contratos al personal y control de la documentación de los colaboradores.
- b) Realizar y evaluar los datos estadísticos sobre ausentismo, rotación de personal, productividad, nivel cultural de los trabajadores, datos familiares, clima organizacional, etc., que nos den indicadores sobre las necesidades reales de desarrollo del factor humano.
- c) En base a indicadores desarrollar propuestas para el óptimo desempeño y crecimiento de los trabajadores.

Coordinar el Aseguramiento de la Calidad:

- a) Desarrollar y coordinar un programa de mejora continúa en todas las áreas de trabajo que conforman la empresa.
- b) Vigilar la óptima coordinación de las áreas de trabajo y la adecuada comunicación entre los jefes y gerentes de área.
- c) Elaborar, coordinar y actualizar los manuales de sistemas y procedimientos.
- d) Implementar nuevos procesos de trabajo y de enlace, que optimicen tiempos, costos y productividad.

- e) Actualizar la formatería utilizada en las diferentes áreas de trabajo, de acuerdo a necesidades de funcionalidad y costos.
- f) Implementar medidas de aseguramiento de la calidad.

Otras actividades:

- a) Recibir y atender quejas sobre el desempeño del personal.
- b) Coordinar eventos y actividades que ayuden a la integración y desarrollo del personal.
- c) Revisar que el personal porte su uniforme o ropa de trabajo.
- d) Realizar propuestas sobre programas de incentivos al personal.

Interacción con otros departamentos

Gerente General: para informarle de las vacantes, movimientos de persona, el desarrollo del mismo y la programación de cursos de capacitación.

Gerente de Administración y Finanzas: para obtener información sobre necesidades de personal a su cargo, coordinación de actividades de capacitación y actividades varias.

Gerente de Ventas: para las necesidades de personal en su área, el desarrollo del personal y la programación de cursos.

Jefes de departamento: para hacerles llegar la información al personal a su cargo, para la programación y coordinación de actividades de capacitación y actividades varias.

Se relaciona con todos los puestos y departamento de la empresa:

Para actualizar y dar seguimiento a los manuales de políticas, organización, procedimientos e instructivos de trabajo de la empresa.

Para informar sobre el Infonavit, IMSS, altas y bajas, vacantes y movimientos de personal.

Interacción con consultores externos

Consultor de Desarrollo Humano. Para acordar el programa de capacitación y sensibilización permanente de la calidad.

ANEXO III

Nombre del Puesto

Gerente de Administración y Finanzas.

Objetivo del Puesto

- a) Organizar de manera eficiente las responsabilidades de nuestros colaboradores en los diferentes puestos, a fin de poder trabajar en orden, con calidad y preservando el patrimonio de la empresa.
- b) Realiza una correcta organización y administración de los procesos financieros, contables, administrativos y de personal, que garanticen el cumplimiento de nuestra misión y nos permitan mantener un margen de utilidad aceptable y consistente.
- c) Proporcionar información veraz y oportuna de la situación financiera de la empresa, así como mantener un control de ingresos y egresos.

Reporta a

Gerencia General.

Puestos bajo su mando

Verificación y Registro.

Contador.

Facturación.

Almacenista de Producto Terminado.

Auxiliar de Contador.

Asistente de Sistemas.

Recepcionista.

Intendentes.

Chóferes.

Funciones del Puesto

Semanalmente:

- a) Elaborar los reportes semanales de *Registro de órdenes, Facturación, Gastos, Cobranza, Cartera, etc.*
- b) Revisión con el Asistente de Costos y el Contador para revisar avances e indicadores.
- c) Reunión Gerencial para revisar los avances de los proyectos pendientes, así como la revisión de indicadores de las áreas.
- d) Cálculo de las comisiones para los vendedores y su pago.
- e) Cálculo y pago de los diferentes incentivos de todas las áreas.
- f) Coordinar auditorías administrativas, para verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos en las diferentes áreas que representen gran impacto.
- g) Llevar a cabo los arqueos donde se maneje dinero en efectivo.
- h) Coordinar los conteos de los diferentes inventarios.
- i) Autoriza las líneas de crédito a clientes confiables y cumplidos.
- j) Verifica que la labor de cobranza se realice dentro de los plazos de vencimiento y de conformidad a los límites de crédito.
- k) Realiza una correcta administración de efectivo, mediante el depósito, análisis y control de movimientos y saldos.
- l) Maneja en forma organizada el Flujo de Efectivo de la empresa, teniendo en consideración el orden de prioridades de la operación.

- m) Mantiene el óptimo control de la información generada por los departamentos a su cargo, para que los Informes Financieros estén terminados dentro del tiempo establecido y sean precisos.
- n) Autoriza los pagos a proveedores.
- o) Supervisa que se hagan válidas las notas de crédito generadas por proveedores.
- p) Supervisa que los comprobantes de compras y gastos, cumplan con los requisitos de control interno y de deducibilidad.

Mensualmente:

- a) Programa la separación de partidas para el pago de impuesto IVA y de la obligación del IMSS y otras previsiones de gastos.
- b) Asistir a la Reunión Mensual para Revisión de Resultados con los Gerentes de Área y personas claves de la organización.
- c) Coordinar y administrar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.
- d) Cumplir en las fechas estipuladas con las obligaciones de la empresa de tipo fiscal, laboral y de cualquier tipo.
- e) Coordinar auditorías administrativas, para verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos en las diferentes áreas que representen mediano impacto.
- f) Llevar a cabo los arqueos donde se manejen valores en efectivo.
- g) Dirige junta con el personal a su cargo para verificar avances, problemática y asuntos generales que le permitan conocer la situación de cada departamento y solucionar desviaciones.
- h) Planeación de la información financiera para aprovechar todas las posibilidades de ahorro de impuestos.

- i) Realiza en tiempo y forma los cierres mensuales, de inventarios, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, bancos y genera los reportes correspondientes, conociendo la procedencia de todos las fuentes que le dan origen a todos los balances presentados.
- j) Revisa que los estados financieros de la empresa, representen verdaderamente los resultados obtenidos por sus operaciones y su situación financiera actual.
- k) Revisa la rotación de la cartera de clientes con crédito, su clasificación, el límite de crédito y plazos de vencimiento, para dar las indicaciones correspondientes.
- l) Verifica que los archivos a su cargo y de los departamentos bajo su responsabilidad, estén en perfecto orden, actualizados y contengan la información completa.
- m) Audita constantemente los aspectos contables y administrativos en la empresa.
- n) Autoriza, valida y efectúa los movimientos de ajuste generados en Almacén, por mermas de productos o errores.
- o) Vigilar que se cumplan oportuna y adecuadamente, las obligaciones fiscales, financieras, de operación y laborales que ha contraído la empresa, con la finalidad de cumplir con los lineamientos que nos marca la ley y los compromisos pactados.
- p) Elabora presupuesto financiero en el que incluye caja, gastos generales, pago de servicios públicos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y nóminas.
- q) Resguarda las facturas originales de activo fijo en expedientes por separado (rubros).
- r) Resguarda las escrituras constitutivas, escrituras de terrenos, poderes, libros de actas, etc.

- s) Supervisa el cumplimiento oportuno y adecuado, de las obligaciones de Infonavit y SAR que ha contraído la empresa, con la finalidad de evitar recargos o multas innecesarias.
- t) Supervisa que se mantengan en óptimas condiciones maquinaria, equipo e instalaciones del área.
- u) Otorga con oportunidad y calidad todos los servicios de apoyo al personal, que incluyen la limpieza, la seguridad y la comodidad de las instalaciones; la detección de necesidades de expansión y la realización de las operaciones de pago y mantenimiento.
- v) Participa en la reunión que dirige la Gerencia General, para analizar la operación general de la empresa y el cumplimiento de objetivos, con respecto a los planes y programas establecidos para el año en curso.

Anualmente:

- a) Elaborar programa de capacitación para el personal del Área.
- b) Llevar a cabo las labores de capacitación, concientización y trabajo en equipo que facilite el logro de los objetivos.
- c) Presenta los estados de resultados obtenidos por la operación de la empresa, a fin de analizarlos con la Gerencia General y decidir acciones a implementar.
- d) En coordinación con la Gerencia General planifica la elaboración y revisión del presupuesto anual de ventas, costos y gastos.
- e) Mantiene vigentes los Seguros de la Propiedad, de Muebles y Equipos, y de Responsabilidad Civil requeridos para salvaguardar la seguridad patrimonial de la empresa.
- f) Participa y supervisa la actualización e implementación de los Manuales de Organización, de Políticas y Procedimientos de su área.

Eventualmente (conforme se requiera):

- a) Supervisa que se realicen las investigaciones necesarias para el otorgamiento de créditos.
- b) Entrevistar a los candidatos para cubrir las diferentes posiciones de su departamento, de acuerdo a los procedimientos IP04.02-01 *Instructivo para Entrevista Previa de Candidatos* y IP04.02-02 *Instructivo para Entrevista Formal de Candidatos*.
- c) Inducir al personal de nuevo ingreso de su departamento, a su puesto de trabajo, de acuerdo al procedimiento IP04.04-02 *Instructivo de Inducción al Departamento*.
- d) Actualizar los documentos del Manual de Organización y el Manual de Calidad.
- e) Vigilar que se lleven a cabo las rutinas de Calidad y Mejora continua.
- f) Implementar medidas de aseguramiento de la calidad.

Interacción con otros departamentos

Gerencia General: para la entrega de información de la situación financiera y la programación de pagos.

Gerencia de Producción: para entregarle información semanal de producción, productividad, rentabilidad, reprocesos, costo de producción y calidad.

Gerente de Ventas: para la entrega de información semanal de ventas y retroalimentación en cuanto a nivel de registro, facturación, cobranza, antigüedad de cartera, gastos y rentabilidad.

Gerente de Adquisiciones: para la recepción de las facturas de proveedores a fin de que se registren y se programen debidamente los pagos. Para la entrega de información

semanal de adquisiciones y retroalimentación en cuanto a nivel de compras, antigüedad de saldos de proveedores, pagos, etc.

Interacción con consultores externos

Consultor de Contable y Fiscal: para el seguimiento de la estrategia fiscal, contable y financiera.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS, Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, México, 1991. 535 Pp.

ARIAS, Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, México, 1978. 578 Pp.

DESSLER, Gary. Administración de personal. Editorial Prentice Hall sexta edición, México 1996. 715 Pp.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill, Colombia 1994. 578 Pp.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, Ed. Mac Graw Hill, México 1996. 540 Pp.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la administración de personal. Ed. Mac Graw Hill, México 1993. 109 Pp.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw Hill, México 1989. 687 Pp.

CHURDEN, Herbet J. Administración de personal. Ed. Compañía editorial continental, México 1991. 661 Pp.

FERNANDEZ, Arena José Antonio. Iniciación de la administración. Ed. Imprenta universitaria, México 1977. 277 Pp.

HERNÁNDEZ Y Rodríguez Sergio. Fundamentos de administración. Ed. interamericana, México 1991. 421 Pp.

KOONTZ, Harold. Administración. Ed. Mc Graw Hill, México 1991, 771 Pp.

KOONTZ, O'Donnell Wehrich. Elementos de administración. Ed. Mc Graw Hill, México 1987. 636 Pp.

LEY FEDERAL DEL TABAJO. ABZ Editores, México Df. 2000. 92 Pp.

MENDEZ, Monge Ana Migdelina. Introducción a la Administración Básica . méxico D.F. 1990. Pp. 263.

MÜNCH, Galindo Lourdes, GARCÍA Martínez José G. Fundamentos de administración. Ed. Trillas, México 2003. 240 Pp.

REYES, Ponce Agustín. Administración de empresas. Ed. Limusa, México 1978. 190 Pp.

REYES, Ponce Agustín. Administración de empresas teoría práctica. Ed. Limusa, México 1978. 392 Pp.

RODRÍGUEZ Valencia Joaquin. Administración moderna del personal. Ed. Ecasa, México 1993 190 Pp.

RODRÍGUEZ Valencia Joaquin. Administración Moderna de Personal. Ed Thomson, México 2002. 418 Pp.

SHERMAN, Arthur. Administración de recursos humanos. Ed. Thomson, México 2000.675 Pp.

STONER, James A. I. Administración . Ed. Prentice hall , México 1996. Pp. 699.

TERRY, & Franklin. Principios de Administración . Ed Secsa, México 1995. Pp 747.

VALENCIA Gutierrez Álvaro. Tesis propuesta para disminuir el índice de rotación de personal en la panadería Guerrero. Universidad Don Vasco A.C. 2001. 197 Pp.

ZURITA Valencia Denisse. Propuesta de un programa de motivación al personal de la casa de la Cultura Municipio de Uruapan. Universidad Don Vasco A.C. 2000. 94 Pp.