

24. 80

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIO DEL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

JOSE MANUEL ESTRADA VALCARCEL

DIRECTOR DEL SEMINARIO

DAVID OCHOA MORENO



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.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.	3
1.- Antecedentes históricos.	3
2.- Concepto.	5
CAPITULO II El gerente de Recursos Humanos.	7
1.- El Gerente Especializado en recursos Humanos.	7
2.- Responsabilidades del Gerente de Recursos Humanos.	10
3.- Perfil del gerente a cargo de los Recursos Humanos.	12
CAPITULO III Funciones del Del Departamento de Recursos Humanos.	21
1.- Reclutamiento de Recursos Humanos.	21
1.1. Funciones del Reclutamiento de Recursos Humanos.	21
1.2. Fuentes de Reclutamiento.	22
2.- Selección de Recursos Humanos.	24
2.1. Proceso de Selección.	26
3.- Inducción.	31
4.- Administración de Sueldos y Salarios.	32

5.-	Calificación de Méritos.	33
6.-	Prestaciones y Servicios.	35
7.-	Higiene y Seguridad.	37
CAPITULO IV. La Organización del Area de Recursos Humanos.		39
1.-	Función de una Organización de Recursos Humanos.	39
1.1.	El desarrollo de una Organización.	39
1.2.	Relaciones Organizacionales.	39
1.3.	Principios Relativos a la Organización.	42
2.-	Estructura del Departamento de Recursos Humanos.	44
2.1.	Comités y sus Usos.	47
3.-	Relaciones entre la Organización de Línea y la Organización Funcional.	48
3.1.	Influencia de las Personalidades y la Experiencia.	49
3.2.	Calificaciones Necesarias para el Personal Funcional.	50
4.-	El Comportamiento Humano y la organización.	50
4.1.	Organización Informal y su Influencia.	51
CAPITULO V. La Organización del Puesto.		53
1.-	Función de los Puestos.	53

1.1.	Contribución a la Organización	54
1.2.	Efectos Sobre el Individuo.	54
2.-	Los Puestos y la Organización del Trabajo.	55
2.1.	Problemas Relacionados con la Especialización del Trabajo.	55
2.2.	Actitudes hacia el Trabajo.	56
3.-	Descripción de los Puestos.	56
3.1.	Especificación del Puesto.	58
3.2.	Estilo para redactar las Descripciones y Especificaciones de un Puesto.	60
3.3.	Uso de las Descripciones y Especificaciones de los Puestos.	61
4.-	El Programa de Análisis de Puestos.	62
4.1.	Responsabilidad por el Análisis de Puestos.	63
4.2.	Recopilación de Información sobre los Puestos.	63
4.3.	Iniciación del Programa de Análisis de Puestos.	65
4.4.	Aceptación al Programa.	65
4.5.	Mantenimiento de las Descripciones de Puestos.	67
CAPITULO VI	El Programa de Recursos Humanos.	69
1.-	El Proceso de la Administración.	70
2.-	Naturaleza del Programa de Recursos Humanos.	73

2.1. Objetivos.	73
2.2. Políticas.	74
2.3. Formulación de Políticas.	74
2.4. Exposición de Políticas.	75
2.5. Administración de Políticas.	75
2.6. Procedimientos.	76
2.7. Presupuestos.	76
3.- Desarrollo y Administración del Programa de Recursos Humanos.	77
3.1. Bases para el Desarrollo.	77
3.2. Obtención de Apoyo para el Programa de Recursos Humanos.	78
3.3. Mantenimiento del Programa.	79
4.- Aplicación Práctica de un Programa de Recursos Humanos.	80
4.1. Adaptación del Programa de Recursos Humanos.	80
Capítulo VII. La Actividad de un Departamento de Recursos Humanos en una Compañía dedicada a la Fabricación de Camisas.	84

INTRODUCCION

En el agitado mundo actual, las organizaciones han adquirido una gran movilidad pues apenas se implementa un sistema en alguna área en otra ya se necesita mejorar el sistema en uso. Esto no quiere decir que los sistemas no sean eficaces, sino que, el auge actual es tan tremendo que las organizaciones se desarrollan cada día con un paso más acelerado, y paralelo a éste ritmo deben desarrollarse nuevos sistemas que permitan a las empresas competir en situación favorable.

El desarrollo y la adaptación de estos sistemas sólo pueden realizarse mediante la iniciativa, cooperación y capacidad del elemento humano sin pasar por alto que para ello también hacen falta recursos de otra índole los cuales no servirían de mucho sin la habilidad del hombre.

Los recursos humanos es un factor importantísimo para la consecución de los objetivos de la empresa. En este trabajo se trata de reflejar las diferencias que existen entre un Departamento de Recursos Humanos teórico y otro práctico, no quiere decir con esto que la teoría no funciona en la práctica, más bien el enfoque que se pretende dar es el de diseñar un modelo y tratar de encuadrar una realidad dentro de él. Para esto hay

que tener una base sólida del conocimiento de la teoría, para poder manejar adecuadamente los asuntos en la práctica.

Un departamento de Recursos Humanos tiene que ser eminentemente activo por la razón de que está en constante contacto con las nuevas técnicas que se están desarrollando para la actualización de las organizaciones.

Cualquier tipo de Departamento en la organización puede pasar desapercibido cuando tiene alguna falla, pero el que más dificultad tendría, sería el Departamento de Recursos Humanos, ya que cualquier anomalía se traduciría inmediatamente en descontento de la gente y esto directamente afectará a la organización por la baja productividad que se tendría.

Quienes hemos elegido la Administración como campo de ejercicio profesional, estamos convencidos de la necesidad de aprovechar y utilizar las técnicas desarrolladas por los teóricos de Administración.

El análisis que se ha realizado ha llevado a la conclusión de que los avances sociales han obligado y lo harán cada día con mayor fuerza a una nueva Administración de Recursos Humanos más eficiente, más técnica y fundamentalmente de mayor participación al servicio del hombre y de las organizaciones.

CAPITULO I
GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS

I.- ANTECEDENTES HISTORICOS.

Trataremos de conocer algunos aspectos históricos en relación con la administración de recursos humanos.

En los esfuerzos por administrar personas a través de los siglos han persistido algunos problemas. Inclusive el trabajo de construcción de las pirámides de Egipto, hace alrededor de 3,000 años; se vió afectada por una acción organizada de los trabajadores, quienes efectuaron un paro para apoyar su demanda de que se les pagaran sus raciones.

No obstante la trayectoria que ha tenido la administración de recursos humanos, trataré de proporcionar algunas referencias hitóricas, aunque son un tanto dispersas y diversas de épocas remotas.

El primer libro de texto al respecto fué escrito por Bernardino Remazzini, se llama "enfermedades de los artesanos (1633-1714).

En los siglos XVIII y XIX destacaron los filósofos -- Conlomb y Marey y en 1879, Wilhelm Wunat, fundó en la Universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana.

Los rápidos avances efectuados por las ciencias físicas del siglo XVII en adelante, desviaron la atención científica de los problemas más específicamente humanos, y no fué hasta los primeros años del siglo XX cuando se hicieron intentos de aplicar una nueva Psicología experimental a los problemas de la industria. Uno de los pioneros en este campo fue Frederick A. Taylor explorador de la realidad que ahora designamos con el nombre de Relaciones Humanas, Taylor encontró que el modo tradicional de hacer las cosas era a menudo deficiente, y que en la industria la ineficiencia cuesta dinero, también notó que, en tanto que el industrial tiene una idea clara de la cantidad de trabajo que puede esperar de una máquina, no posee un conocimiento comparable de los límites de la eficiencia de los trabajadores, por tanto, si fuera posible estimar cuanto trabajo tiene y puede producir un obrero en una operación dada, trabajando como se debe, el patrón tendrá un estandar útil, mediante el cual podría estimar la eficiencia de otro obrero al ejecutar el mismo trabajo.

La aplicación del método de Taylor produjo resultados extraordinarios y los salarios industriales percibidos se eleva

ron considerablemente, así como el nivel de vida de los obreros. Según Taylor el trabajo de los obreros no aumentó, sino que se racionalizó y se hizo más efectivo. Taylor entró en acción par--
tiendo de tres principios básicos.

- 1.- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 2.- Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimien--
tos más económicos, que debían aplicar a su trabajo.
- 3.- Conceder incentivos en forma de salarios más altos para --
los mejores trabajadores.

La sistematización de Taylor no significó el último pa--
so en la racionalización del trabajo, ni está excenta de defec--
tos y de aspectos negativos, pero si fué una aportación impor--
tante a la ingeniería industrial y a la organización del traba--
jo.

La organización Taylorista, fué severa y exigente en --
la realización del trabajo. Pero Taylor pensó no sólo la efi--
ciencia del trabajo, sino en su renumeración de la participa--
ción del obrero, en el progreso y el bienestar y en dar bases --
a una paz social.

2.- CONCEPTO

La definición de Thomas G. Spates, profesor de admi--

nistración de personal, de la Universidad de Yale me parece muy adecuado y dice que la administración de personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, -- dando así a la empresa de la que forman parte una ventaja competitiva determinante y, por lo tanto resultados óptimos.

Chruden y Sherman nos dice que la administración de -- personal debe proporcionar la adquisición, el desarrollo, la -- utilización y el mantenimiento de la fuerza de trabajo para la ejecución de funciones que vienen siendo una parte del proceso-administrativo.

CAPITULO II

EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS1.- EL GERENTE ESPECIALIZADO EN RECURSOS HUMANOS

La buena voluntad es uno de los motivos más importantes para tener a una persona especializada en personal, pues -- requiere mucho tiempo de esfuerzo, así como una atención cuidadosa, constituyendo por ésto una de las responsabilidades primordiales del gerente de recursos humanos.

Solamente una persona especializada puede contribuir -- a dar énfasis al equilibrio entre los distintos departamentos -- pues estos tienden a exagerar su propia importancia dentro de -- la organización y de vez en cuando hacen caso omiso del elemento humano. No se trata de considerar al gerente de recursos -- humanos como la única persona, en este caso de preocuparse por -- las personas, sino darle al trabajo en un departamento la importancia que se merece, pero siempre considerando, las condiciones, circunstancias, etc. que rodean o rodearán a el personal -- en el momento de la ejecución de su trabajo, que cuando se encomienda la administración de las relaciones humanas a un funcionario de producción, casi invariablemente, se descuidan estas relaciones.

Puesto que el interés primordial de los encargados de producción es la eficacia del momento, muchas veces permiten y en la realidad muchas veces instituyen, prácticas que a la larga tienden a producir la desmoralización en las relaciones con los empleados.

Pues es natural que un funcionario de producción, tienda concentrarse en los problemas mismos de la producción, porque afectan directamente a los costos. Puesto que las relaciones en general con el personal son más intangibles, que aquellos problemas cotidianos con que se presenta, estas son olvidadas, mientras atiende otros problemas.

Es por eso que el gerente de recursos humanos, debe -- contar con la intuición suficiente para extenderse un poco más allá de los resultados inmediatos, el es capaz de percibir los efectos contraproducentes que en último caso consigue el trato injusto de los trabajadores. Es por esto que se opone a los -- cambios indeseables en las normas del empleo y se esfuerza constantemente para instituir normas deseables.

Por otra parte, es rara la ocasión en que cualquier empleado reacciona favorablemente a las solicitudes de la dirección para la obtención de mayor rendimiento en su trabajo y en la eliminación de cualquier desperdicio, en aquellas compañías que no muestran verdadero interés en su bienestar. Queda enton

ces establecido que el cultivo de la buena voluntad requiere de tiempo y una atención esmerada, lo que constituye una de las -- responsabilidades primordiales del gerente de recursos humanos.

Otro motivo muy importante, para contar con una persona especializada de personal, se basa en la necesidad de contar con un servicio, que auxilie a la Dirección General al interpretar el punto de vista de los empleados ante esa misma administración.

La anterior aseveración se confirma en la práctica ya que muchos empresarios han agregado un funcionario de personal a su cuerpo de ayudantes cuyo deber principal es el de ayudar a interpretar las actitudes más importantes del movimiento laboral a los ejecutivos en sus distintos niveles, en la inteligencia de poder contar con medidas preventivas en el manejo de personal.

Por más que la mayoría de los patrones y los administradores superiores, se jacten de que conocen la psicología de la gente trabajadora, el caso común es todo lo contrario, sus condiciones de vida y los problemas administrativos con que se enfrentan diariamente son tan diferentes, que muy frecuentemente se encuentran ante actitudes totalmente distintas a lo que originalmente hubieran pensado.

A lo expuesto en el párrafo anterior habrá que sumarle intereses económicos opuestos entre directivos y empleados, que muchas veces impide la comprensión de los sentimientos de sus trabajadores sobre una diversidad de asuntos. Por ejemplo, don de un patrón ve solamente rojos y revolución en un movimiento de huelga, los empleados muy facilmente están pensando en términos de seguridad en su empleo. Entre otros de los motivos -- importantes, encontramos la conveniencia de un control centralizado sobre las relaciones con los empleados, pues cuando se permite a cada gerente de recursos humanos o de división establecer sus políticas propias de personal, se suscitan irregularidades e injusticias que a menudo dan lugar a la fricción.

2.- RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Son pocos los funcionarios en cualquier organización -- que tienen responsabilidades más diversificadas que el gerente de recursos humanos. Constantemente tiene que tratar con la -- administración superior, los funcionarios de operación, las autoridades los sindicatos y muy a menudo con instituciones de -- educación, agencias públicas, la comunidad en general y colegas dentro de su profesión, entre sus funciones se encuentran las -- siguientes:

Aconsejar y consultar con la organización sobre el trato del personal, es decir tiene que ser un intérprete eficaz --

del punto de vista del personal, en el momento de formular y administrar las políticas así como de los problemas que manejan los funcionarios de línea en sus distintas jerarquías.

Practicar diagnósticos de la estabilidad o de la moral de la organización en su calidad de un conjunto de equipos eficaces de trabajo, mediante la aplicación de diversos índices de trabajo por equipos tales como la eficacia, el ausentismo, los accidentes, la rotación de personal junto con la flexibilidad interna, quejas, y de allí mantener bien informada a la administración sobre las dificultades del momento y por acontecer y que requieren una atención del conjunto.

Suministrar servicio e implementar procedimientos de personal tales como el reclutamiento, contratación de empleados, la selección, el entrenamiento, la administración de sueldos y salarios, la educación en métodos de seguridad, etc. en apoyo de los funcionarios y dirigidos a un rendimiento más eficaz de las personas bajo su cargo.

Conseguir la coordinación y el control de estas actividades mediante la inspección y la información a la alta gerencia, quien tiene la responsabilidad final para cerciorarse de su aplicación uniforme y constante.

3.- PERFIL DEL GERENTE A CARGO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La administración de Recursos Humanos es a la vez una ciencia y un arte, que establece la relación entre la causa y el efecto y mediante la aplicación ingeniosa de la destreza administrativa logra encaminar a las fuerzas humanas hacia el cumplimiento de objetivos específicos. Estas funciones básicas se logran mejor mediante la persuasión, la orientación y la dirección experimentada, y no mediante reglas y reglamentaciones arbitrariamente impuestas, ya que la administración de Recursos humanos tiene que ver con la organización, el control, y la dirección de relaciones humanas diversificadas y a menudo muy difíciles de comprender, por lo tanto el trabajo de recursos humanos no se le puede asignar a una persona sin conocimientos, es una profesión que requiere dedicación, entrenamiento y un tacto especializado.

Hoy en día se considera al gerente de Recursos Humanos como un profesional de carrera y últimamente se ha dedicado una gran atención al establecimiento de las normas de esta profesión.

A continuación se asientan algunas de las características que definen a una profesión para permitir que se comparen con las que debe poner el gerente de recursos humanos y justificar la inclusión de éste entre los profesionales.

1.- Toda profesión implica la práctica uniforme de procedimientos y normas, las que se entienden y se aceptan voluntariamente por todos los miembros de la misma como operaciones apropiadas y debidas bajo una serie de circunstancias definidas.

2.- Estas prácticas se derivan de un entrenamiento especializado y de la investigación del estudio constante.

3.- Toda profesión presupone un intercambio de información entre todos sus miembros.

4.- Cada profesión tiene su propia terminología especializada.

5.- Las profesiones mantienen una corriente continua de literatura profesional cuyo propósito principal consiste en propagar informes sobre los experimentos, los descubrimientos y los desarrollos del día.

6.- Las profesiones requieren de sus miembros un nivel elevado de responsabilidad profesional.

7.- Como requisito de admisión, toda profesión requiere cierto mínimo de capacidad y conocimiento.

8.- Toda profesión requiere ciertas normas de ética en su práctica.

9.- Requiere asimismo de sus miembros una lealtad -- primordial ante la profesión, ante sus preceptos éticos y ante el interés público.

Las características de un gerente de recursos humanos, pueden dividirse en tres grupos.

1.- Características Informales.

Buen juicio.- La capacidad para percibir rápidamente lo que pueden hacer, o no pueden hacer las personas.

Tacto.- El expresar y hacer lo requerido en el momento oportuno.

Sentido Común.- Un realismo aplicado tanto a las cosas pequeñas como a las importantes.

Accesibilidad.- Una personalidad que hace desvanecer el miedo y que invita a la confianza.

2.- Características Formales.

Estudios universitarios y la especialización en estu-

dios postgraduados, dirigidos sobre las siguientes materias. - Economía, Ciencias Políticas, Historia Mundial, Sociología, Psicología, Historia del movimiento laboral, Estadística, Lógica, - Filosofía, Ingeniería Industrial, Etica etc.

3.- Habilidades Sociales.

Las habilidades sociales son las que nos permiten comprender de una manera positiva hacia un fin social dado. Desafortunadamente es más difícil definir, adquirir y aplicar estas habilidades que las habilidades técnicas. Estas se adquieren - solamente como resultado de una amplia cultura, la capacidad para identificarse con distintos aspectos de una diversidad de -- gente una participación directa en las corrientes políticas y - económicas de la vida y una actitud objetiva hacia la mayoría - de las cosas que nos rodean.

En forma muy opuesta se presenta una tendencia gene--ral en México, esta es la de escoger personas no especializadas , para que funcionen como gerentes de recursos humanos.

También se ha colocado como gerentes de recursos hu--manos en México a los abogados, ésta decisión puede haberse ba--sado en el concepto prevaleciente de que el manejo de las personas implica un conocimiento de las leyes del trabajo, es tradi-

ción entre los abogados estar alerta para puntos de conflicto, ser un buen busca pleitos, y esto representa algo que el buen gerente de recursos humanos evita como una plaga. No es necesario estar más que bien informado sobre las leyes del trabajo -- que para poder ser un funcionario de recursos humanos excelente. Siempre que se necesite se puede conseguir el consejo legal de un abogado especialista en asuntos obrero-patronales.

A menudo, las compañías escogen a un supervisor que ya no trabajó bien en su función de personal, por tener el ya demasiado tiempo al servicio de la compañía para permitir que se le despida. En términos generales la administración de tales compañías le están restando seriamente importancia al departamento de personal. Inevitablemente sufrirán menoscabo sus políticas de personal por quedar en manos de gentes poco capacitadas para su manejo.

A causa de este concepto amplificado de la dignidad y la importancia del puesto del gerente de Recursos Humanos dentro de la trama de la administración de la industria y de los negocios, en muchas compañías ha alcanzado un rango que lo pone a la par con los demás funcionarios de categoría.

Por otra parte es notoria la demanda de empleados de personal, y con buenas perspectivas de incremento, que proporcionará indudablemente oportunidades para desarrollarse dentro-

de esta profesión a muchos individuos que estén interesados en este tipo desafiante de trabajo, que ofrece una gran variedad de puestos a desempeñar.

Dentro de las diferentes funciones desempeñadas por el departamento de personal, encontramos varios puestos de personal tales como:

- Analista de puestos.
- Consejero de empleados.
- Director de relaciones laborales.
- Director de recreaciones.
- Psicólogo de investigaciones.
- Director de entrenamiento.
- Director de investigaciones de personal.
- Entrevistador de empleados.
- Gerentes de empleos.
- Director de pruebas.
- Analista de opiniones de los empleados.
- Administrador de sueldos y salarios.
- Director de servicios a los empleados.
- Director de seguridad.

Esta lista de puestos incluye a los que se encuentran típicamente en grandes compañías.

En las compañías pequeñas puede haber menor número de puestos de personal con el resultado de que un trabajador en el grupo de personal será responsable de desempeñar una mayor variedad de funciones que si estuviera trabajando en una compañía más grande. A pesar de que ésta no es una regla rígida las oportunidades que ofrezcan los puestos variarían con el tamaño de la compañía y la organización de su departamento de recursos humanos.

Los profesionistas sin experiencia empleados a tiempo completo en el trabajo de personal por una compañía pequeña o por una sucursal de una compañía grande pueden encontrarse en la posición de gerentes de recursos humanos, cargados de responsabilidades para manejar la mayoría de las funciones de ese departamento, excepto quizá las conectadas con relaciones de trabajo, si el mismo individuo fuese empleado en una compañía de tamaño medio, no empezaría a nivel gerente de recursos humanos, sino posiblemente se le asignará el cargo del entrenamiento no-técnico, beneficios a los empleados o alguna otra fase del programa de personal que no requiere amplios antecedentes de experiencia, por otra parte si fuera contratado en una compañía grande, que emplea a miles de personas, su asignatura inicial sería como analista de puestos, entrevistador de empleados, administrador de pruebas psicológicas o técnicas de personal.

Las técnicas de personal se usan para cubrir una am--

plia variedad de funciones que implican la recopilación, tabulación y análisis de datos tales como los de puntuaciones de pruebas, entrevistas entre otras.

Por otra parte se espera que las oportunidades de empleo en el trabajo de personal se expandirán considerablemente a corto plazo.

Conforme aumenten las oportunidades de empleo en muchos campos de trabajo, las compañías tenderán a crecer y con estos cambios, habrá necesidad de más trabajadores de personal para que lleven a cabo las actividades de reclutamiento, mantenimiento de registros y otras relacionadas.

Las oportunidades de empleo en algunas áreas especializadas de personal tienen mayores posibilidades de aumentar. Posiblemente se hará un mayor uso de pruebas psicológicas, también los programas de entrenamiento se expandirán y adaptarán a nuevos problemas; la necesidad de expertos en relaciones con los sindicatos continuará aumentando, y el incremento en los servicios a los empleados, programas de seguridad, planes de pensiones y de otros beneficios, así como las investigaciones en personal hasta que se encuentre lo más adecuado.

Así pues el estudiante de Administración de Empresas deberá ciertamente, considerar las oportunidades de empleo que

existen fuera de la industria en el trabajo de personal. Existen muchas oportunidades en el Gobierno Federal, estatal y municipal. Hay también oportunidades para quienes deseen entrar en los negocios por sí mismos, como consultores administrativos -- o expertos en relaciones de trabajo.

Muchas compañías, debido a la naturaleza de sus negocios, a menudo prefieren mujeres en las posiciones de personal. Esto es especialmente verdadero para las compañías cuyos empleados son en su mayoría mujeres.

CAPITULO III

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS1.- RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Es el conjunto de medios de que se sirve la empresa para atraer candidatos potenciales a la misma.

Tiene como objetivo hacer de personas extrañas a la empresa candidatos a ocupar un puesto en ella.

En ésta fase vamos a proveernos de candidatos los cuales pasarán una serie de entrevistas, pruebas sicotécnicas, exámenes de actitudes y conocimientos que servirán de base al seleccionador para su posible posterior contratación.

1.1. FUNCIONES DEL RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

1.- Determinar los requerimientos actuales del aspirante viendo hasta que grado pueden ser estos técnicos, profesionales especializados o no especializados, esto es importante ya que sabiendo las especificaciones de los puestos nos será más fácil reclutar las personas que llenen los requisitos esenciales.

2.- Establecer que tan importante es la energía humana desde el punto de vista económico, ya que es indispensable - determinar la mano de obra para precisar el costo de la misma.

3.- Efectuar pruebas preliminares a los solicitantes - durante el proceso de reclutamiento.

4.- Poner en contacto al departamento que necesita -- los empleados y las fuentes de abastecimiento más convenientes.

5.- Participar con el gerente de recursos humanos y - otros gerentes de la empresa en la planeación total de los re-- querimientos de personal.

1.2.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Existen generalmente fuentes internas y externas.

a) Fuentes internas

1. Archivo de solicitudes.-

Son solicitudes que conserva el departamento de recursos humanos de candidatos que no han sido contratados por una - decisión final del jefe del departamento correspondiente.

2. Recomendaciones.

Son los empleados actuales de la empresa los que sugie

ren la contratación de una persona conocida por ellos.

3. Sindicatos

Se emplea solamente cuando está especificado en el contrato colectivo de trabajo, que surtirá de empleados a la empresa.

4. Inventarios de personal

Son los datos de todas las personas que trabajan en -- una empresa y generalmente se encuentran en forma de archivo.

b) Fuentes externas

1. Anuncios

En periódicos, radio, televisión, revistas, boletines, etc, son formas que no se pueden medir si fué o no bien enfocada, generalmente el periódico es el más eficaz.

2. Agencias de empleos

Ofrecen los servicios de colocación de empleados, asesoría sobre selección, información del mercado de la mano de -- obra.

3. Bolsa de trabajo en escuelas

Es una fuente muy barata que proporciona gente capaz,-

que con un buen entrenamiento pueden ser desarrollados y adquirir gran experiencia.

4. Solicitudes espontáneas

Es cuando una persona se presente por iniciativa propia a ofrecer sus servicios a una empresa.

2.- SELECCION DE RECURSOS HUMANOS

La selección de personal es un proceso mediante el cual los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo, un solicitante puede ser rechazado o colocado en una categoría diferida para consideración futura, independientemente de la decisión.

Tiene por objeto escoger entre los distintos aspirantes a aquellos que para cada puesto concretos sean los más aptos, bajo el criterio de los requerimientos del puesto se van de sechando los inadecuados por diversos motivos hasta dejar el apropiado.

Un buen proyecto de selección de personal es responsabilidad del departamento de personal, pero debe trabajar muy ligado con otros departamentos con el objeto de que la combinación de esfuerzos reditúe trabajo competente y así mismo haga -

que los participantes estén concientes de dar una atención esmerada a la selección.

El proceso de selección es correlativo al reclutamiento conforme las especificaciones del puesto o de los puestos a cubrir para dar eficaz contribución al departamento de personal.

Es importante recordar el hecho de que cada nuevo empleado no solamente constituye una unidad de producción más, sino que su personalidad influye a su grupo de trabajo y en algunas ocasiones a la empresa en general.

Durante el proceso de selección es esencial ponderar todas las características del solicitante en relación a su adaptabilidad en el trabajo para que de ésta manera hacer la mejor selección posible.

En el proceso de selección se trata de desarrollar y aplicar los métodos que aseguren a la empresa un personal con las exigencias que requieren los trabajos a realizar, esto traerá beneficios a largo plazo tanto para la empresa como para los trabajadores, ya que la mayoría de los empleados que han sido seleccionados cuidadosamente, aprenden a desempeñar sus puestos con más facilidad, se convierten en buenos productores y son, con el transcurso del tiempo, más felices en sus trabajos que los que han sido seleccionados sobre una base casual. Es por

esto, que para desarrollar un programa de selección eficiente - es necesario hacer un análisis de los puestos estableciendo mediciones de las características humanas.

2.1.- PROCESO DE SELECCION

Los pasos que se siguen para escoger el personal para una compañía son los siguientes.

a) Entrevista preliminar

Es la primera imágen que la empresa tiene del sujeto y viceversa. Se hace un sondeo de las características y posibilidades de una persona, si posee capacidad, personalidad y en general la impresión es favorable seguirá adelante; para esto es necesario que el seleccionador esté entrenado para hacer apreciaciones rápidas visuales y/o auditivas de los solicitantes.

b) Recepción de los solicitantes

Se trata de obtener una información preliminar sobre los datos del candidato como son: nombre, puesto que solicita, experiencia, etc.

c) Formulario de solicitud

Es el instrumento más usado en el proceso de selección

y sirve como inventario biográfico del solicitante y como lista de confrontación para orientar al entrevistador en la selección de preguntas que ameritan especial atención. Se trata de recabar la siguiente información.

- Datos personales
- Estado civil
- Rasgos físicos
- Estudios realizados
- Antecedentes de trabajo
- Familiares o amigos que trabajen en la empresa
- Referencias

d) Exámenes psicotécnicos

Son mediciones que sirven para determinar las más variadas características del solicitante, han sido seleccionadas sobre la base de las especificaciones del puesto y de su contribución a predecir el éxito probable del candidato al mismo, ya que el objeto de las pruebas no es solamente el de describir al individuo ahora, sino también predecir lo que él está en posibilidades de realizar en el futuro.

Cuando se utilizan las pruebas apropiadamente son de un gran valor en la selección de personal.

Hay distintos tipos de pruebas y son:

- Pruebas de aptitud

Este tipo de pruebas ayuda a saber que tareas actualmente puede realizar el candidato satisfactoriamente y ayuda a predecir el éxito futuro en la ocupación del puesto. Comprenden las pruebas de inteligencia.

- Pruebas de destreza

Este tipo de pruebas es comunmente usado para la selección de operadores ya que para estos puestos se requiere un - - cierto grado de destreza manual.

- Pruebas de alcances

Muestran y miden los logros y habilidades desarrolladas por el solicitante.

- Pruebas de personalidad

El propósito de ésta prueba es el de medir las diversas tendencias de la personalidad y se comprueban la precisión, honradez y cooperación por parte del candidato.

- Pruebas de interés

Revelan las áreas que llaman la atención e involucran al individuo.

Después de esto se lleva a cabo la entrevista.

e) Entrevista

La entrevista es un medio para tener contacto personal y obtener información, es el primer punto en el proceso de selección (Entrevista Preliminar). Si el candidato ha pasado todas las pruebas satisfactoriamente se le hace una entrevista de precontratación.

Las entrevistas se clasifican en:

- Entrevista directa

Se hacen una serie de preguntas concretas con respecto al trabajo y se observan las características y actitudes del entrevistado.

- Entrevista indirecta

Se toman las áreas que el entrevistador quiere discutir, en este tipo de entrevistas el solicitante se muestra más tranquilo porque puede hablar libremente.

- Entrevista tipo

Se seleccionan las preguntas con anterioridad, se requiere gran nivel de entrenamiento de los entrevistadores.

f) Investigación de antecedentes

Se realiza basándose en lo que el propio candidato señaló en la forma de solicitud de empleo y consta de la investigación de trabajos anteriores, en la que se hace contacto con sus antiguos jefes para confirmar los datos recibidos; y de una encuesta social, en donde un representante de la empresa va al domicilio del solicitante y este a la vez llenará una forma de encuesta preestablecida con el fin, de comprobar el medio ambiente familiar, nivel económico, cultura, etc.

g) Examen médico

Debido a que la salud de los empleados reviste una gran importancia para la empresa, es necesario que antes de contratar a un nuevo empleado, le sea practicado un examen médico-completo a fin de constatar su estado físico general y así evitarse problemas posteriores de permisos, ausencias e incapacidades.

h) Aceptación y asignación del puesto

La acción de aceptar al solicitante es el último paso en la selección y también el más crítico, ya que aquí el departamento de personal originará una pérdida o una ganancia para la empresa.

3.- INDUCCION

La gente contratada, no está acostumbrada a los movimientos de la empresa, por eso es necesario que haya algunos cambios en las actitudes de los individuos, para que así les sea más fácil acostumbrarse a su nuevo trabajo.

La inducción es la primera relación entre la persona contratada y su lugar de trabajo, se le proporcionará la información necesaria antes de asumir cualquier responsabilidad en la empresa.

Esta información es acerca de los objetivos de la empresa, sus políticas, disciplina, etc.

Después de darle toda la información, se presenta con quien será su jefe inmediato, que le indicará su lugar de trabajo, le presentará a sus nuevos compañeros, se le enseñan las oficinas, se hace un recorrido por la compañía, se le indica con que servicios cuenta la empresa y se le da a conocer el reglamento interior de trabajo.

No descuidando lo anterior, se le dará una orientación al nuevo empleado acerca de la importancia de su trabajo y de lo que la empresa espera de él, esto ayudará a que el empleado entre en confianza y se sienta que pertenece a la compañía y a-

su grupo de trabajo.

4.- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Es una parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el empleado, sea adecuada a la importancia -- de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a -- las posibilidades de la empresa.

• Concepto de sueldos y salarios.

a) Sueldos

Es toda retribución que percibe el trabajador a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo, el cual es liqui dado por mes, quincena o semana.

b) Salario

Es aquél que se paga ya sea por hora o por día aunque se liquida por lo regular semanalmente.

• Factores básicos en la administración de sueldos y salarios.

- El puesto está constituido por la unidad de trabajo-

específicamente e impersonal. No representa concretamente lo - realizado por cada persona, sino el conjunto de funciones y requisitos que debe llenar cada trabajador en esa unidad laboral. La remuneración debe estar en relación con la importancia del - puesto, es justo también que se tome en cuenta la forma como se desempeña el puesto, es decir, la eficiencia con que es realizado el trabajo.

• Importancia.

La importancia de la administración de sueldos y salarios se deriva de algunas consideraciones sobre el salario.

a) Para el trabajador. Es lo que esencialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre lo que busca en primer - lugar.

b) Para la empresa. Es un elemento de mucha importancia en el costo de la producción.

c) Para la sociedad. Es el medio de subsistir de una gran parte de la población, pues la mayoría vive del salario.

5.- CALIFICACION DE MERITOS

También conocida como evaluación del personal, es una-

técnica que tiene por objeto la medición sistemática de las cualidades del individuo en el desarrollo de su trabajo y en su actuación como miembro de un grupo. Esta valoración es realizada generalmente por el jefe inmediato, también puede hacerla el jefe del departamento un comité o por interrelación del grupo.

. Objetivos

El principal objetivo de la calificación de méritos -- dentro de la organización es medir el trabajo que desarrolla el individuo; los objetivos específicos dentro de la empresa se -- rán:

- Servir como parte de la base para efectuar revisiones de salarios y promociones.
- Servir de referencia para la concesión de incentivos
- Valorizar los efectos positivos del comportamiento individual, como son la autoconfianza y la fe en la propia capacidad.
- Proporcionar a la dirección información esencial que le permita controlar eficientemente al personal.
- Tratar de lograr un conocimiento teórico-práctico efectivo sobre la situación actual, respecto de la aplicación de las técnicas de calificación de méritos.

6.- PRESTACIONES Y SERVICIOS

El pago del salario no es la única forma de remuneración que recibe el trabajador por el servicio prestado a la empresa. Las empresas tienen un plan de ayuda y beneficios adicionales llamadas prestaciones, que representan un ingreso extra para el empleado.

Las prestaciones satisfacen aquellas necesidades que no pueden ser satisfechas simplemente con el salario, de esta forma tienen un gran valor para fomentar la moral del empleado, por lo tanto las prestaciones han venido a ser complementos comunes de los salarios.

Estas prestaciones y servicios pueden consistir en bienes, instalaciones, facilidades y condiciones de trabajo más convenientes que no requieran un esfuerzo adicional.

Se debe desarrollar perfectamente bien el programa de prestaciones, ya que si no es así las prestaciones proporcionadas no serán apreciadas completamente por los empleados, y no contribuirán al máximo beneficio para la empresa.

Algunas prestaciones otorgadas por las compañías son las siguientes:

1.- Para la seguridad de los trabajadores.

- Servicios de salud.
- Seguros.
- Pagos por separación.
- Permisos por enfermedad.
- Permisos por embarazo.

2.- Aumento de ingresos y de tiempo libre.

- Períodos de descanso.
- Días festivos.
- Viáticos.
- Vacaciones.

3.- Para identificación personal.

- Aguinaldos.
- Ayuda educacional.

4.- Servicios financieros.

- Préstamos.
- Funerales de familiares.
- Gastos de mudanza.

7.- HIGIENE Y SEGURIDAD

Hay que reconocer que la salud del empleado, depende - no sólo del medio ambiente físico sino también del medio ambiente social y psicológico. Al mismo tiempo que se deberá dar cuidadosa atención del medio ambiente físico y a sus efectos sobre la salud de los empleados, los directivos deben hacer esfuerzos para lograr que el medio ambiente de trabajo sea todo lo saludable posible.

En una empresa la cuestión salud, es de gran importancia, porque influye en los costos ya sea por enfermedad, ausentismo, retardos o por un bajo rendimiento. También las necesidades personales de los trabajadores deben recibir atención especial.

Uno de los programas principales de higiene de una empresa, es educar al personal en los principios y prácticas de una buena salud física y mental. Esto puede hacerse a través de anuncios, folletos, boletines, que han sido preparados por diversas agencias de sanidad; se trata de infundir el hábito de comportarse de manera que eviten los peligros.

El jefe de seguridad se encarga de las actividades encaminadas a la prevención de accidentes, tanto en planta como en las oficinas.

El personal encargado deberá estar continuamente alerta a la presencia de condiciones de riesgo y deberá tomar medidas preventivas para eliminarlas rápidamente.

En cuanto a higiene se debe tener la existencia de instrumental médico, así como también de los medicamentos necesarios para los primeros auxilios principalmente.

CAPITULO IV

LA ORGANIZACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS1.- FUNCION DE UNA ORGANIZACION DE RECURSOS HUMANOS

Con objeto de administrar efectivamente a sus recursos humanos una empresa no solamente debe formular un programa de personal sólido, sino que también debe de desarrollar una organización capaz de llevar a la práctica este programa. La efectividad con que pueda organizarse el personal tiene una influencia importante en la eficiencia con la cual se coordinen y desempeñen las actividades de la empresa y en la satisfacción que obtiene el personal que desempeña esas actividades.

Para que las relaciones personales sean de cooperación y armonía y para que las actividades del trabajo contribuyan al logro de los planes y objetivos de la empresa, debe establecerse cierto tipo de organización formal. Si se desarrolla una organización formal apropiada, la autoridad y responsabilidad de los individuos que forman la organización puede ser comprendida más claramente.

1.1.- EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION.

El continuo crecimiento organizacional y la especialización, por lo general permitirán la creación de puestos y departamentos en una organización. Tal crecimiento, eventualmente, puede hacer posible el desarrollo de un departamento de recursos humanos que ayude a los demás departamentos a desempeñar sus funciones de personal.

A menudo, la responsabilidad para resolver nuevos problemas o para manejar nuevas obligaciones se asigna a los departamentos a soportar una carga adicional o que presentan las posibilidades más bajas de rehusarse a aceptar. Este sistema de organización ha sido llamado el patrón de organización tipo bote de basura, y quizá explique las críticas que se han hecho al programa de personal, como la siguiente: Pongase juntas y llámenseles administración de recursos humanos a todas aquellas cosas que no se relacionan con el trabajo de las personas y que no implican administración.

1.2.- RELACIONES ORGANIZACIONALES.

La estructura de la organización proporciona la base para dividir las actividades en departamentos, divisiones, secciones u otras unidades apropiadas y finalmente en puestos. Es

ta división de actividades sirve para establecer los deberes de cada puesto y a su vez, las responsabilidades de los empleados asignados a los puestos.

- Naturaleza de la Responsabilidad.

La responsabilidad constituye la obligación de un empleado ante su superior inmediato, de desempeñar los deberes -- comprendidos en su puesto. Muchos de los problemas que se presentan, son originados por la tendencia de los empleados a despreciar o a dejar de reconocer la naturaleza exacta de las responsabilidades que les han sido asignadas.

- Naturaleza de la Autoridad.

La Autoridad consiste en el derecho de prescribir que acción debe tomarse, y de dirigir a otros para tomar tal acción.

- Tipos de Autoridad.

La Autoridad de línea es la que un administrador ejerce sobre las actividades y los subordinados de los cuales es -- responsable. La autoridad funcional, consiste en la autoridad para controlar al desempeño de una función particular, pero no las unidades organizacionales o el personal que puede estar involucrado en su desempeño.

El gerente de recursos humanos, por consiguiente ejerce autoridad de línea sobre el personal de su departamento y -- autoridad funcional sobre el personal ajeno a su departamento -- con respecto al desempeño de sus funciones.

- Relaciones de Procedimiento.

Puesto que dentro de la organización debe ejercer la iniciativa, es de esperarse que las relaciones de procedimiento, o relaciones cruzadas, pueden en ocasiones producir más conflicto que cooperación. Uno de los requerimientos más importantes para el funcionamiento uniforme de una organización, es el desarrollo de procedimientos que permitan a cada individuo comprender sus relaciones con otros, tanto con respecto a los deberes que debe cumplir como a los objetivos de la organización.

1.3.- PRINCIPIOS RELATIVOS A LA ORGANIZACION.

C. NORTHCOTE PARKINSON, observó que el trabajo se expande para ajustarse a la organización que ha sido desarrollada para desempeñarlo y que existen una tendencia de cada unidad de la organización a tratar de aumentar su importancia, expandiendo el número de su personal. Este fenómeno que se reconoce como la Ley de Parkinson, desafortunadamente se presenta en ocasiones en todos los tipos de organización.

los efectos de las prácticas inde-
s son básicos para el desarrollo de --
rsonal:

Principio de división de trabajo.- Sostiene que cuan-
ador se subdivide, las actividades similares y rela-
deberán agruparse dentro de la misma unidad, para alcan-
as ventajas de la especialización.

- Principio de la unidad de mando.- El ejercicio de --
autoridad requiere que los subordinados reporten directamente a-
un solo jefe, canal ininterrumpido de autoridad, desde los ejecu-
tivos hasta los empleados de operación.

- Principio de unidad de objetivos.- Los objetivos de-
cada unidad organizacional, deberán integrarse y contribuir al -
alcance de los objetivos de la organización.

- Principio del balance organizacional.- Requiere que-
el tamaño e importancia relativa de cada departamento permanezca-
consistente con la contribución que desea que aporte a los obje-
tivos de la compañía.

- Principio del intervalo de control.- Reconoce que --
existe un límite entre el número de personas que puede ser super-

visado directamente por una sola. El intervalo de control es más grande en los niveles inferiores que en los superiores.

- Principio de delegación.- Un supervisor puede aumentar su intervalo de control delegando más de su autoridad a sus subordinados. Además deberá contar con un sentimiento personal de seguridad suficiente para que esté dispuesto a delegar su autoridad.

- Principio de estabilidad.- Puede implantarse desarrollando a los subordinados mediante la descentralización de autoridad y efectuando planeación a largo plazo que permita enfrentarse rápidamente al cambio de condiciones en la organización.

- Principio de flexibilidad.- Reconoce la necesidad de que una organización sea capaz de ajustarse a las condiciones variables sin necesidad de efectuar grandes cambios estructurales.

2.- ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

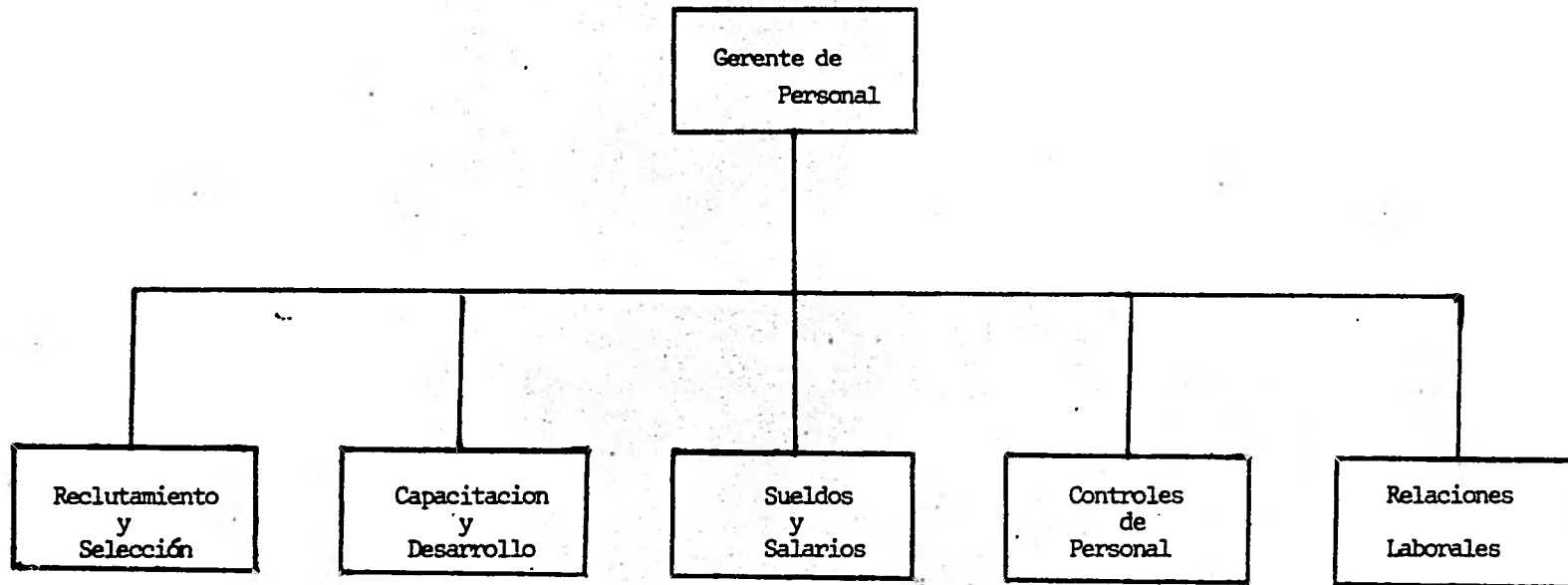
El departamento de recursos humanos deberá organizarse alrededor de las necesidades de la compañía a la cual sirve. El tamaño de la compañía, la localización geográfica de sus uni

dades, la naturaleza de su operación, la naturaleza de sus relaciones sindicales, el calibre de su fuerza de trabajo y la importancia que la gerencia concede a las relaciones de personal constituyen solamente algunos de los factores que pueden afectar a la organización de este departamento.

El tamaño del departamento de recursos humanos y la organización de sus actividades generalmente dependen del número de personas empleadas por la compañía, del campo de acción del programa de personal y de la importancia que se concede a ciertas funciones de personal.

* Un modelo de organización del departamento de recursos humanos puede ser el siguiente:

* DEPARTAMENTO DE PERSONAL AREAS QUE LO INTEGRAN



2.1.- COMITES Y SUS USOS

El uso de comités en la administración del programa de recursos humanos está ampliamente extendido, ya que la administración debe de conocer las reacciones de los empleados con respecto al programa y debe asegurar el apoyo de éstos al mismo. Los comités en el campo de personal pueden usarse para -- apreciar sugerencias de los empleados, para resolver quejas, -- para evaluar puestos, para evaluar el desempeño del trabajo de los empleados y para seleccionar candidatos para ascensos.

Uso efectivo de comités.- Los comités efectivos pueden aportar contribuciones importantes a una compañía, con el resultado de aumentar la satisfacción por el trabajo y mejorar el desempeño del trabajo individual en la organización. El -- trabajar como miembro de un comité da al individuo un sentido de participación en la organización y un sentimiento de haber contribuído a ésta.

La organización de un comité puede también proporcionar al empleado un sentimiento en el sentido de que su supervisor respeta su inteligencia y su habilidad, además al participar en el trabajo de un comité da al individuo una oportunidad de expresar sus puntos de vista y de comprender mejor los puntos de sus asociados.

3.- RELACIONES ENTRE LA ORGANIZACION DE LINEA Y LA ORGANIZACION FUNCIONAL.

El desarrollo de un tipo de organización lineal y -- funcional requiere que los individuos en los departamentos de línea y en los departamentos funcionales observen las funciones establecidas para sus departamentos y puestos particulares. Cuando un departamento de recursos humanos está formado como departamento funcional, es necesario que los superiores y ejecutivos de los demás departamentos trabajen de acuerdo con el departamento de recursos humanos en el desempeño de las funciones de personal de sus departamentos. Los supervisores y ejecutivos en todos los departamentos deben conformarse con las políticas y procedimientos de personal sobre las cuales el departamento de recursos humanos mantiene un control funcional.

Por consiguiente, con objeto de que se obtenga la cooperación entre el personal de línea y el personal especializado, la distinción entre la relación de las dos funciones debe ser claramente establecida y comunicada al personal de línea y al personal funcional. Solamente cuando cada miembro de la organización comprende su papel y sus relaciones con otros miembros, puede ser alcanzada la cooperación y la eficiencia.

3.1.- INFLUENCIA DE LAS PERSONALIDADES Y LA EXPERIENCIA

Un gerente de recursos humanos que es persuasivo y -
desenvuelto o que es suficientemente experto en su campo, pue-
de realmente hacer más dirigiendo que aconsejando en sus rela-
ciones con otros departamentos, también puede presentarse como
resultado de la mayor familiaridad del gerente de recursos hu-
manos con las políticas y procedimientos de personal, lo que ..
le da una ventaja sobre los ejecutivos de línea cuando se pre-
sentan puntos de vista en conflicto.

3.2.- CALIFICACIONES NECESARIAS PARA EL PERSONAL FUNCIONAL

Para que los miembros de los departamentos funcionales tales como el de recursos humanos, aporten la contribución que pretende la organización es esencial que comprendan las actitudes y problemas del personal de línea y que posean la competencia técnica necesaria para ganar el respeto y la cooperación de este personal. Para que los supervisores de línea acepten sus servicios y su ayuda, el grupo de personal u otros especialistas deberán estar en posibilidad de proporcionar el tipo de ayuda que ellos desean y puedan comprender. Esta ayuda puede determinarse por lo que realmente desea el personal de línea, más bien que por lo que el especialista funcional puede pensar que desea este personal. Si el especialista proporciona esta clase de servicios y ayuda, deberá contar con un alto grado de simpatías.

4.- EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y LA ORGANIZACION

Los miembros de la administración superior, a menudo inconscientemente, moldean la personalidad de la organización al seleccionar y desarrollar subordinados cuyo comportamiento se parece al suyo propio. La personalidad de una organización se desarrolla también como resultado de la tendencia de los subordinados hacia la emulación del comportamiento de sus jefes o

al menos, hacia la exhibición del tipo de comportamiento que -- los jefes aprueben.

4.1.- ORGANIZACION INFORMAL Y SU INFLUENCIA

La organización informal o el grupo dentro de una compañía, ayuda a satisfacer las necesidades que tienen los empleados de interacción social y de indentificación de grupo. Los grupos informales tienden a desarrollar ciertos sentimientos, valores y formas de ser, a los cuales, los miembros se encuentran bajo presión de conformarse para permanecer en buenas relaciones con el grupo.

Junto con la influencia que puede ejercer sus miembros la organización informal puede proporcionar un sistema de comunicación informal, la cual puede funcionar mucho más efectivamente que el formal.

Si la administración no proporciona a los empleados la información y la respuesta que ellos tratan de obtener, posiblemente los empleados encontrarán sus propias respuestas, las --- cuales pueden estar bien alejadas de las correctas.

La organización informal proporciona también una oportu-- tud a las personas que tienen habilidad potenciales de liderato, para hacer uso de su talento.

Es posible que adicionalmente más de un líder emerja - dentro del grupo informal. El uso de líderes informales puede permitir a la administración en algunos casos, medir la reacción del grupo, u obtener el apoyo de éste para las metas de la administración. Al utilizar informales sin embargo la administración debe reconocer que ciertos individuos puede producir -- falsamente la impresión de que son voceros del grupo.

Puesto que siempre existen causas detrás del comportamiento de un grupo informal, la administración antes de tomar acciones para contra-atacar cualquier comportamiento indeseable del grupo, deberá estar segura de que sus propias prácticas no han contribuido al problema.

CAPITULO V
LA ORGANIZACION DEL PUESTO

La unidad de organización más pequeña, en que puede dividirse el trabajo, es el puesto. La división del trabajo en puestos separados deberá facilitar no solamente la administración del trabajo que ha de ejecutarse, sino también la selección, desarrollo y motivación del personal que ocupa estos puestos.

La tarea de organizar y establecer los deberes de cada puesto en una empresa, es una función muy importante de la administración de recursos humanos y debe de recibir cuidadosa atención.

1. FUNCION DE LOS PUESTOS

Un puesto puede describirse como una unidad de organización consistente en un grupo de responsabilidades y obligaciones separadas y distintas a las de otros puestos. Debe distinguirse entre puestos y posición, una posición consiste en la parte de un puesto.

Un puesto puede estar compuesto de una o más posicio--

nes, dependiendo del número de personas que requieren para desempeñarlo.

1.1 CONTRIBUCION A LA ORGANIZACION

Ya que un puesto constituye el segmento de una organización del cual es directamente responsable un individuo, resulta una unidad organizacional importante y básica. El puesto proporciona el medio para dividir y asignar la autoridad y la responsabilidad que deben ser ejercidas por quienes poseen el puesto.

También establece los fundamentos para seleccionar y entrenar a los empleados, para evaluar el desempeño de su trabajo y para determinar la proporción de sus salarios.

1.2 EFECTOS SOBRE EL INDIVIDUO

El puesto entre otras cosas, afecta el papel del empleado dentro de una organización, representa el escalafón que ocupa en la escalera de la organización y desde el cual esperar moverse hacia arriba. La localización del puesto del empleado dentro de la organización, proporciona una medida de su valor relativo en comparación con sus compañeros de trabajo y proporciona también un medio de adquirir autoestimación.

2. LOS PUESTOS Y LA ORGANIZACION DEL TRABAJO

Una de las características de la tecnología moderna ha sido el desarrollo de puestos, consistentes en actividades de trabajo altamente especializados. Puesto que los trabajos repetitivos tienden a requerir el uso de un número limitado de habilidades es relativamente fácil seleccionar y entrenar a los trabajadores para desempeñarlos efectivamente.

Aplicando el principio de especialización, es posible dividir los deberes de un puesto en cierto número de puestos separados y puede entrenarse a los individuos para desempeñar estos puestos separados en una fracción del tiempo requerido para que de esa forma se pueda aprender el puesto original.

Este proceso de dividir los deberes de un puesto en varios recibe algunas veces el nombre de dilución de puesto.

2.1 PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA ESPECIALIZACION DEL TRABAJO

Algunos de los mejoramientos en eficiencia que teóricamente deberían obtenerse a través de la especialización del trabajo pueden por consiguiente, verse neutralizados por el aumento en la fatiga, el aburrimiento y la pérdida general del interés que los individuos pueden experimentar al desempeñar trabajos repetitivos. Al ponderar las ventajas y desventajas de la -

especialización de los puestos, sin embargo deberá reconocerse que la satisfacción por el puesto es más una satisfacción del individuo que del puesto en sí.

2.2 ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

Para muchos individuos el trabajo es algo que debe realizarse para obtener un medio de vida, para éstos el trabajo implica un sacrificio de tiempo que deben hacer con objeto de obtener las satisfacciones que desean. Otras personas encuentran en el trabajo tanto una fuente de satisfacciones como de ingresos.

Para tales individuos el trabajo es una parte importante de sus vidas más bien que una carga desagradable, con objeto de que el trabajo de un empleado puede proporcionarle una fuente de motivación es necesario que se organicen y estructuren los deberes del puesto, para hacer el trabajo más interesante y satisfactorio.

3. DESCRIPCION DE LOS PUESTOS

Si bien los deberes de cada puesto deben estar determinados por las necesidades de la organización, a menudo las obligaciones del puesto no se determinan en esta forma. Frecuentemente los deberes de un puesto son los que le han sido asigna

dos de tiempo en tiempo para mantenerlo ocupado. Cuando los deberes del puesto se determinan por estos medios, cada puesto es una acumulación de tareas que han formado el puesto y no el producto de una planeación de organización previa.

Con objeto de contar con cierta base para mantener estos controles, es conveniente que los deberes y responsabilidades del puesto se establezcan en forma escrita.

Una declaración escrita que cubre los deberes de cada puesto, puede evitarse que un puesto particular sea cambiado -- gradualmente por su poseedor.

La declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto, recibe el nombre de "Descripción de puestos". Las calificaciones personales que debe poseer un individuo para hacerse cargo de estos deberes y responsabilidades son llamados "Especificación del puesto".

La ventaja de contar con una especificación del puesto por separado, es que la información contenida en ella es usada para diferentes propósitos de la información contenida en la descripción del puesto.

Debido a que no existe una guía estandard que pueda seguirse, la descripción del puesto variará en su contenido y

organización, de una compañía a otra.

3.1 ESPECIFICACION DEL PUESTO

Las diferencias en la naturaleza y los requerimientos de los puestos cubiertos y las diferencias en los propósitos para los que sirve la especificación del puesto, ayudará a determinar los puntos que contenga en su mayoría, sin embargo los puntos cubiertos por una especificación de puestos, pueden dividirse en dos grandes grupos.

a) Los que cubren los requerimientos de habilidades para el puesto.

1. Requerimientos de habilidades. Indican las habilidades mentales y manuales así como las cualidades y características personales que quien sustenta el puesto debe tener para desempeñarlo efectivamente.
2. Requerimientos educacionales. Incluyen educación en forma mínima, incluyendo recursos especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario para desempeñar el puesto.
3. Experiencia. La mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe el puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos tales como años y meses.

4. Características o habilidades personales. La información - más difícil de describir, debido a que las cualidades y habi- lidades son de naturaleza intangible y subjetiva. La informa- ción relativa a estas calificaciones puede cubrir asuntos - tales como cualidades sociales, criterio, iniciativa, coopera- ción, etc.
 5. Responsabilidad. La mayoría de las especificaciones cubren- esta clasificación por separado, debido a los diferentes ti- pos de responsabilidad que pueden verse involucrados, tales- como: responsabilidad por el trabajo de otros, por equipo, - por fondos de la compañía, etc.
 6. Requerimiento de habilidad manual. En el caso de ciertos - puestos, la habilidad manual puede ser cubierta en los pun- tos que describe experiencia y entrenamiento. Las habilida- des manuales incluyen: trabajo de oficina, de taller, etc.
- b) Los que cubren las demandas físicas para el puesto.
1. Esfuerzo físico. Implica actividades tales como: caminar, - mantenerse de pie, cargar, manejar, etc. incluyendo no sola- mente la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar- un puesto, sino también la duración del tiempo en que debe - mantenerse el esfuerzo.

2. Condiciones de trabajo. Se refiere al medio físico en general dentro del cual debe de desempeñarse el puesto. Puede - indicar, por ejemplo: si la iluminación es adecuada, si el - trabajo se hace aisladamente y si las condiciones climatológicas son favorables o no.

3. Riesgos. La anotación de cualquier riesgo que pudiera causar daños físicos pueden contribuir a su eliminación. Además de prevenir los gastos y los sufrimientos que resultan de -- los accidentes, la eliminación de riesgos puede reducir la - necesidad de pagar salarios extras a los trabajadores por en frentarse a tales riesgos.

Ciertos trabajos pueden seguir siendo peligrosos a pesar de todas las medidas de seguridad que puedan tomarse. La - especificación de los riesgos ayuda a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones - mentales y físicas necesarias para poder desempeñar el trabajo en forma segura.

3.2 ESTILO PARA REDACTAR LAS DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES- DE UN PUESTO.

1. Las declaraciones deben ser concisas y discretas, usando - las palabras más sencillas posibles.

2. Todas las palabras y frases que no contribuyan a la descripción deben omitirse.
3. Cada frase debe empezar con un verbo funcional, en tiempo presente, en el que el sujeto implicado sea el trabajador que desempeña al puesto.
4. Debe darse énfasis a las habilidades involucradas y a las herramientas y equipos usados en particular.
5. Las letras mayúsculas deberán usarse para resaltar cualquier título de puesto que aparezca en la descripción. Los nombres de todos los departamentos del equipo especial y cosas similares deberán llevar mayúscula en la letra inicial.
6. El término "ocasionalmente" deberá usarse para describir los deberes desempeñados solamente por algunos trabajadores.

3.3 USO DE LAS DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS

Las descripciones del puesto pueden utilizarse no sólo para informar y recordar a los empleados los detalles de sus deberes, sino también para proporcionarles una guía para mejorar su desempeño y prepararse para los ascensos.

Las especificaciones de puestos, como las descripcio--

nes, pueden permitir que los empleados comprendan mejor las calificaciones y el comportamiento que se espera de ellos. Las especificaciones reciben quizá un mayor uso en relación al reclutamiento y selección de empleados, dado que este registro sirve para definir las calificaciones necesarias para desempeñar un trabajo. La evaluación de puestos y la determinación de diferencias en salarios, constituyen otras funciones de personal cuyo desempeño depende de los datos contenidos en las especificaciones de los puestos.

4. EL PROGRAMA DE ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es el proceso de reunir, analizar y registrar la información relativa a los puestos. Esta información se registra en las descripciones y especificaciones del puesto.

El análisis de puestos no debe confundirse con el estudio de tiempos y movimientos, que aunque también proporciona datos relativos al puesto, se relaciona primordialmente con la ingeniería industrial más que con la función de administración de recursos humanos. Mientras que el análisis de puestos ayuda a revelar en términos mas bien amplios, lo que hace el empleado y las calificaciones que debe tener, el estudio de tiempos y movimientos se relaciona con los detalles de las actividades del trabajo desempeñado. Comparativo a tiempos y movimientos los re

sultados del estudio del análisis de puestos, se recopilan en forma narrativa y descriptiva.

4.1 RESPONSABILIDAD POR EL ANALISIS DE PUESTOS

Son los superiores y los empleados de cada departamento quienes deben suministrar la mayoría de los datos del puesto, e inclusive pueden preparar los borradores de las descripciones y especificaciones de puestos. Las personas especializadas en recopilar datos sobre puestos y en preparar y mantener las descripciones y especificaciones de los mismos, reciben generalmente, el título de analistas de puestos. La tarea de analizar puestos y de preparar descripciones y especificaciones, puede realizarse a través del uso de consultores externos. Cuando se usan éstos uno de los deberes incluye, generalmente, entrenar a alguien de la compañía para continuar el programa de análisis de puestos, una vez iniciado.

4.2 RECOPIACION DE INFORMACION SOBRE LOS PUESTOS

El analista puede obtener información sobre el puesto entrevistando a los empleados y/o a sus supervisores, haciendo que estos grupos llenen cuestionarios sobre sus puestos, observando los puestos al ser desempeñados y comprobando los registros de producción.

Para usar con éxito el cuestionario, quienes lo llenen deben tener habilidad para leer o interpretar correctamente las preguntas y para suministrar la información requerida en forma escrita y comprensible.

Si se pide a los empleados que llenen cuestionarios, los puntos deben ser claros y debe solicitarse la información pertinente sin imponer una carga ardua a los empleados. En los cuestionarios, por lo tanto, deben incluirse espacio suficiente para registrar las respuestas de cada pregunta.

La precisión de los datos del puesto.- Las personas responsables de reunir o revisar los datos necesitan prevenirse continuamente contra la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas o la tendencia de cierto personal hacia exagerar la dificultad o importancia de sus puestos, con objeto de inflar su ego o la participación de su salario. Si existe alguna duda sobre la precisión de la información obtenida, el analista necesita buscar información adicional del empleado, o comprobar sus declaraciones contra las de otras personas que tengan el mismo puesto. Es práctica usual de las descripciones de cada puesto sean comprobadas y aprobadas por uno o más superiores del empleado. Siempre que sea posible la información relativa a cada puesto deberá indicar los resultados específicos esperados de un empleado. En esta forma, un empleado y su supervisor comprenden mejor lo que se espera de un puesto-

en términos de su desempeño.

4.3 INICIACION DEL PROGRAMA DE ANALISIS DE PUESTOS

Antes de iniciar un trabajo de análisis de puestos - deberá determinarse primero los grupos de puestos que se incluirán en el programa, el orden en que serán analizados, la información que se obtendrá y el método que se usará para reunir esta información, deberán seleccionarse y entrenarse los analistas y prepararse las formas, instrucciones y material explicativo necesarios. La preparación de los empleados para la introducción del programa puede hacer mucho para prevenir la diseminación de información falsa con respecto a éste, puede suavizar el camino que recorra el analista en cada departamento. Para evitar cualquier duplicación en el estudio de puestos, debe tenerse cuidado de asegurarse que no hay puestos similares incluidos con diferentes títulos.

Además cuando hay varias personas empleadas en el mismo puesto, el número de personas entrevistadas a quienes se presenta el cuestionario, puede limitarse a una o dos para evitar duplicaciones de esfuerzos.

4.4 ACEPTACION AL PROGRAMA

El desarrollo de aceptación para el análisis de pues--

tos requiere una cuidadosa planeación y una comunicación efectiva. El propósito del programa, los beneficios que tendrán los empleados de él y los métodos que se usarán, deben comunicarse a los individuos que participarán con bastante anticipación a la introducción. Este trabajo debe desarrollarse con ayuda de material impreso, conferencias, reuniones de grupo y clases de entrenamiento.

Beneficio del programa para los empleados.

- a) El análisis de puestos puede permitir al empleado comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto y lo que se espera de él.
- b) El análisis de puestos puede proporcionar datos importantes que pueden usarse para igualar la distribución de la carga de trabajo entre empleados. Los datos también pueden servir como una base objetiva para determinar el salario de cada puesto y para evaluar el desempeño del empleado.
- c) La obtención de información precisa, relativa a los requerimientos del puesto, puede servir también como una guía para el automejoramiento de los empleados en su puesto actual y en puestos futuros.

d) Los datos del análisis de puestos pueden ser una base más objetiva para que los supervisores y los empleados resuelvan algunas de las quejas que puedan presentarse con respecto a los deberes de sus puestos.

4.5 MANTENIMIENTO DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Los puestos son de naturaleza dinámica, referidos a los cambios en tamaño y naturaleza de su organización o la introducción de nuevo equipo, proceso de manufactura o productos en una empresa, para mencionar sólo unos cuantos factores; pueden tener una influencia definitiva sobre los deberes y requerimientos de los puestos.

Así las descripciones de puestos deben revisarse conforme ocurran cambios en los mismos: Muchos de los cambios que ocurren en los puestos son llevados a la atención del departamento de recursos humanos, a través de solicitudes de empleados y supervisores para volver a analizar los puestos y preparar nuevas descripciones.

Las quejas sobre la clasificación o salario asignado a un puesto particular, pueden obligar, también a volver a analizarlo y a revisar su descripción.

Para asegurarse de que no dejan de reconocerse ciertos cambios en los puestos, algunas compañías sustentan la política de revisar anualmente todos los puestos. Este procedimiento pue de ayudar a asegurar que las descripciones de puestos permanezcan al día y precisas.

CAPITULO VI

EL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

Es un plan de acción formal o informal elegido por la dirección para conseguir los objetivos de la empresa y en este caso particular, los objetivos del departamento de recursos humanos.

Este programa se debe de desarrollar en base a las políticas ya adoptadas, llevando a cabo las actividades o procedimientos necesarios. El programa describe la forma en que se desarrollarán las políticas, para redactar el programa de personal, hay que tomar en cuenta:

- a) La actitud de la dirección frente al factor humano, que puede ser considerado como normal, especial o copartícipe. -- Cuando se le considera normal se le valora sólo dentro de los sistemas contables. En caso de que sea considerado especial, se tomará en cuenta su carácter socio-psicológico, tratando de valorarlo acertadamente apoyándose en investigaciones y desarrollando técnicas que permitan su mejor trato, evaluación y control. Si se le toma desde el punto de vista de copartícipe se le concederán derechos y obligaciones.

- b) La actitud del personal en relación con la dirección, en -- este aspecto influyen las maneras tradicionales de pensar -- de la gente, los sindicatos y la legislación así como las -- comisiones y comités.
- c) Las aspiraciones del personal, entre ellas se destacan; la -- seguridad del puesto, la posibilidad de promoción, la satis -- facción en el puesto, condiciones de trabajo aceptables, -- tener supervisores capaces, obtener una retribución justa, -- que se le reconozca su trabajo, llevarse bien con sus compa -- ñeros, estar informado sobre la empresa y sobre su activi -- dad.

Los trabajadores y sus representantes deberán partici -- par de alguna manera en la elaboración del programa de recursos humanos.

1.- EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION.

- Planeación

La planeación de los recursos humanos prevee los fun -- damentos para organizar, asignar, dirigir y controlar las acti -- vidades de los empleados, solamente estando en posibilidad de -- anticipar qué trabajo deberá ser realizado y cómo debe ser rea -- lizado, podrá la administración de recursos humanos crear, asig

nar y dirigir la organización necesaria.

Los planes cuidadosamente formulados y comprensibles para el personal de la empresa, pueden servir como base para definir y coordinar las actividades del personal. Dichos planes pueden servir también para dar a los empleados una mayor conciencia de lo que pueden esperar de la administración y de lo que la administración puede esperar de ellos.

Muchos problemas de personal que podrían degenerar en asuntos disciplinarios o quejas importantes, pueden anticiparse y evitarse, o al menos minimizarse a través de una acción correctiva en el tiempo indicado, si se dedica una atención apropiada a la función de planeación.

Si las decisiones de personal están de acuerdo con los planes cuidadosamente formulados, existirá también una mayor oportunidad de que los administradores capitalicen los errores cometidos en decisiones pasadas.

- Organización

La organización incluye la colocación de personal en cada lugar y el establecimiento de los deberes, responsabilidades y relaciones de los administradores y su personal dentro de las distintas unidades. La efectividad con la cual estén -

organizadas las funciones que deben realizarse, tendrán un efecto considerable sobre la eficiencia y la satisfacción por el trabajo.

- Dirección

La dirección implica vigilar y supervisar las actividades y el personal de una organización, la dirección incluye en entrenamiento, motivación, consejo y disciplina de los empleados, con el propósito de obtener su contribución máxima. La dirección de personal puede facilitarse si se planean, organizan y comunican apropiadamente sus deberes, responsabilidades y relaciones dentro de la organización.

- Control.

En la administración de personal, los controles son un requisito esencial para la delegación de autoridad y para la mediación de la ejecución del trabajo individual.

Los controles, en forma de registros de producción y rendimientos, ayudan a los individuos a reconocer su capacidad y rendimiento y les proporciona una base de medición y motivación para su mejoramiento.

2.- NATURALEZA DEL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de personal deberá preveer el desarrollo de un programa que guía el desempeño de las actividades o funciones necesarias para llevar la acción en los planes. Un programa sirve para establecer y definir los objetivos, políticas, procedimientos y presupuestos que cubren las funciones que deben ser desempeñadas en la administración de recursos humanos. Conforme se desarrollan los programas relativos a cada una de estas funciones de personal, el programa general de recursos humanos sirve primordialmente como una base para coordinar y dirigir los programas de funciones específicas.

2.1. - Objetivos.

Los objetivos de un programa de personal deberán sumarse a los establecidos por la compañía como un todo, proporcionando las metas que guíen el desempeño de las diferentes funciones de personal.

Los objetivos de un programa de personal necesariamente deben ser bastante amplios en su naturaleza, el propósito principal de un programa de personal, es seleccionar, asignar, entrenar y motivar a las personas para trabajar con comprensión, cooperación, sinceridad y confianza unos con otros; un programa de personal sólidamente concebido y bien administrado puede --

contribuir a la eficiencia, al trabajo de grupo y a la moral de las personas que trabajan juntas.

2.2.- POLITICAS

Las políticas proporcionan guías a seguir para desarrollar las funciones a las cuales se aplican. La existencia de políticas cuidadosamente desarrolladas es vitalmente importante en la administración de recursos humanos. Posiblemente no hay nada que afecte más rápidamente la eficiencia y la moral del empleado que el jefe, sin ninguna razón aparente, maneje en forma distinta, para un empleado y otro, una situación similar. Como resultado del establecimiento de políticas de personal, los empleados pueden gozar de mayor sentido de seguridad conociendo el tratamiento que pueden esperar de una situación particular.

2.3.- FORMULACION DE POLITICAS

Al formular las políticas de personal, el gerente de personal y su grupo tienen una responsabilidad particular de asegurarse que las políticas adoptadas reflejan el conocimiento y la investigación acumulada en el campo. También deben de estar seguros de que tales políticas sean compatibles con las condiciones corrientes en los negocios, las tendencias de las nego

ciación colectiva y los reglamentos gubernamentales. La habilidad para el liderato de grupo de personal, quizá recibe su prueba máxima en la obtención de la cooperación y el apoyo de los supervisores y jefes departamentales de la empresa, para las políticas de personal establecidas.

2.4.- EXPOSICION DE POLITICAS

Con objeto de que las políticas sean interpretadas consistentemente en cualquier período de tiempo, es conveniente que se formalicen como declaraciones escritas. Tales declaraciones permiten que las políticas sean comunicadas con mayor rapidez y precisión a cada individuo de la compañía.

Las políticas escritas también pueden servir como ayuda incalculable para orientar y entrenar al personal, para administrar la acción disciplinaria y para resolver las quejas presentadas por los individuos o los sindicatos, también permiten que se mantenga la continuidad de las mismas dentro de una organización aún cuando ocurran cambios en la administración.

2.5.- ADMINISTRACION DE LAS POLITICAS

Las políticas nunca deben servir como excusa para no tomar acciones o para no aprobar una solicitud, más bien deberán servir como una guía para determinar como conceder una petición

o como satisfacer los deseos del empleado. Las políticas de personal deben ser de naturaleza dinámica y cambiar de acuerdo con las condiciones que las afecten, las políticas por consiguiente simplemente deberán proporcionar los límites de tolerancia dentro de los cuales puede permitirse cierta gama de discreción.

2.6.- PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos sirven para implantar las políticas, los procedimientos de personal indican, en esta forma, la secuencia cronológica de los pasos que deben seguirse para observar las políticas establecidas. A pesar de su importancia para el programa, tanto los procedimientos como las políticas de personal deben tratarse como un medio para alcanzar un fin y no como fines por sí mismos o como excusas para dejar de tomar la acción necesaria.

2.7.- PRESUPUESTOS

Generalmente el presupuesto de personal se encuentra entre los primeros a verse sujetos a una reducción de costos, debido a que los beneficios derivados de un programa de recursos humanos tienden a ser de naturaleza más indirecta y a mayor plazo, en contraste de, por ejemplo, un programa de promoción de ventas. Con objeto de obtener un presupuesto de personal adecuado, sin embargo el grupo de personal debe estar en posibi

lidad de demostrar a la gerencia, así como a otros jefes departamentales que estén compitiendo por una participación de los fondos disponibles, que el programa de recursos humanos está produciendo resultados.

3.- DESARROLLO Y ADMINISTRACION DEL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

La mayoría de las funciones de personal, incluyendo selección, entrenamiento y administración de sueldos, deben ser desempeñados por administradores con especialización en la materia, independientemente del tamaño y naturaleza de las operaciones de la empresa. De lo bien que un programa de recursos humanos sirva a las necesidades de una compañía, en particular, dependerá considerablemente el grado de apoyo que obtenga de los gerentes de los diferentes departamentos y niveles de la organización. Puede entonces decirse que un buen programa de recursos humanos es aquel con el cual la gerencia nunca está completamente satisfecha, pero que proporciona una base para el mejoramiento continuo de las prácticas de personal.

3.1.- BASES PARA EL DESARROLLO

El tipo de programa que llena mejor las necesidades de una organización en particular y el grado de atención que pueda dedicarse a cada función de personal deberá depender en

tre otras cosas, del tamaño de la organización, del tamaño del departamento de personal y el número y las calificaciones de los empleados de la organización. Por último diremos que sin embargo el tipo de programa de recursos humanos que una organización pueda proporcionar estará determinado por el mismo personal, en su empuje y ambición y el grado de apoyo que puedan obtener de los diferentes departamentos y niveles en la organización.

3.2.- OBTENCION DE APOYO PARA EL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

El apoyo de los gerentes de departamento y de los supervisores al programa de personal es de lo más esencial, puesto que estos individuos tienen la responsabilidad directa de interpretar y seguir las políticas y procedimientos del programa establecido.

- Apoyo a la gerencia general.- Puesto que la gerencia general está particularmente interesada en reducir los costos y aumentar los ingresos, su apoyo para el programa de recursos humanos dependerá posiblemente de lo que dicho programa pueda contribuir en esta área.

- Apoyo de los otros niveles.- Para que los niveles intermedios o inferiores de la administración apoyen el programa, deberán estar convencidos de que el programa de recursos -

humanos contribuye a sus propios intereses, al permitirles - manejar más efectivamente a su personal. Esta convicción puede obtenerse a través de esfuerzos educativos y de comunicación, - mediante los cuales se explique cuidadosamente la naturaleza y las razones del programa de recursos humanos.

3.3 MATENIMIENTO DEL PROGRAMA

El mantenimiento del programa de recursos humanos deberá incluir la revisión periódica de las diferentes funciones de personal para determinar si se han estado desempeñando en - toda la organización de acuerdo con las políticas y procedi- - mientos establecidos. Para que el programa de recursos humanos se mantenga apropiadamente deben proveerse controles adecuados para este propósito. Los controles pueden servir no solamente para medir la efectividad de un programa, sino también para - indicar los mejoramientos necesarios. El presupuesto de perso- - nal ofrece una de las formas de control más efectivas al esta- - blecer los límites financieros dentro de los cuales debe ope- - rar el programa. Los registros estadísticos de rotación de - empleados, ausentismo, accidentes, quejas y acciones discipli- - narias, así como las calificaciones de ejecución del trabajo y los registros de producción, proporcionan algunas de las dife- - rentes fuentes de información de control que pueden ser utili- - zadas en la administración del programa de recursos humanos.

4.- APLICACION PRACTICA DE UN PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

Puesto que las prácticas de personal constituyen lo - que realmente se está haciendo, representan una medida más significativa de la efectividad de un programa que las declaraciones de política o procedimientos, las cuales solamente son expresiones de cómo se intenta y porqué debe desempeñarse una función.

4.1.- ADAPTACION DEL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

Las diferencias en la composición de la fuerza de trabajo, en la estructura organizacional, en las condiciones económicas o en las personalidades de los objetivos, son solamente algunos de los factores que puede originar que un programa particular tenga éxito en una compañía y fracase en otra.

- Anticipacion de los Problemas.

Si bien los incidentes que implican huelga, acción disciplinaria y quejas no siempre pueden ser evitados, muchos incidentes de éste tipo pueden ser prevenidos si se reconocen y - corrigen a tiempo las condiciones que crean estos problemas. - En un programa efectivo, la planeación adecuada hace posible re solver los problemas antes de que se vuelvan agudos.

- TRATAMIENTO JUSTO Y RESPETUOSO PARA LOS EMPLEADOS.

Si bien un empleado puede estar representado en la oficina de recursos humanos por una tarjeta de registro personal, un legajo, o una casilla en el diagrama de organización, no obstante constituye una entidad importante y viviente en su propia mente. Un empleado percibe muy rápidamente cualquier reconocimiento o ventajas especiales que se conceden a otros o cualquier acción favorable que él experimenta comparadas con otras. Los empleados por lo tanto, deben poder comprender las razones y bases de cualquier diferencia en el tratamiento que reciben. Para que las decisiones de personal sean justas, deben ser consistentes con las políticas y procedimientos establecidos.

- FOMENTO DE LA SATISFACCION POR EL TRABAJO Y DEL RECONOCIMIENTO

La satisfacción y el reconocimiento relacionan al individuo con su trabajo, por lo tanto la satisfacción y reconocimiento pueden obtenerse a través de una asignación y un entrenamiento adecuados que permitan al individuo desarrollar el tipo de trabajo para el cual cuenta con las calificaciones y el interés necesario.

- FOMENTO DE UN SISTEMA OBJETIVO DE REMUNERACION

Si bien la remuneración generalmente no representa - la única recompensa que los empleados buscan en su empleo, es - por supuesto importante para ellos. La remuneración por lo tanto, es una fuente de motivación y satisfacción para los empleados o una fuente de descorazonamiento y descontento, dependiendo como efectivamente se desarrolle y administre el programa relacionado con él.

- CULTIVO DE BUENAS RELACIONES CON EL SINDICATO.

Si una compañía está sindicalizada, su programa de re-- cursos humanos puede hasta un grado considerable, estar determi-- nado por negociación más bien que por la acción unilateral de su administración. Con objeto de mantener su tipo de programa más-- conveniente, una empresa debe a través del uso de la persuasión o de hábiles tácticas de negociación, obtener el acuerdo de tal-- programa por parte del sindicato.

-FOMENTO DE LA CONFIANZA Y LEALTAD DE LOS EMPLEADOS.

La presencia del sindicato no indica necesariamente un-- fracaso de la administración para proporcionar bienestar a los - empleados, ni necesariamente indica que los empleados sean des--

leales a la compañía. Aún cuando sus empleados sean miembros - de un sindicato, la administración puede y debe hacer todo el - esfuerzo posible por reconocer y obtener su apoyo como indivi-- duos.

CAPITULO VII

LA ACTIVIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HU-
MANOS EN UNA COMPAÑIA DEDICADA A LA FABRICACION DE CAMISAS

1.- ANTECEDENTES.

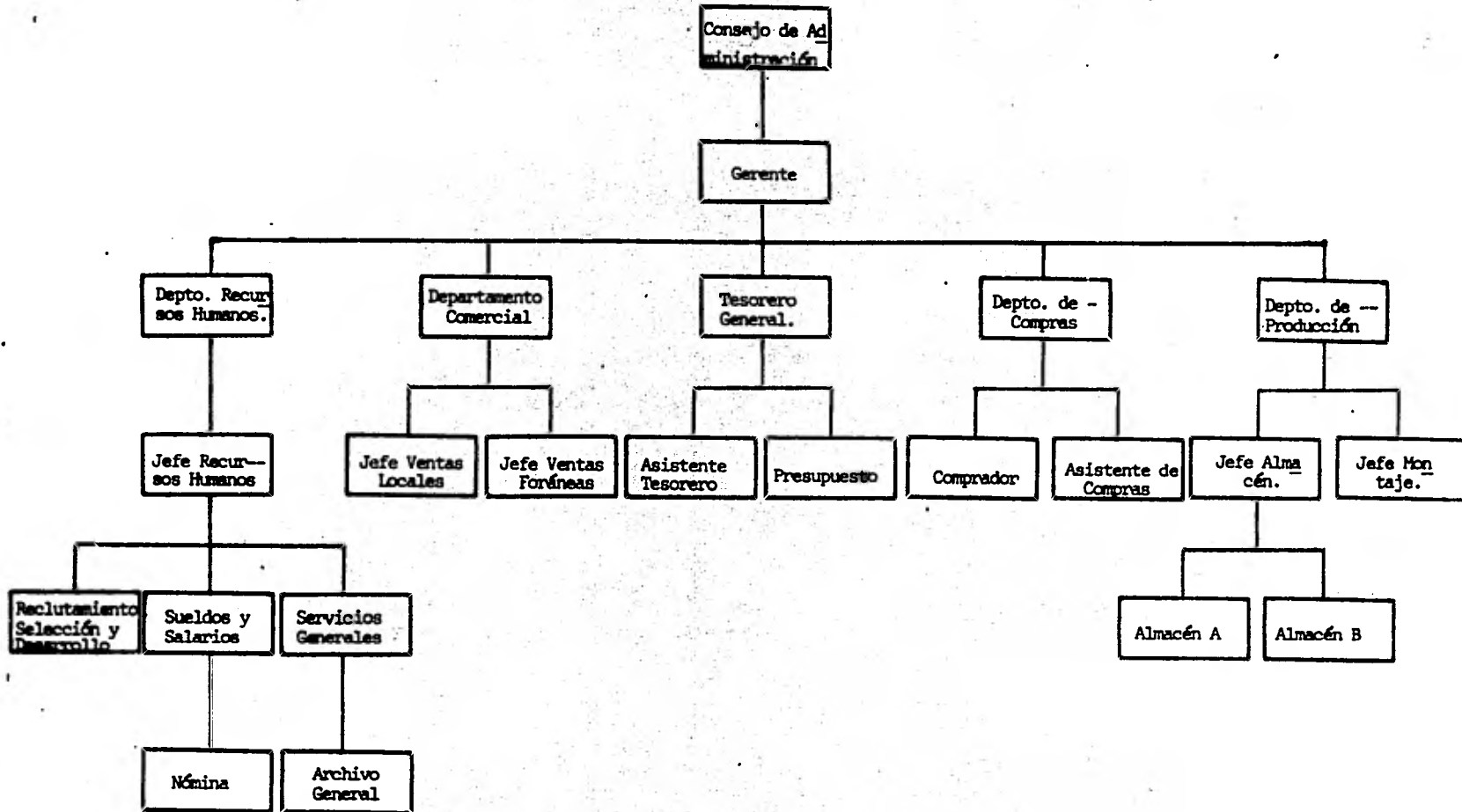
El estudio que realizamos se llevó a cabo en una empresa mexicana, dedicada a la fabricación de camisas de vestir, ésta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Monterrey, N.L.

Cuenta actualmente con centros de distribución en todo el país y es una de las organizaciones en el mercado de camisas que más ha progresado en los últimos años.

En este Seminario de Investigación nos enfocaremos al estudio de los Recursos Humanos de dicha Compañía. Las investigaciones se desarrollan en las oficinas generales, las cuales controlan la distribución de su producto y a la vez también lo hacen con la planta elaboradora del mismo.

2.- ORGANOGRAMA

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA X



3.- EL DEPARTAMENTO ENCARGADO DEL PERSONAL SE DENOMINA EN ESTA EMPRESA, DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. SUS OBJETIVOS Y POLITICAS SON:

• OBJETIVOS

- Reclutar los elementos idóneos para cada puesto, que estén al alcance de la compañía.
- Capacitación del personal para que desempeñe mejor sus funciones.
- Conjugar las necesidades de la empresa con la de los trabajadores, para una mejor colaboración en la realización del trabajo.
- Proporcionar al personal las mejores retribuciones posibles - tomando en cuenta los recursos económicos con que cuenta la empresa y las habilidades de cada trabajador.
- Comunicar a la Dirección toda la información acerca de las actividades llevadas a cabo por el Departamento de Recursos Humanos.
- Procurar mantener buenas relaciones con los representantes sindicales, cumpliendo con todos los arreglos celebrados por las negociaciones colectivas.

• POLITICAS

- Formular los programas a corto y largo plazo.
- Tener un control sobre los programas de Administración de Recursos Humanos que ya se hayan hecho y de los que se lleven a cabo más adelante.
- Permanecer en constante coordinación con los demás departamentos en la formulación de estudios de calificación de méritos, análisis y valuación de puestos y tabulador de sueldos.
- Fomentar las buenas relaciones entre empresa, sindicato y trabajadores.
- Estar pendientes que se entreguen al personal las prestaciones de que tienen derecho.

4.- ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A CABO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

• A nivel gerencia

- Se planean dirigen y controlan los programas de Administración de Recursos Humanos.
- Asesorar a la dirección en la elaboración del presupuesto anual.

- Se supervisa que estén actualizados los movimientos de personal, tanto de confianza como sindicalizado.
- Resolución de conflictos y la toma de medidas necesarias para que estos no surjan.

• A nivel auxiliar

- Se controlan los movimientos del personal como vacaciones y vencimientos de contratos..
- Se elaboran expedientes de los trabajadores, ingresos, reintegros con toda la documentación necesaria.
- Se formulan avisos de alta, baja, cambios de salario, promociones y transferencias.

• A nivel encargado.

(Reclutamiento, selección y desarrollo)

- Atender las requisiciones de personal formuladas por los diferentes departamentos.
- Se contrata y desarrolla al personal de acuerdo a las políticas y programas y se determinan las necesidades de personal, tanto de confianza como sindicalizado.

- Se interpretan y califican las pruebas psicotécnicas aplicadas a los candidatos.
- Se determina el tipo de pruebas que se han de aplicar a los candidatos, de acuerdo a las funciones y requerimientos del puesto vacante.
- Se controlan las transferencias, promociones y despidos.
- Se lleva un control de ausencias, retardos y faltas, estableciendo políticas al respecto.
- Se formulan registros y estadísticas de personal, estableciendo un inventario de personal.
- Se realizan entrevistas y aplican pruebas, llevando también a cabo investigaciones de antecedentes de trabajo.

(Sueldos, Salarios y Administración).

- Se analizan, describen y evalúan los puestos.
- Se supervisa el control de vacaciones.
- Se realizan estudios referentes a sueldos, salarios y otras percepciones.
- Se llevan a cabo auditorías de personal.

(Servicios Generales.)

- Se controla el desempeño del área para cumplir con las metas trazadas.

• A nivel secretarial

- Se elaboran las nóminas semi-confidenciales

- Se elaboran cartas al sindicato, actas y constancias de accidentes de trabajo al I.M.S.S.

- Se elabora la correspondencia dirigida del Departamento de Recursos Humanos a los demás departamentos y a otras compañías.

- Se lleva el archivo general de personal.

- Se llenan formas de préstamos.

4.1.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION

• OBJETIVOS

- Proveer a la empresa de los mejores Recursos Humanos para ocupar los puestos, ya sea de nueva creación o por reemplazo o promoción.

- Colocar al personal en el puesto idóneo, para el desarrollo de sus habilidades y aptitudes.

- POLITICAS

- Toda vacante de confianza será ocupada por elementos que la propia empresa encuentre; si esa persona está sindicalizada y se le otorga el puesto por promoción dicha persona causará baja del sindicato.

- Los candidatos a ocupar puestos sindicalizados serán enviados por el sindicato dentro del plazo de 24 horas a partir del momento en que se le soliciten, quedando facultada la empresa a contratar a otros elementos, si el sindicato no envía a los que se solicitaron.

- Las actividades desarrolladas por estas funciones son:

- Al surgir una vacante de personal se enviará al Departamento de Recursos Humanos una requisición autorizada, conteniendo los siguientes datos.

- a) Departamento que requiere al personal
- b) Puesto vacante
- c) Trabajo a desarrollar
- d) Turno y horario del puesto
- e) En que fecha debe ser cubierto
- f) Tiempo en que se contratará a la persona aceptada.

- Encargado de reclutamiento y selección recurrirá al archivo de análisis y valuación de puestos para determinar el salario a pagar de acuerdo a las características que reuna el nuevo empleado.
- Se consultará también el inventario de personal, con el fin de encontrar posibles candidatos a ocupar el puesto vacante, si se encuentra un candidato se le informará al jefe inmediato para saber si se hace el cambio o se sigue con el proceso normal de reclutamiento.
- Se consultará también el archivo de solicitudes de espera, ya que es posible que ahí exista alguien con las características pedidas.
- Cuando el candidato no sea localizado en estas fuentes, se acudirá a las siguientes fuentes de reclutamiento.

Externas.

Agencias de colocación

Bolsas de trabajo

Periódicos

Escuelas

Asociaciones profesionales

- Una vez encontrados los candidatos llenarán una forma de solicitud.

- Cuando se trate de puestos a nivel gerencia los solicitantes entregarán un curriculum vitae.
- Ya cuando las solicitudes hayan sido llenadas, el encargado de reclutamiento y selección las estudiará y si entre ellas encuentra un buen prospecto se le citará a una entrevista en la que se detectarán aspectos del candidato que darán la pauta a seguir ya sea rechazandolo o seguir con el proceso.
- En base en esta entrevista se le citará para una segunda, en esta se le hará saber al candidato de que se trata el trabajo, horario, sueldo, prestaciones, con estos elementos el candidato decide si le interesa el puesto.
- Si le interesa se aplican los exámenes de aptitud y conocimientos.
- Si los resultados son satisfactorios, se citará al candidato escogido a una entrevista con el jefe inmediato del puesto vacante. Si la entrevista fue favorable se investigaran los antecedentes del solicitante, si no hay nada negativo se le comunicará al solicitante que fué aceptado y se le indicará cuando debe presentarse y que documentación debe entregar.

4.2.- CONTRATACION

• OBJETIVOS

- Se trata de llevar un perfecto control sobre los vencimien--

tos de contratos y también vigilar la contratación de nuevos elementos.

• POLITICAS

- Todos los trabajadores de nuevo ingreso quedan sujetos a un contrato a prueba por 30 días.
 - Se concederá el trabajo de planta al personal de confianza o sindicalizado que durante el período a prueba, haya demostrado capacidad y buenas intenciones.
 - El nuevo personal debe presentarse con la documentación debida.
 - No se contrata a menores de 18 años y mayores de 35 años.
 - No se contratará personal que haya prestado anteriormente -- sus servicios en la compañía.
- Actividades que se realizan para la contratación de personal
- El jefe del Departamento de Recursos Humanos informará al candidato aceptado la fecha en que empezará a trabajar en la empresa. A partir de esa fecha se elaborará su contrato de trabajo, se avisará al I.M.S.S. reporte de asistencia, control de personal, y el movimiento de personal.

- El candidato firmará su contrato y el aviso de trabajo al I.M.S.S.
- Después de terminado el período a prueba de 30 días el jefe inmediato informará al Departamento de Recursos Humanos si el contrato se ha de renovar o se cancela.
- Si el contrato individual de trabajo es cancelado, del expediente correspondiente a la persona que causa baja se elaborará el aviso de baja al I.M.S.S. y el movimiento de personal correspondiente.
- Así se da por terminada la relación de trabajo.

4.3.- INDUCCION

• OBJETIVOS

- Proporcionar al nuevo empleado información correcta y que le sea de utilidad sobre la compañía, los servicios que brinda a los trabajadores y las políticas de personal que se llevan a cabo.
- Integrar al empleado de nuevo ingreso, en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo, al jefe, y a la organización en general.

• POLITICAS

- Todo el personal de nuevo ingreso, deberá ser presentado ante el personal de la empresa por su jefe inmediato.
- Se le enseñará al nuevo empleado el lugar de trabajo, dándole a conocer la distribución de cada área dentro del mismo.
- Se dejará que el nuevo empleado se adapte normalmente a la compañía, sin presionarlo para que aprenda a desenvolverse en el nuevo ambiente laboral.

• Actividades que se desarrollan en la Inducción

- El departamento le informará al nuevo empleado lo siguiente:
 - a) Las políticas generales de personal, lo que la empresa -- espera del trabajador y que puede esperar éste de la empresa.
 - b) La descripción de la empresa, sus productos, su organización, su personal, su sindicato, sus fines, etc.
 - c) Beneficios de los que puede ser objeto.
 - d) Reglas generales sobre disciplina.
- Después lo presentarán con los demás jefes de departamento a la vez que hace un recorrido por todas las instalaciones.
- Cuando el empleado es presentado con su jefe inmediato este lo presentará a los demás personalmente.

- Ya que se dió a conocer lo anterior, se procederá a informar acerca de su trabajo, de acuerdo a la descripción de su puesto.
- El nuevo empleado estudiará la descripción de su puesto para que comenetre con él.

4.4.- ENTRENAMIENTO

• OBJETIVO

- Se debe entrenar al empleado tanto dentro como fuera del trabajo con el fin de que estén mejor capacitados y así obtener un mejor provecho tanto para él, como para la empresa.

• POLITICAS

- Llevar estadísticas acerca de los tipos de entrenamiento y sus costos.
- Dar al personal una capacitación actualizada y ver como se desarrolla para poder evaluar los resultados de los programas.
- Hacer encuestas de actitud con el fin de que las mismas personas revelen los beneficios y/o deficiencias de las actividades de entrenamiento según su particular punto de vista.

- Evaluar los programas de entrenamiento con base a resultados reales.
- Actividades que se desarrollan en el entrenamiento
- Una vez que se ha orientado a los nuevos trabajadores, se comienza el entrenamiento práctico en base a la descripción -- del puesto.
- Habrá asesoramiento constante tanto en aspectos de trabajo como personales.
- Se programarán cursos y conferencias fuera del lugar y horas de trabajo.
- Se evaluará el rendimiento de los trabajadores, tomando como base de referencia, pláticas en las que haya participado.
- Se dará a conocer oportunamente al personal, cualquier cam--bio que se haya llevado a cabo.

4.5.- SUELDOS Y SALARIOS

En ésta empresa los puestos no son analizados debida--mente y existe una incipiente descripción de los mismos. Algunos puestos inclusive están sujetos a constantes cambios de denominación y contenido de tareas. En teoría existe una persona -- que debe efectuar los análisis y descripciones de puestos, más--

esto nunca se lleva a cabo y es por ello que hay contínuas modificaciones y movimientos internos de personal.

En ésta empresa generalmente un puesto vale lo que las circunstancias determinan. Es decir, no existe un proceso definido, una base concreta que determine la cantidad a pagar en cada posición.

Existen, puntos de partida o sea pagar lo menos posible pero depende directamente de como se desenvuelva la persona y se vaya haciendo necesaria para que su sueldo vaya aumentando, no así el valor del puesto, ya que llegado el caso un nuevo ocupante a ese mismo puesto ganaría lo que empezó ganando el anterior ocupante.

No hay políticas definidas en cuanto a la forma de valuar puestos. Hay gran disparidad en los sueldos pagados incluso los de las personas que ocupan puestos similares.

Tampoco se cuenta con escalas de salarios a las cuales hacer referencia en los casos de rotación o movimientos internos de personal. Se puede casi asegurar que el personal ignora el mínimo y el máximo a que puede aspirar a ganar en su puesto, y si acaso conoce los salarios de otros empleados, es debido a comentarios o rumores y en general a las comunicaciones informales.

4.6.- CALIFICACION DE MERITOS

El desempeño del personal se reconoce subjetivamente y esto se hace mediante la observación, nunca se formaliza por escrito.

De vez en cuando se elaboran memorandums de jefes de departamento a la Dirección General dando a conocer el rendimiento de los empleados, pero de cualquier forma no se sigue un sistema definido. La voluntad y cooperación de una persona son puntos muy importantes para la evaluación de su trabajo. Cuenta mucho el hecho de que un empleado esté dispuesto laborar fuera de las horas de trabajo. Son los jefes de departamento los que se encargan de reportar el desempeño de un empleado para que pueda ser tomado en cuenta, cuando se concedan aumentos y reconocimientos.

No hay un período definido para calificar los méritos de un elemento, esto se realiza arbitrariamente y de acuerdo a las circunstancias. Es muy frecuente que en el momento de realizar cambios se tomen decisiones rápidas en cuanto a la evaluación del trabajo de las gentes implicadas.

Rara vez el personal se entera de como se califica su labor, solamente a manera de reconocimiento se entrevista a las gentes promovidas o transferidas y se les invita a seguir esa -

tendencia.

4.7- INCENTIVOS

En la empresa no se compensa económicamente algún esfuerzo extra, el personal está muy descontento y no se vislumbra ninguna política al respecto.

4.8.- RELACIONES

El ambiente de trabajo entre el personal se siente --- bastante tenso, no existe la armonía, solamente entre jefes de departamento se puede sentir cierta cordialidad.

La empresa poco hace por promover las relaciones humanas, y acercar a los empleados entre sí. Nunca se organizan comidas, reuniones, o eventos sociales que permitan a los empleados relacionarse y conocerse fuera del ambiente de trabajo. El que un nuevo elemento se adapte al ambiente de trabajo depende mucho de él mismo y de su habilidad para relacionarse, aunque a decir verdad siempre hay gente dispuesta a convivir y hacer --- amistad dentro de los empleados actuales.

Entre el personal hay un nivel medio de cooperación, - entre los miembros de los pequeños y variados grupos informales que hay se prestan ayuda. Cuando se trata de la relación jefe-

empleado se puede sentir una distorsión en el aspecto de cooperación, el personal se limita a cumplir y poco hace por sobresalir. La autoridad se hace sentir por la fuerza en éstas oficinas en lo que se refiere a horarios de trabajo, pero también -- hay ciertas flexibilidades para los empleados dentro de los horarios de trabajo.

El trato que se les da a los empleados es bueno pero -- lo podríamos calificar como frío, debido a que pocos son los jefes que se preocupan por el sentir de sus empleados, más bien -- se muestran interesados por el trabajo que por las relaciones -- humanas. Las condiciones de trabajo son buenas, el ambiente es aceptable y las instalaciones se conservan limpias. Hay un sistema de quejas y sugerencias pero nunca es tomada en cuenta la opinión de los empleados.

4.9.- PRESTACIONES Y SERVICIOS

El personal está enterado de las prestaciones y servicios que les brinda la empresa, pero no los toma muy en cuenta. Del artículo que es producido ahí el empleado no goza de ningún descuento, si un empleado no tiene retardos durante un mes tiene derecho a faltar un sábado laborable con goze de sueldo.

4.10.- ASCENSOS Y PROMOCIONES

La compañía no tiene un sistema definido, pero es cla-

ro que los ascensos y promociones siempre son desde dentro, con esto quiero decir que la compañía siempre está en posición de -- dar oportunidad primeramente a uno de sus empleados para ocupar puestos de mayor jerarquía que recurrir a elementos externos para cubrirlos. Esta medida es muy bien aceptada por todo el personal.

La mayoría de los empleados tiene conocimientos de -- cual es el nivel o jerarquía máxima a que pueden aspirar dentro de la compañía, si no mediante una comunicación formal, sí mediante los comentarios de sus compañeros de trabajo. Esto es -- un factor motivante a favor de la empresa y uno de los principales argumentos que mantienen a gente ambiciosa dentro de ella.

Los obreros que se encuentran en la planta están sindicalizados, y se revisa regularmente el contrato colectivo de -- trabajo cada 2 años. Los empleados que están en las oficinas -- están dentro de un sindicato blanco formado por la empresa.

CUESTIONARIOS QUE FUERON APLICADOS EN LA EMPRESA DONDE SE REALIZO LA INVESTIGACION DEL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

EMPRESA X

PREGUNTAS GENERALES.

- Nombre que se da al Departamento encargado de los Recursos Humanos.
- ¿Cómo está organizado?
- ¿Cuáles son sus objetivos generales?
- ¿Qué políticas generales se siguen?
- ¿Qué actividades se llevan a cabo?

PREGUNTAS PARTICULARES

RECLUTAMIENTO

- ¿Qué objetivos tiene este departamento?
- ¿Que políticas se llevan a cabo?
- ¿Qué actividades se realizan en cuanto a reclutamiento?
- ¿A qué fuentes de reclutamiento se recurre?
- ¿Quién recluta al personal?
- ¿Cuántos solicitantes se aceptan para una vacante?
- ¿Cuántos son entrevistados?

SELECCION

- ¿Qué objetivos tiene este departamento?
- ¿Qué políticas existen al respecto?
- ¿Qué proceso de selección se lleva a cabo?
- ¿Qué tipo de pruebas y exámenes se aplican?
- ¿Cómo se comprueban los datos del solicitante?
- ¿Qué tipos de entrevistas se aplican?
- ¿Se aplican exámenes físicos?
- ¿Quién decide la contratación final?
- ¿Se conservan las solicitudes de quienes no fueron aceptados?

CONTRATACION

- ¿Qué objetivos se tienen en cuanto a contratación?
- ¿Cuáles son las políticas existentes al respecto?
- ¿Qué procedimiento se sigue para contratar a un empleado?
- ¿Quién es la persona encargada de contratar al personal?
- ¿Qué tipos de contratos se manejan?

INDUCCION

- ¿Qué objetivos se tienen en cuanto a la inducción?
- ¿Qué políticas hay al respecto?
- ¿Qué pasos se siguen en la inducción?

- ¿Existe reglamento interior de trabajo?
- ¿Existe un manual de bienvenida?

ENTRENAMIENTO

- ¿Existen programas de entrenamiento?
- ¿En qué consisten?
- ¿Cómo se determinan las necesidades de entrenamiento?
- ¿Qué medios de entrenamiento se utilizan? ¿Internos? ¿Externos? ¿Por qué?
- ¿Son eficaces los medios de entrenamiento?
- ¿Qué objetivos hay?
- ¿Qué políticas se siguen?

ANALISIS DE PUESTOS

- ¿Están definidos correctamente los puestos?
- ¿Cómo se analizan?
- ¿Quién efectúa los análisis?
- ¿Cada cuando se analizan los puestos?
- ¿Qué elementos se consideran para valorar un puesto?
- ¿Se hacen comparaciones externas?
- ¿Se dan a conocer los salarios de cada puesto?

CALIFICACION DE MERITOS

- ¿Qué formas se utilizan para calificar los méritos?

- ¿Qué elementos se toman en cuenta?
- ¿Quién realiza la calificación de méritos?
- ¿Cada cuando se califican los puestos?
- ¿Se dan a conocer los resultados a la persona calificada?

INCENTIVOS

- ¿Qué políticas hay sobre incentivos?
- ¿Son adecuados los sueldos?
- ¿Se hacen comparaciones externas?
- ¿Cómo se estimula el desempeño?

RELACIONES

- ¿Existe buen entendimiento entre el personal?
- ¿Se respeta la autoridad?
- ¿Se adaptan rápido los nuevos miembros?
- ¿Existe cooperación entre el personal?
- ¿Tienen buen trato los empleados?
- ¿Existe un sistema de sugerencias?
- ¿Existe el sistema de quejas? ¿Se atienden?
- ¿Existe algún tipo de actividades sociales o deportivas dentro de la empresa?

PRESTACIONES Y SERVICIOS

- ¿Qué prestaciones da la empresa?
- ¿Qué servicios otorga?
- ¿Conoce el personal las prestaciones y servicios que da la empresa?
- ¿Qué caracter tienen las prestaciones y servicios que brinda la empresa? ¿Individuales?
¿Colectivas? ¿Familiares?

ASCENSOS Y PROMOCIONES

- ¿Se sigue un sistema de ascensos y promociones?
- ¿Qué políticas hay al respecto?
- ¿Se realizan transferencias?
- ¿Saben los empleados hasta que nivel pueden llegar en la empresa?

CONCLUSIONES

La investigación que se realizó mostró una gran cantidad de fallas y problemas en la organización.

Después de varias visitas y haber aplicado cuestionarios se puede captar que a la empresa no le interesa mayormente sus empleados, ya que pasa largo tiempo para que los jefes platicuen con sus subordinados. Esto trae como consecuencia la falta de comunicación, el trabajador no colabora de la misma forma si estuviera motivado, esto es perjudicial para cualquier organización.

Es claro que los objetivos de la empresa se anteponen a las aspiraciones de los empleados, no se respetan los acuerdos y no se cumple con lo que se les promete. La colocación de las personas depende de las necesidades de la empresa, hay elementos que no se aprovechan debidamente por no tener una adecuada política de calificación de méritos. Esto provoca el estancamiento y la deserción de muchas personas y el aprovechamiento de algunas más que no sirven de nada en la organización.

Los objetivos de la empresa no siempre se cumplen, esto puede ser natural pero se podría justificar si se controla-

ran los resultados, señalando las fallas y los factores que intervienen pero esto no sucede. Cuando no se alcanzan los objetivos se toman siempre decisiones precipitadas, sin analizar el porqué de las fallas; esto siempre se va a repetir debido a las actividades del trabajo.

La información que se lleva a cabo en esta organización es netamente informal, los acuerdos que se toman no se ponen por escrito es por eso que la información siempre se malentende o distorsiona además es dada fuera de tiempo siendo grande el descontrol que se deriva de no usar los canales adecuados. Todo esto representa grandes inconvenientes para el flujo de información ya que es claro que la información es un factor importantísimo para el desarrollo de cualquier organización.

Las políticas están muy mal interpretadas, no se entiende el porqué de que sí existen políticas bien definidas éstas no se lleven a cabo.

Los sueldos aquí son muy bajos, no se ponen a pensar lo perjudicial que resulta la contratación de gente por el sólo hecho de aceptar bajos sueldos ya que esto implica una merma en el rendimiento de las personas dentro de la organización, hay casos de que hay vacantes algunos puestos y no se han cubierto, y las tareas de dichos puestos se han repartido entre el personal restante o quedan pendientes. Es cierto al reducir-

la nómina, bajan los costos de operación, pero también es cierto que se incurren en otros gastos por incapacidad en el manejo del equipo.

Los planes de entrenamiento son deficientes, la mayoría de las personas han aprendido su trabajo por sí mismas, han tenido una preparación precaria, a algunos pocos se les a dado a conocer las instalaciones y han sido presentados a sus demás compañeros al ingresar; a estos se les entrenó debidamente para desarrollar las funciones para las cuales se les contrató. No se les induce debidamente, algunos apenas y conocen a la empresa, ésta mala adaptación inicial rebundará en desconfianza del nuevo empleado hacia sus compañeros y superiores y también contará en la trayectoria de su persona dentro de la empresa.

Es obvio que la moral de los grupos de trabajo en esta compañía no es de lo mejor, y esto es un reflejo de las continuas faltas humanas en el trabajo. Al personal se le prometen diferentes premios por el buen desempeño de sus funciones, estos premios se han entregado con retraso de cinco meses, lo cual tiene desconcertadas a las personas pues se sienten engañadas, esto incide directamente en la producción de la empresa.

En esta compañía estudiada pocos son los departamentos que controlan la información por medio de representaciones gráficas que son muy útiles, para el análisis del trabajo y toma -

de buenas decisiones. La utilidad que para un departamento de personal tiene esta actividad es fundamental ya que se pueden llevar a cabo escalas de sueldos y salarios, gráficas de rendimiento, control de ausencias y gráficas de rotación de personal.

Tomando en cuenta que todas las actividades arriba mencionadas no se llevan a cabo en esta compañía, hay un descontrol total y no se pueden tomar decisiones con los mejores elementos de juicio.

El Departamento de Recursos Humanos se dedica exclusivamente al manejo de reclutamiento, selección y contratación y todos los demás aspectos con lo que tiene que ver este departamento no se toman en cuenta. Se deberían tomar en cuenta ya que este departamento es el que proporciona los recursos más importantes, desde aquí se administran las actividades de las personas, las medidas que éste departamento lleve a cabo se reflejará en el buen desempeño de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos es intermediario de la resolución de conflictos todo esto de acuerdo a las posibilidades de la empresa, las políticas de personal deben estar actualizadas, los planes de entrenamiento tienen que ser de lo mejor, al alcanzar el empleado los niveles para los cuales se le preparó ayudará a la empresa a la obtención de sus objetivos.

B I B L I O G R A F I A

- ADMINISTRACION DE PERSONAL
CHRUDEN Y SHERMAN
HERRERO HERMANOS.

- ADMINISTRACION DE PERSONAL
KARL. E. ETTINGER
HERRERO HNOS.

- PERSONAL HADBOOK
JOHN F. MEE
THE RONALD PRESS N.Y.

- EL ANALISIS DE PUESTOS
AGUSTIN REYES PONCE
LIMUSA WILEY

- LA ADMINISTRACION DE PERSONAL
PAUL FIGORS Y CHARLES A. MYERS
EDITORIAL CONTINENTAL

- RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS

B.B. GARDNER Y D.G. MOORE

ED. CONTINENTAL

- MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

DALE YODER

EDITORIAL CONTINENTAL

- METODOS PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS

PAUL FIGORS Y FAITH FIGORS

EDITORIAL CONTINENTAL: