

875202
3
rej.

INSTITUTO CULTURAL DON VASCO A. C.

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION Y
CONTADURIA**



TESIS CON
FALLA LE CRIGEN

MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

AURELIO SANDOVAL RUIZ



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 está 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.

MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA GERENCIA

DE

RECURSOS HUMANOS

I N D I C E

INTRODUCCION

C A P I T U L O I

CARACTERIZTICAS GENERALES DEL MANUAL DE ORGANIZACION Pags

1.1 ¿ Que es un Manual de Organización ?	1
1.2 Importancia del Manual y Objetivos	2
1.3 Características Básicas del Manual	4
1.4 Objetivos Básicos del Manual de Organización	7
1.5 Beneficios Básicos del Manual de Recursos Humanos para la Empresa y Organización.	8

C A P I T U L O II

PROBLEMATICA DE UNA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Breve Diagnóstico de la Problemática de la Gerencia de Recursos Humanos	11
2.2 Problemática de la Gerencia de Recursos Humanos . . .	12
2.2.1 Responsabilidades de los Gerentes en una Gerencia de Recursos Humanos	15
2.2.2.Elementos Escenciales para una Gerencia de Recursos Humanos	16

C A P I T U L O I I I

MANUAL DE ORGANIZACION PROPUESTO PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

	Pags
3.1 Organización en la Gerencia de Recursos Humanos . . .	18
3.2 Funciones y Actividades de la Gerencia de Recursos Humanos	23
3.3 Políticas que se Deben Regir en la Gerencia de - Recursos Humanos	26
3.4 Reclutamiento, Selección e Inducción	29
3.5 Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo	49
3.6 Seguridad e Higiene	54
3.7 Terminación de las Relaciones de Trabajo	61

C A P I T U L O I V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones y Recomendaciones	65
--	----

BIBLIOGRAFIA	66
------------------------	----

I N T R O D U C C I O N

Es de todos conocida la existencia de algunas empresas y despachos dedicados a dar asesoría para el mejor conocimiento de los problemas humanos que atañen a las empresas. Sabemos bien que el auge de la psicología industrial se ha venido desarrollando paulatinamente pero aún queda mucho camino por andar. Sin embargo donde ahora se puede ver su utilidad práctica es en el conocimiento mismo de la persona, en cuanto a su evaluación con respecto a la empresa, es decir, la psicología aplicada a la " Selección Capacitación, Inducción de Personal. "

A través del estudio del potencial humano con que cuenta una empresa se puede normar un criterio sobre la planeación y desarrollo de esos recursos humanos. La psicología industrial juega un papel importante dentro de estos estudios, ya que puede a través de sus técnicas valorar a las personas que colaboran con la empresa por sus aptitudes, habilidades, intereses y motivaciones.

La forma lógica de trabajar para la psicología es determinar el conjunto de pruebas convenientes para conocer las características específicas que el individuo necesita para poder realizar con éxito sus labores. Desde luego suponiendo la validez misma de las pruebas es decir, que determinando ejercicio o test este midiendo una habilidad o aptitud específica.

Por la gran amplitud de tipos de trabajo y las habilidades que estos exigen, el problema de la distribución de las personas consiste en colocar a los individuos en las tareas que exijan precisamente el tipo de aptitudes que posean o en las que tengan mayores posibilidades de éxito.

Se considera principalmente dos ventajas que resultan efectivas de una buena selección de personal:

1. Las personas trabajan con más eficiencia en los puestos donde tienen mayor posibilidad de éxito.

2. La productividad del trabajo aumenta colocando al personal en donde puede desarrollar sus aptitudes y habilidades.

Un proceso de selección que actualmente puede considerarse idóneo, consta de los siguientes pasos:

1. Se determina la capacidad general del individuo, sus aptitudes, habilidades y rasgos de temperamento.

2. Se conocen en forma general las características que el puesto requiere a través de sus especificaciones.

3. Se hace una gráfica de resultados, conocida como perfil psicológica.

4. Se hace una interpretación de resultados tanto gráfica o perfil, como su interpretación se ponen a la disposición del encargado de la contratación para elegir en esta forma a las personas al puesto solicitado.

Existen pruebas para medir la inteligencia general de las personas, sus aptitudes, sus habilidades y su temperamento. A través de estas últimas se puede determinar con alguna precisión, la actividad, dinamismo, iniciativa, estabilidad emocional, sociabilidad extroversión retención y agresividad del candidato.

Deberá encaminarse principalmente al estudio profundo de las técnicas modernas de administración y de materias que tienen a elevar el nivel cultural para que de su correcta aplicación se desprenda un mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos, Técnicos, Económicos de que dispone la empresa.

C A P I T U L O I

SIGNIFICADO DE UN MANUAL

CAPITULO I

SIGNIFICADO DE UN MANUAL

1.1 ¿ Que es un Manual ?

El concepto de lo que es manual un folleto, libro, carpeta, etc; en los que de manera fácil se manejan concentrando en forma sistemática, una serie de elementos administrativos, para un fin concreto; orientar y unificar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa, o sea el manual es instrumento de comunicación para las decisiones de la administración relacionadas con la organización, políticas y procedimientos. En la administración moderna el volumen y la frecuencia de dichas decisiones van en aumento.

Las empresas progresistas han llegado a considerar en sus estructuras organizativas planteamientos de políticas y prácticas de procedimientos, que pueden y deben cambiar a menudo que se requiere para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Estos conceptos de administración han aumentado la necesidad y modificando también el papel que desempeñan los manuales. En la actividad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a cambios se diseñan los manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de desarrollo de los manuales se considera como el de mantener informado al personal clave de los cambios en los manuales en las actividades de la dirección más bien que de trazar al mismo tiempo la gráfica de la organización y poner las políticas y procedimientos en formas de libro permanentemente.

1.2 Importancia del Manual de Organización

La tarea de un administrador, es Organizar, Delegar, Supervisar y Vitalizar o Estimular.

Esta definición muy significativa, simplificada pero efectiva, subraya secuencia aceptada de acciones de la gerencia y fundamentalmente indica:

- Que los recursos humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo antes que pueda delegarse los puestos de trabajo.
- Que la delegación que incluye el establecimiento de normas de trabajo debe proceder al acto de supervisión.
- Que se motive al personal cuando las normas de trabajo son delegados vitalizados, cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los supervisores.

Los manuales de algunas compañías, obtienen sólo gráficas de organización otras suplementan dichas gráficas con material cuyo propósito es clasificar:

- Los objetivos de las empresas.
- La diferencia entre las líneas de organización y las de comunicación.
- La base sobre la que se diseño la estructura de la organización.
- El concepto corporativo de control.
- La relación entre organización del personal de línea y el control.
- Los deberes y responsabilidades específicas del personal directivo. Un manual de organización no es el producto final

del planeamiento organizativo y es por lo tanto un producto final tangible de la planeación organizativa, las características del diseño de un manual son los siguientes:

- * Prólogo
- * Carta de Organización de la Alta Dirección
- * Interpretación de la estructura básica de organización en la cual el objetivo del jefe explica cosas como:
 1. El modo de organización
 2. Amplitud de la centralización o descentralización
 3. La relación entre el personal asesor y de línea
- * Gráfica direccionales y departamentales
- * Descripción de trabajo resumida por cada miembro de la dirección
- * Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección como:
 1. Planeación
 2. Comunicación
 3. Control
 4. Desarrollo del personal directivo
- * Índice

1.3 Características Básicas del Manual

Las características básicas de los manuales radica en que se tienen como esencia principal un medio de comunicar las decisiones de la administración que conciernen a la organización, políticas, objetivos procedimientos y sistemas.

Los diferentes tipos de manuales los de uso más común en las empresas son:

1. Manual de Objetivos y Políticas
2. Manual de Departamentos o Departamentales
3. Manual de Bienvenida
4. Manual de Ventas
5. Manual de Producción
6. Manual de Finanzas
7. Manual de Recursos Humanos

1. Manual de Objetivos y Políticas:

Reune un grupo de objetivos propios de la empresa clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y con reglas que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

2. Manual de Departamentos:

Son aquellos en los que se recogen todas las políticas reglas, etc; aplicables en cada departamento determinado.

3. Manual de Bienvenida:

Contiene todo lo que le interesa saber al empleado en general sobretodo cuando ingresa a la empresa.

4. Manual de Ventas:

Los ejecutivos de ventas tienen la necesidad de contar con un manual de políticas y adiestramiento, pero se oponen al desarrollo de manuales de organización, esto no es una manera no práctica.

Se trata de una larga experiencia al intentar en el manual de ventas. Una apreciación de la actitud que aceptan los manuales de políticas de ventas y adiestramiento sugerencias de los gerentes de ventas con experiencia en el ramo.

Los nuevos vendedores agradecen que se les entregue un manual de adiestramiento que señale los puntos esenciales de su trabajo y reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de ellos.

5. Manual de Producción:

La necesidad de coordinar el control de producción fabricación e inspección.

Es obvio que un gerente o superintendente de producción publique varios volantes a la semana sobre temas relativos a la coordinación.

Aquí mismo en los volantes se archivan los problemas sugeridos a la luz del día como son los de operación a los cuales se les dará pronta solución.

6. Manual de Finanzas:

Las responsabilidades del control de tesorería exige numerosas instrucciones específicas a todos los que se relacionen con el departamento de producción en la organización ya que se de gran interés para el buen funcionamiento financiero de una empresa.

Este departamento requiere de la elaboración de manuales para su mejor comprensión y manejo de las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.

7. Manual de Recursos Humanos:

La función primordial de un Gerente de Recursos Humanos

es la de ayudar a la formulación de las actividades de los ejecutivos superiores en cuanto a la forma en que el personal de supervisión dirigirá el esfuerzo de sus subordinados para así comunicar las actividades o políticas.

Los Recursos Humanos más Comunes son:

1. Anunciar políticas de la empresa como: vacaciones, periodo de pago, prestaciones, beneficios, etc.
2. Señalar las circunstancias en las que los supervisores pueden usar su criterio para el manejo de problemas personales de los empleados.
3. Especificar los pasos a seguir en los asuntos de personal de la línea de organización a fin de que sean resueltas.

La diseminación de la política de Recursos Humanos en forma de manual, representa un paso de importancia hacia una mayor consistencia entre el personal de supervisión para proteger los bienes de la empresa como puede ser el personal.

1.4 Objetivos Básicos de un Manual de Organización

1. Programar los procedimientos en el orden de su importancia y estimar el tiempo empleado para completar un manual.

2. Determinar las necesidades del personal directivo y administrativo

3. Proporcionar a la dirección o gerencia los programas del trabajo a fin de capitalizar las oportunidades naturales y secuencia.

4. Decidir sobre los detalles físicos del manual (tipo, formato, etc;) con pleno reconocimiento de cómo estos detalles pueden efectuar el producto final y las revisiones posteriores.

5. El objetivo de los manuales de procedimientos es de reducir los gastos excesivos determinando que es lo que se esta haciendo y que no debe hacerse.

6. Controlar y administrar las operaciones que se realizan en cada una de las áreas de la organización de empresa.

7. Mejorar la eficiencia de operación y posteriormente reducir los costos determinando que cosas pueden ser realizadas con mayor efectividad en menos tiempo y a costo reducido.

8. El mejorar cada función publicar un instructivo de prácticas estandar en el que se especifiquen las políticas, sistemas y métodos involucrados en su ejecución estas instrucciones autorizaran y clasificaran el sistema revisado y darán vida a los controles establecidos.

1.5 Beneficios de los Manuales de Organización

	Excelente	Bueno	Regular
1. Flujo de información administrativa	*	*	*
2. Guía del Trabajo a ejecutar			*
3. Adoctrinamiento			*
4. Adiestramiento y Supervisión desempeño ejecutivo			*
5. Clasificación de la estructura organización de las responsabilidades	*		
6. Uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas	*		
7. Coordinación de actividades		*	
8. Eliminación de duplicación innecesarias		*	
9. Revisión constante y mejoramiento de las políticas de organización y procedimientos	*		
10. Auditoria de políticas, procedimientos y - controles	*		

1. Afluencia de la Información Administrativa:

Una afluencia completa de ésta información requiere que los datos sean comunicados a todo lo largo de la línea de la organización pueden usarse manuales para comunicar hacia abajo de la línea pero deben buscarse los que se comuniquen hacia arriba de la línea.

2. Guía del Trabajo a Ejecutar:

La Experiencia ha demostrado que el personal de dirección necesita casi a diario consultar las políticas escritas y los procedimientos en el curso normal de las operaciones administrativas.

3. Adoctrinamiento:

Este no puede ser efectivo tan solo manual, al nuevo empleado no le importa lo bien diseñado que este. Le será una ayuda, pero necesita suplementarse con una referencia de los temas seleccionados de interés para el empleado y con técnicas de adoctrinamiento individuales.

4. Adiestramiento de Supervisión y Desempeño Ejecutivo:

Un adiestramiento efectivo requiere de la repetición y referencia a ejemplos y estos deben de evitarse en los manuales si se requiere que estos sean unos instrumentos de referencia verdaderamente efectivos.

5. Clasificación de la Estructura:

6. Uniformidad y Aplicación de la Políticas:

No existe nada igual a consignar temas de organización y políticas que manejarlos por escrito para comunicarlas a todos los departamentos.

7. Coordinación de Actividades:

8. Eliminación de Duplicaciones Innecesarias:

En el proceso de preparar un manual debe de coordinarse las actividades y eliminarse las duplicaciones de funciones para lograr con esto un progreso sustancioso.

9. Revisión Constante y Mejoramiento de las Políticas y Procedimientos:

Para esto debe existir una consulta frecuente del manual y una adhesión a su contenido esto estimulará el considerar un mejoramiento de las organizaciones en sus operaciones.

Especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que sugiera un cambio en las políticas o procedimientos si hace notar su experiencia que las vigentes no son prácticas.

10. Auditoria Interna de Políticas, Procedimientos y Controles:

Siempre que existe un trabajo de sistemas y auditorias siempre será más efectivo si se realiza con mayor facilidad y plenitud ya que se cuenta con los manuales para guiar a las personas que se les encomienda dicho trabajo.

C A P I T U L O I I

PROBLEMATICA DE UNA GERENCIA

DE

RECURSOS HUMANOS

CAPITULO II

PROBLEMATICA DE UNA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Breve Diagnóstico de la Problemática de Recursos Humanos

Los gerentes y los empleados recién contratados, pueden en si mismo, ser diferentes de los miembros de la fuerza de trabajo a la cual se unen. Pueden aportar nuevas ideas y expectativas, pueden ser más jóvenes o tener más educación formal o experiencia de trabajo distintas. Pueden haber desarrollado ideas, actitudes y sistemas de valores diferentes de los de miembros más antiguos de su grupo.

Pueden observar las responsabilidades y obligaciones del trabajo bajo una luz diferente, pueden esperar más o distintas satisfacciones en el trabajo.

Por otra parte dentro de la organización de trabajo, las personas que ocupan las posiciones de supervisores, administradores y empleados, estan cambiando continuamente; algunas de ellas adquieren nuevas ideas que ellos consideran mejores conocimientos, pueden cambiar sus actitudes hacia sus días de descanso, el tiempo extra, la participación de utilidades o la integración.

Pueden buscar y esperar más seguridad económica; salarios en lugar de tarifas por hora, pueden desear más libertad para planear y organizar su propio trabajo o más oportunidades para sugerir cambios.

2.2 Problemática de la Gerencia de Recursos Humanos

Tanto los cambios en el medio como en los individuos influyen en las relaciones actuales de trabajo, ambos están creando nuevos problemas para la administración entre los más importantes se encuentran:

1. El tamaño cada vez mayor de las organizaciones de trabajo, las firmas más grandes, las funciones y consolidaciones, han tendido a aumentar la complejidad de la organización y las comunicaciones de trabajo y a ampliar la separación entre los propietarios y los administradores y los administrados.

2. La industrialización continúa a través de todo el mundo. El sistema industrial se expande conforme los sistemas agrícolas y de artesanías se reducen. Las proporciones de patrones y de trabajadores independientemente declinan conforme aumenta la proporción de empleados.

3. Los requerimientos de energía humana especialmente mayores y más especializadas.

El medio de trabajo en esta forma se convierte crecientemente en un medio educacional, en el cual los empleados deben ser educados hasta cinco (5) especialidades ocupacionales durante su carrera de trabajo.

4. La intervención pública continua extendiéndose y sus reglamentaciones legales y administrativas desempeñan un papel cada vez mayor en la definición de las condiciones de trabajo y en las relaciones entre administradores y administrados.

5. Los administradores están desarrollando capacidades mejores más administradores están adquiriendo cierto entrenamiento formal para administrar y la educación administrativa se está moviendo más cercanamente hacia los estándares profesionales.

6. El número de empleados continúa creciendo. La explosión

demográfica necesita una explosión similar y subsecuente de empleos.

7. Los niveles de educación formal continúan elevándose, mientras que los medios de comunicación masiva, contribuyen la difusión de conocimientos. Los empleados y los obreros se hacen cada vez más críticos hacia los errores y las malas prácticas administrativas, conforme aprenden a interpretar los datos del ingreso nacional y los reportes financieros de las corporaciones.

8. Las minorías, impulsadas en parte por el aumento general en los conocimientos se estan volviendo más exigentes con respecto a las oportunidades del empleo.

9. Los empleados y obreros esperan y demandan más de sus patrones. Conforme se hacen más móviles y conforme los beneficios públicos y los obtenidos por contratación les proporcionan mayor seguridad contra enfermedades, vejez y desempleo, los gerentes se enfrentan a persistentes demandas de recompensas económicas que generalmente representan costos adicionales.

10. Los gerentes de las empresas tanto en las organizaciones privadas como en las públicas están experimentando nuevas estructuras de organización, nuevos estilos de administración, nuevos medios de comunicación y mucha innovación adicional.

11. Los administradores y los inversionistas quienes suministran el capital reconocen la relación cercana que ata a las utilidades y a los ingresos con las capacidades para administrar la energía humana.

Los administradores alertas reconocen la influencia sobresaliente de los costos del trabajo como un todo, saben que la compensación a los empleados suman las dos terceras partes del total del ingreso nacional saben que en varias industrias estos costos representan más del 50% de cada dólar de las ventas, siendo típicas las industrias de teléfonos y ferrocarriles, los administradores

consideran su nivel de eficiencia para administrar los recursos humanos, como un factor importante en la efectividad organizacional y como su oportunidad principal para competir con ventaja.

2.2.1. Responsabilidad de los Gerentes en una Gerencia de Recursos Humanos

La solución a todos los problemas no es simplemente referirnos a los gerentes o a los departamentos de personal la administración de personas no es una responsabilidad que un gerente puede dejar completamente a otro. Los administradores pueden obtener consejo y ayuda para administrar a las personas de otros administradores profesionales y técnicos que tienen una competencia especial en personal o relaciones de trabajo, sin embargo cada gerente retiene sus responsabilidades personales para administrar a la gente.

Esto es verdadero, debido simplemente a que la administración de personal es el corazón y la esencia de un gerente.

Las personas son nuestro recurso más importante. La administración de personal no es algo que se puede delegar al departamento de personal.

* Una característica distintiva de la administración de recursos humanos ha creado una gran confusión, si los gerentes no pueden pasar sus responsabilidades para administrar personas porque crear divisiones y departamentos de personal si pueden delegar responsabilidades para manejar dinero, finanzas, materiales, propiedades, compras, ventas, créditos, producción y préstamos. Porque no se puede delegar la administración de personas y si el departamento de personal no puede manejar la administración de personas. ¿Para que existe?

El trabajo del administrador es el de obtener que las cosas sean efectuadas a través de otras personas. El administrador es un líder, un supervisor y un director. Su tarea crucial es la de dirigir, movilizar y encabezar las energías y esfuerzos de aquellas personas a quienes administran. Esta capacidad es crucial sin ella podrá ser un gran científico, técnico, inventor o erudito pero no puede ser un administrador efectivo. Esto no significa que el administrador efectivo no tiene necesidad de las contribuciones de un departamento de personal formal, por el contrario, tal departamento puede ser útil para él y esencial para la organización total de trabajo, puede obtener consejo y asistencia de los miembros del departamento. Ellos pueden mantenerlo al día sobre el estado del arte; puede sugerirle cómo mejorar su administración de personal; puede prestarle una amplia gama de servicios profesionales y técnicos, tales como los de reclutamiento, selección, administración de sueldos y salarios negociación colectiva y muchas otras. Un gerente de relaciones puede cooperar con él en la planeación, provisión de personal, organización

y administración de su área de acción.

Cada administrador debe desarrollar y mantener su competencia en la administración de personas, debe obtener y mantener a las personas adecuadas ayudarlas a desarrollarse para llevar nuevas responsabilidades, mantener su interés, su lealtad y su entusiasmo.

Existe una gran diferencia entre la función de administración de personal de los administradores y las funciones o actividades del departamento de personal.

Existen departamentos especializados que pueden ayudar a estas responsabilidades.

2.2.2. Elementos Esenciales en una Gerencia de Recursos Humanos

Dentro de la gerencia de personal existen divisiones los departamentos más antiguos fueron llamados de personal enfatizaban las relaciones administrativas con los empleados individuales, conforme se desarrollaron los sindicatos y los administradores se encontraron negociando y administrando contratos colectivos o casos de trabajo, se obtuvo participación especializada por parte de directores, gerentes y departamentos de relaciones de trabajo. En muchos casos las divisiones de personal y divisiones de trabajo se combinarán frecuentemente con un cambio de título a relaciones industriales.

El más común en la práctica es el de administrador de personal o gerencia de Recursos Humanos desde la segunda guerra mundial, varias firmas han propuesto enfatizar su reconocimiento del significado de los recursos humanos y han creado la posición de gerente de energía humana. Los intereses federales en los problemas de energía humana han impulsado este desarrollo.

Responsabilidades:

La división o gerencia de administración de recursos humanos puede proveer una variedad de elementos y servicios técnicos y profesionales a los administradores en la línea.

Pueden también desempeñar un papel importante en la administración general. El interés especial del departamento es la administración de personas, como un subproceso importante en el proceso total de administración.

Este proceso ha sido descrito en un volumen cada vez más abundante de literatura. Adam Smith señaló el proceso como una combinación de recursos, los factores de la producción que son tierra, trabajo y capital, para obtener las metas de la organización y los administradores obtienen, procesan encuentran y emplean recursos, desarrollan bienes y servicios y encuentran mercado para su producción.

La administración de recursos humanos es esencial en cada una de las funciones. Cada administrador que planea, provee personal, organiza, dirige y controla, necesariamente lleva a cabo estas funciones a través de personas y las aplica a éstas, sus responsabilidades incluyen planear con respecto a las personas, organizarlas; llevar los puestos con personas y aplicar controles a las mismas.

Los recursos humanos es una responsabilidad penetrante, inseparable de la administración no es toda la administración sin embargo, es un subsistema importante en el sistema total de administración.

C A P I T U L O I I I

MANUAL DE ORGANIZACION PROPUESTO
PARA UNA
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

C A P I T U L O I I I

MANUAL DE ORGANIZACION PROPUESTO PARA UNA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Organización de la Gerencia de Recursos Humanos

La finalidad de una organización de Recursos Humanos será en principio como la tarea de organizar, delegar, supervisar y/o estimular

Indicando lo siguiente:

- a). Que los bienes humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse dichos puestos de trabajo.
- b). Que la delegación que incluye el establecimiento de normas de trabajo procedan al acto de supervisión.
- c). Que motive al personal cuando las normas de trabajo son delegadas estimuladas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución de trabajo por parte de los supervisores.

Hay que tomar en cuenta que esta acción no se limite al desarrollo de un manual de organización de Recursos Humanos sino que comprenda la cristalización de los objetivos y políticas de las Cías; y una apreciación de las habilidades y posibilidades del personal con que se cuenta.

Por lo que un Manual de organización de Recursos Humanos debe tener una continua actualización de planeación para organizar los cambios en la organización y se harán con tanta frecuencia

como sea necesario a fin de resolver los problemas administrativos que se presenten y así capitalizar oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones de Recursos Humanos en una empresa u organización.

Breve análisis de ¿ Cual puede ser la composición de una Gerencia de Recursos Humanos en su organización y distribución en una empresa de acuerdo a su magnitud.

1. Para Empresas Pequeñas:

- a). Personal: Un jefe de personal y secretaria.
- b). Local: Sala de Recepción y un privado.

2. En una Empresa Mediana:

- a). Personal: Un jefe de personal encargado de políticas, Investigación, Desarrollo y Prestaciones.
- b). Un auxiliar encargado de relaciones laborales, administrativos de sueldos, higiene, seguridad y servicios médicos.
- c). Un encargado de selección y adiestramiento, una secretaria encargada de avisos al I.M.S.S. y archivo de personal.
- d). Local Sala de Recepción, Despacho del jefe, privado para entrevistas, enfermería; para exámenes y primeros auxilios.

3. Para Empresas Grandes:

- a). Personal: Un Gerente de Personal
 - Un Sub- Gerente Encargado de Relaciones Laborales.
 - Un Auxiliar Encargado de Contratación de Empleo.
 - Un Auxiliar de Sueldos y Salarios.
 - Un Jefe de Servicios Medicos.
 - Un Encargado de Higiene y Seguridad.
 - Un Encargado del I.M.S.S.
 - Un Encargado de Prestaciones Laborales.

FUNCIONAMIENTOS.

La Organización en la Gerencia de Recursos Humanos.

1. Una Gerencia de Recursos Humanos
2. Dos Secretarias
3. Local con sala para recibir solicitantes o visitas.

Toda Información, Documentación, Estudios, etc; de la Gerencia de Recursos Humanos está dividida en nueve puntos.

1. Documentación Oficial
2. Capacitación y Adiestramiento
3. Seguridad e Higiene
4. Sueldos y Salarios
5. Pretaciones
6. Ausentismo
7. Estudios y Estadísticas Realizadas
8. Expedientes Individuales de los Trabajadores
9. Formas para uso de la Gerencia de Recursos Humanos

1. Documentación Oficial:

Son documentos oficiales todos aquellos que en cualquier momento, alguna autoridad puede exigir y se les debe mostrar los cuales son:

- a). Avisos de alta, baja y modificación de salarios para el I.M.S.S.
- b). Cédulas de Liquidación de Cuotas Obrero-Patronales I.M.S.S.
- c). Avisos de Accidentes de Trabajo (INSS)
- d). Incapacidad por enfermedad (IMSS)
- e). Correspondencia en General (IMSS)
- f). Infonavit (aviso de baja)
- g). FONACOT (listas de Trabajadores)
- h). Contratos de Trabajo
- i). Cartas de Renuncia y Recibos de Gratificación
- j). Nóminas
- k). Capacitación y Adiestramiento
- l). Seguridad e Higiene

2. Capacitación y Adiestramiento:
 - a). Carpeta Exclusiva para:
 - Políticas a Seguir
 - Planes y Programas
 - Resultados
 - Copias de Papeles Oficiales de S.T.P.S.
 - b). Folders de cada uno de los cursos de la Gerencia de Recursos Humanos
 - c). Carpeta que contiene boletines de cursos para funcionarios y personal de confianza.
3. Seguridad e Higiene:
 - a). Carpeta que contiene records, estadísticas de accidentes de trabajo, etc.
4. Sueldos y Salarios:
 - a). Carpeta con los sueldos y salarios de todo el personal, así como estadísticas de aumento de políticas, etc.
5. Prestaciones:
 - a). Carpeta con toda la información sobre cada una de las prestaciones y políticas que se sigue. Dividida en dos: Prestaciones de Ley: en donde se explica lo que marca la misma y prestaciones otorgadas por la organización en donde señala políticas para su otorgamiento.
 - b). Carpeta que contiene información de las prestaciones que otorga la empresa ejem: Medida de Ropa de Trabajo, contenido de la canasta navideña, artículos para el paseo anual, día de reyes, seguro de vida, fondo de ahorro, médicos de la empresa, incentivos, días de asueto.
6. Ausentismo y Relación de Personal:
 - a). Folders de records y estadísticas así como políticas a seguir sobre el ausentismo y rotación de personal.
 - b). Tarjetas de registro individual de ausentismo donde nos permite saber en cualquier momento el número de días reales trabajados por cada persona.

7. Estudio:

Son estudios elaborados o adquiridos por la Gerencia de Recursos Humanos.

- Reglamento Interior de Trabajo
- Contrato Individual de Trabajo por tiempo determinado
- Contrato Individual de Trabajo por Tiempo Indeterminado
- Proyecto de Sindicato
- Directorio de Empleados
- Manual de Orientación
- Cuadro Comparativo de Prestaciones con Diferentes Cías. de la Localidad
- Análisis de Puestos
- Audio - Visual de las empresas
- Contratos Colectivos de Trabajo de Algunas Cías.

8. Expediente Individual de Trabajo:

Se lleva una carpeta para cada uno de los trabajadores en la que se encuentra información general, así como hojas de solicitud de permisos y faltas al trabajo recibos por ropa para el trabajo, equipo de seguridad, actas levantadas al trabajador, etc.

9. Formas para uso del Departamento de Recursos Humanos:

Son todas aquellas formas exclusivas de la Gerencia para su funcionamiento ejem.

- Formas de alta o baja del I.M.S.S.
- Bajas o altas al INFONAVIT
- Papelería de la dirección general de la empresa.

3.5 Funciones y Actividades de Una Gerencia de Recursos Humanos.

La función principal de una Gerencia de Recursos Humanos dentro de una empresa es la de asesorar a la dirección así como a las dependencias de línea y este deberá ser precisamente el jefe de línea en relación a sus subordinados y debe proveer los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal (excepto en su departamento) contando únicamente con esa autoridad, la gerencia de recursos humanos debe asesorar a cada gerencia de línea para que cumpla más adecuadamente con su labor.

Siendo la gerencia de recursos humanos algo elemental dentro de toda organización ya que el elemento humano es el factor más importante y valioso en la empresa.

Jerárquicamente tiene un nivel igual que las gerencias restantes a nivel cooperativo.

El objetivo de la función de recursos humanos será de desarrollar y administrar, los objetivos y políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleos capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad dentro del mismo, asesorando todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización los trabajadores y la colectividad.

Función:

La función es que todos los puestos sean cubiertos por personal capaz, apto y eficiente de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Sub - Funciones:

Reclutamiento.- será de buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan:

Siempre que se presenten los casos de vacantes y antes de recurrir a personas externas hay que revisar las internas para ver si pueden cubrir las y tengan un ascenso.

La selección y contratación; tener identificadas las fuentes de reclutamiento y contratar personal adecuado para los puestos vacantes. Todo esto se hará en base a las habilidades y aptitudes de los solicitantes a fin de tener una decisión sobre bases más firmes para ver cuales tienen mayor potencial para el desarrollo y desempeño de un puesto actual como en un futuro ya que esto beneficiará a la organización.

Para llevar a cabo esta selección objetiva deberá recurrirse al uso de técnicas como análisis de puesto, pruebas técnicas, encuestas socioeconómicas, etc; a fin de poder eliminar o aceptar las decisiones.

Exite un número indefinido de funciones para dicha gerencia, así como un gran número de técnicas que generalmente se aplican como actividad específica de esa gerencia.

Las funciones que enseguida mencionamos son básicas para el moderno departamento de personal y son las siguientes:

a). INTEGRACION:

1. Funciones de Admisión y Empleo: En el que se comprende el reclutamiento, selección contratación y la introducción del personal.
2. Funciones de Entrenamiento: Comprendido como las que se les dan a los trabajadores, supervisores y ejecutivos por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.
3. Funciones de Higiene, Seguridad y Medicina Industrial; comprenden las técnicas en cada uno de estos aspectos e incidentalmente toca las prestaciones que el seguro social proporciona a los trabajadores.

b). DIRECCION:

1. Funciones para elevar la moral del personal. Comprende técnicas para conocer analizar y ajustar la rotación, ausentismo, retardos y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salida, sus registros y estímulo, etc;.
2. Función de Relaciones Laborales: Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, lo que corresponde a la administración de personal; los ajustes de la contratación del trabajo, políticas fundamentales así como la formación y empleo de los reglamentos de trabajo.
3. Funciones Relativas a la prestación de servicios de bienestar social o beneficios adicionales al salario comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal y colaborar en las actividades de los trabajadores.
4. Funciones Relativas a la Administración de Sueldos y Salarios: Por su importancia, su unidad temática y su amplitud estas funciones constituyen la segunda.

c). CONTROL:

1. Funciones de Registro de Personal: Comprende la estructuración y manejo de los archivos, Kardex, Tarjetas e Indices, todos los aspectos del personal.
2. Funciones de Auditoría de Personal: Comprende los sistemas para conocer, en la propia empresa y en otras el estado y funciones de sistemas de personal, a fin de poder prever a su constante adaptación y mejoramiento

3.3 Políticas que describen las principales estrategias en una Gerencia de Recursos Humanos

Las políticas cuidadosamente son vitales para la administración de nuestra persona; debido a que toda persona, es sensible a cualquier diferencia de trato, sin importar lo ligeras que sean, o que reciban beneficios en comparación con otras personas, algo que obstaculiza muy rápidamente la eficiencia y moral de trabajo del empleado o trabajador es el que el jefe muestre favoritismo cuando toma una decisión con la relación a promociones, vacaciones aumento de salario, asignación de puesto, tiempo extra, etc. Es por eso que toda empresa no debe prescindir de las políticas ya que estas no solo son buenas para los ejecutivos o para los trabajadores sino que beneficiar a toda la empresa.

POLITICAS QUE SE CREEN CONVENIENTES MANEJAR EN UNA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

- * 1. Proporcionar al trabajador a través de los canales adecuados, la información y asesoría necesaria para el mejor ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus obligaciones.
- * 2. Cumplir oportunamente con todas las prestaciones a que tienen derecho los trabajadores o empleados.
- * 3. Proporcionar el estudio y la medición del trabajo como práctica sistemática de los responsables de procesos y como base del conocimiento de la suficiencia de los Recursos Humanos.
- * 4. Las empresas deben considerar al factor humano no solo como el de mayor nobleza y dignidad entre los que intervienen en la producción, sino el que condiciona la eficacia de todos los demás.

- * 5. Como elementos esenciales en el trato de personal se considera los siguientes:
 - a) El garantizar a este su libertad e independencia, mientras no violen los derechos de otros trabajadores o de la empresa.
 - b) El de garantizar su integridad y seguridad física, económica y moral.
 - c) El favorecer su desarrollo, de modo tal que el trabajador pueda perfeccionarse no a pensar en su trabajo sino através de su trabajo.
 - d) El ser escuchado en todo aquello que sea de su incumbencia, y el de acceder de acuerdo a sus capacidades.
- * 6. Emplear a los individuos sólo con base a su capacidad e inteligencia, salvo casos extraordinarios.
- * 7. Reconocer a cada persona como individuo conciente y capaz de desarrollar sus habilidades laborales.
- * 8. Implementar continuamente la acción afirmativa y positiva que asegure que se están proporcionando oportunidades iguales a todos los miembros de la organización así como los solicitantes de empleo, sin tomar en cuenta, raza color, edad, religion, nacionalidad, sexo.
- * 9. Revisar periodicamente el desempeño de todos los miembros del personal y mantenerlos informados con relación a su nivel laboral proporcionando orientación continua para ayudar a progresar a los miembros del personal por medio de capacitación y adiestramiento en las diferentes áreas.
- *10. Promover a los individuos calificados para ocupar a las vacantes en posiciones más avanzadas.

- * 11. Administrar los salarios individuales de manera que reconozca la importancia relativa de cada puesto, y recompensar los desempeños meritorios.
- * 12. Proporcionar un ambiente atractivo y eficiente, manteniendo buenas condiciones físicas de trabajo y apoyando las relaciones armoniosas del personal.
- * 13. Considerar el entrenamiento, capacitación planeada, a la educación y las actividades de progreso del personal como una inversión mutua de los trabajadores y las empresas.
- * 14. Animar a los miembros del personal, trabajadores y grupos en general a participar eficazmente en las diferentes actividades de las empresas para la consecución de sus objetivos.

3.4 Reclutamiento, Selección e Inducción

Reclutamiento:

Objetivos: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenta.

Política: Siempre que se presente una vacante, antes de recurrir a fuentes externas debiera procurarse por cubrirlas en igualdad de circunstancias, con personas que ya esten laborando en las empresas y para quienes esto significará un ascenso.

La anticipación de los requerimientos de personal es básica y fundamental, puesto que se necesita mucho tiempo para reclutar, seleccionar, contratar e introducir a los empleados para muchos puestos de las empresas es esencial preveer las vacantes con la mayor anticipación posible. Esta será cuando la planeación del personal de las empresas este bien delimitado, puesto que la carga de trabajo de las empresas y sus necesidades de personal estarán determinados por sus ventas, la planeación respecto a esta función nos permite anticipar la demanda de los clientes y lograr un ritmo de producción más estable.

Conviene distinguir: fuentes de abastecimiento y medios de reclutamiento.

Aunque guardan enormes semejanzas son cosas distintas los lugares en que podre encontrar personal y la forma de atraerlo a la empresa. La distinción tiene ventaja positiva de que una fuente de abastecimiento puede ser buena pero parece mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

Para ello existen fuentes de abastecimiento como:

1. Fuentes Internas
2. Fuentes Externas

1. FUENTES INTERNAS:

El Gerente o Jefe de personal no debe confiar demasiado en las fuentes de personal internas para cubrir los nuevos puestos por arriba del nivel iniciación desafortunadamente, debido a que está familiarizado con sus propios empleados y con sus deficiencias.

El Gerente o Jefe puede considerar que los solicitantes externos de los cuales conoce relativamente poco, estén mejor calificados de lo que en realidad sea el caso.

Por otra parte, si el gerente ignora las fuentes externas para cubrir los nuevos puestos arriba del nivel inicial, esta práctica puede servir para proteger a sus empleados de la competencia de candidatos fuera de la empresa, quienes pueden tener calificaciones superiores a estos empleados. El uso de las fuentes internas, si sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que las empresas obtengan utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados, sin embargo las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de las empresas que tengan las calificaciones necesarias para determinar vacantes. Además, el personal experto contratado del exterior puede ayudar a reducir las ideas idóneas en una organización aportando nuevas ideas y conocimientos para el propio empleado.

2. FUENTES EXTERNAS:

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal.

Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de puestos, otras solo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para personal ejecutivo profesional, técnico de oficinas y de empleados en general. Las fuentes específicas utilizadas por el Gerente o Jefe de personal dependerán de factores;

tales como:

Tamaño de las Empresas, sus recursos y sus condiciones económicas.

Algunas de las principales fuentes externas de solicitantes, aún cuando no necesariamente en su orden de importancia son las siguientes:

- a) Anuncios
- b) Instituciones Educativas
- c) Agencias de Empleo
- d) Recomendaciones de Empleados
- e) Solicitudes Extemporaneas
- f) El nepotismo
- g) Sindicatos
- h) Otras empresas.

a). Anuncios:- Cualquiera que lea los periódicos esta familiarizado con las frases "se necesita" y "se solicita" en la sección de anuncios.

La radio, la T.V. los anuncios fuera de las empresas, así como las revistas y los periódicos pueden, por consecuencia ser utilizados como medio publicitario para intentar llegar hasta los solicitantes interesados, con los que en otra forma no se podrá establecer un contacto.

Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes. Estos medios suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y en el que no habrá un número exagerado de solicitantes, en caso contrario, la experiencia enseña que atraen un enorme número de candidatos la mayoría de ellos poco valiosos, aumentando incesantemente el costo de selección.

b). Instituciones Educativas:- La creciente demanda de personal que cuente con grados académicos superiores en los campos administrativos científico y técnico ha llevado a muchas compañías a ocupar de un reclutamiento más vigoroso de graduados en las secundarias, escuelas comerciales y universidades. Puesto que estas instituciones educacionales eliminan a muchos de los estudiantes,

menos capaces, también desarrollan una cierta función de selección para las empresas. Este hecho, sin embargo pueden tentar a algunas compañías a llevar posiciones con graduados que poseen mayores capacidades que los que demandan los puestos de estas personas y cuando si sigue esta práctica, puede esperarse que muchos de las candidatos, pierdan pronto el interes y renuncien.

Algunos colegios y universidades tienen el servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación que proporciona los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación (bolsa de Trabajo) pueden ser de ayuda para los reclutadores al ayudarlos a localizar candidatos calificados ya arreglar entrevistas con ellos y a deseminan folletos, manuales y otra literatura de las empresa a las personas interesadas.

c). Agencias de Empleos:- puede ser posible que en ocasiones las empresas, aprovechen la ayuda de las agencias de empleos para reclutar solicitantes. Estas agencias, pueden servir como una extensión del departamento de empleos, que difieren considerablemente en termino de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitantes que pueden ser obtenidos através de ellos.

Algunas agencias reciben el apoyo público u operan sobre base de no perseguir lucro, mientras que otras como empresas lucrativas marcan honorarios para el solicitante y/o para la empresa. Las agencias de empleos pueden suministrar solicitantes que representan una variedad de áreas ocupacionales o pueden proporcionar solicitantes solamente para ciertos puestos profesionales, técnicos de oficina, obreros y domésticos.

d). Recomendaciones de Empleados:- Los empleados en general pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados.

Una alta moral puede hacer que los empleados sean voceros de su compañía y puedan contribuir indirectamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios. Cuando se requieren solicitantes

con habilidades y existen escasas de estos, el uso de premios e incentivos puede ayudar a estimular al empleado en sus esfuerzos de reclutamiento.

Si un empleado conoce a un solicitante y considera que haría un trabajo aceptable para la empresa y si el solicitante es una persona con quién el empleado está dispuesto a trabajar y a asociarse, el empleado tiene un interés definido para recomendar al solicitante, para ser contratado por la Cía., el empleado en cierto sentido, coloca en juego su propia reputación su sentimiento de involucramiento puede ser ventajoso para que el empleado tenga un gran interés para ayudar a mejorar el comportamiento y el desempeño del individuo para demostrar que éste es satisfactorio. Aún cuando los empleados pueden tomar precauciones al hacer recomendaciones es posible que cometan errores o verse influido indebidamente por la amistad personal. Es importante que al utilizar las recomendaciones de los empleados como un medio para llenar vacantes, la gerencia debe estar alerta sobre el peligro potencial de construir camarillas compuestas de empleados de la misma escuela, iglesia o algún otro grupo.

e). Solicitudes Espontaneas:- Las empresas reciben diferentes números de solicitudes espontáneas en días no preestablecidos por la empresa, es decir la empresa reciben una vez a la semana las solicitudes en un auditorio o lugar adecuado para tal motivo. Estos individuos o solicitantes hacen su solicitud al momento de presentarse o llevarla ya escrita. Si la persona ya tiene experiencia en la búsqueda de empleo, hacen un curriculum vitae personal.

A un cuando la fuente de solicitantes espontáneos puede no proporcionar un elebado porcentaje de candidatos aceptables, no debe ser ignorada, el hecho de que los individuos tomen la iniciativa para solicitar empleo puede indicar que tienen mucho interés en la empresa y un deseo definido de trabajar en ellas.

A causa de este hecho y de la necesidad de mantener buenas relaciones públicas, toda persona que solicite un trabajo debe

ser tratada con cortesía, consideración y amabilidad, sin tomar en cuenta si su solicitud haya sido ó no directamente formulada.

Las solicitudes espontáneas de personas que parecen bien calificadas pero que no pueden ser contratados inmediatamente, deberán mantenerse archivadas, las que pasarían a formar el archivo de solicitudes muertas, que el solicitante pudo no ser admitido inmediatamente, pero en otra circunstancia nos sea útil en empleos de futuros vacantes a corto y mediano plazo.

f). El Nepotismo y Contratados:- La contratación de parientes es un componente inevitable de los programas de reclutamiento sobre todo en lo que se refiere a las familias de los propietarios de las empresas, tal política no necesariamente coincide con el reclutamiento a base del merito, sino que tiene interés respecto de la lealtad a la empresa como compensación a sus desventajas.

Contratados, Para ajustarse a las necesidades de personal fluctuantes a corto plazo y particularmente desarrollada en el campo de la administración.

La firma no solamente obtiene personas bien entrenadas y seleccionadas, sino que también evita cualquier tipo de obligaciones legales, tales como pensiones, seguros y otros beneficios propios de los contratados por tiempo completo.

g). Sindicato de Obreros:- Los sindicatos son una de las fuentes principales para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos. Algunas veces los sindicatos tradicionales han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contactos de trabajo. Los sindicatos deben también de concentrar esfuerzos de reclutamiento. Las desventajas por el control monopolista de mano de obra son a menudo compensados al menos parcialmente, por el ahorro en los costos de reclutamiento con una gran proposición de la fuerza laboral organizada con los sindicatos éstas constituyen una importante fuente de personal disponible para la empresa que la hace. Los sindicatos proporcionan un servicio económico y muy útil salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.

Selección:

La selección es el proceso de determinar cuales de los solicitantes de empleo, son lo que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en las empresas. En algunos casos, estos solicitantes pueden ser evaluados para su puesto específico vacante, en el cual pueden estar interesados. Sin embargo, muchas veces debido a las continuas necesidades de nuevo personal, los solicitantes pueden ser evaluados tomando en cuenta los requisitos para cierto número de puestos distintos que estén vacantes o pueden estarlo.

Dedicandose a un proceso continuo de reclutamiento y selección tanto para los vacantes presentes como para los futuros. Este es uno de los puntos más importantes. Pues cada vez se ponen un máximo de atención al proceso de selección debido a que es elemental para crear calidad a las empresas.

La selección de personal en las empresas es un proceso difícil que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes, con las especificaciones de los puestos. La Gerencia de Recursos Humanos es responsable de la selección y debe tener tanta información como un objetivo y una política que los guía.

El objetivo sería el de analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro tanto personal como empresarial.

La política es objetiva y deberá recurrirse al uso de técnicas como del análisis de puestos, las pruebas teóricas, psicométricos, encuestas socioeconómicas, etc; a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

La Gerencia de Recursos Humanos auxilia a cada empresa y a sus entidades administrativas, a prestar varios candidatos idóneos pero la decisión final corresponderá en primera instancia a las áreas de Recursos Humanos en segunda al jefe de la unidad.

Proceso de Selección:

El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en las empresas así como de actos de transferencia de promociones de separaciones o por aumento autorizado de personal.

Los pasos que se encuentran en el proceso de selección son los siguientes:

1. Recepción de Solicitudes
2. Entrevistas Preliminar
3. Llenado de las Formas de Solicitud
4. Pruebas de Empleo
5. Entrevista
6. Investigación de Antecedentes
7. Selección Preliminar en la Gerencia de Recursos Humanos
8. Selección final del supervisor de Gerencia de Planta
9. Exámen Médico
10. Asignación

Pasos del Proceso de Selección:

Los pasos más usuales y en el orden que se suelen emplear; el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio " La persona adecuada para el puesto adecuado " son los siguientes:

1. Hoja de Solicitud
2. Entrevista
3. Pruebas Psicotécnicas y/o Prácticas
4. Investigación
5. Exámen Médico

1. En la Hoja de Solicitud: La empresa requiere que llenen las formas adecuadas, ya que proporcionan un método bastante rápido y sistemático para obtener una variedad de información acerca del solicitantes, como referencias personales, historia de trabajo, educación, etc; todo esto puede ser registrado por el solicitantes si puede leer y escribir.

2. Entrevista: se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador. La que se hace para completar datos del solicitante conocida como entrevista de fondo tiene un valor incalculable, sólo que como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador.

Es conveniente, que la sala de espera esté correctamente arreglada, por que ella dará al solicitante la primera buena impresión de la empresa. Es conveniente hacer las citas lo más exactas y puntuales posible, ya que de lo contrario se engendra en el entrevistado un nerviosismo que tal vez entorpezca la entrevista.

Tipo de Entrevista: Aunque son muy variados, los esenciales son:

1. Completar o explicar los datos de la solicitud
2. Qué dirigió el solicitante a la empresa
3. Qué espera encontrar en su trabajo
4. Qué necesidades tiene, cargas familiares, etc.
5. Estructuración familiar, más detallada que en la solicitud
6. Que sueldo espera y que trabajo le gustaria desempeñar
7. Cúales son sus aficiones principales y gustos.

Como Conducir una Entrevista en Forma General:

1. Recibir al solicitante lo más amablemente posible
2. Iniciar la plática haciendole notar nuestro interés en la entrevista y hablar unos minutos de cosas sin importancia
3. Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de darle confianza al entrevistado.
4. Cuidar la entrevista, más que ser entrevistadas
5. Observar lo mejor posible la persona del entrevistado, sus reacciones, cultura, expresiones y presentación.
6. Cerrar la entrevista anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo o bien citandolo para el tramite siguiente
7. Hacer inmediatamente después que se ha ido un resumen por escrito de todo lo observado en la entrevista anotando lo principal.

Al comienzo de la entrevista conviene hacer preguntas inocuas displacientes, que ayudan a disipar la inquietud del postulante.

Ejem. " ¿ tuvo alguna dificultad para encontrar el lugar ?" o para solicitantes foraneos "¿ Se siente usted comodo en su nuevo hogar y en la ciudad ? ".

Los comentarios sobre el tiempo son siempre anónimos y permiten que ambas partes se pongan de acuerdo.

Evitar empezar una entrevista con una pregunta que puede interpretarse como un reto. ejem "¿ Por que cree usted que puede desempeñar este puesto ?" colocará al entrevistado a la defensiva y probablemente al curso de información. Este tipo de preguntas debe de hacerse en una etapa posterior de la entrevista.

Al ir ahondando la platica con el entrevistador su interrogatorio podrá distinguir al buen candidato del mediocre; y así no se incurrirá en los errores comunes de las entrevistas.

Hay 6 errores comunes en las entrevistas son:

1. " Soplar "
2. Intimidar al Postulante
3. Hablar Demasiado
4. Tomar Demasiadas Notas
5. Utilizar vocabulario teórico ante un entrevistado no técnico
6. No Escuchar Como se Debe

1. Soplar: Respuestas preferidas al postulante, el entrevistador hace saber al candidato directa o indirectamente lo que desea. Preguntas retóricas tales como " Usted, tiene experiencia en contabilidad no ? provocan un " si " aún cuando la experiencia del postulante sea mínima.

2. Intimidar al Postulante: De este modo puede cortarse toda la comunicación sustantiva; entre los ejemplos típicos de acciones intimidatorias están las siguientes: hacer esperar al candidato durante un período injustificadamente largo, utilizar un tono de voz hostil, preguntas amenazantes. Hay entrevistadores que se valen de estas técnicas para provocar la fortaleza. Quieren averiguar si el postulante soportará las presiones del empleo.

pero estas tácticas con " Stress " rara vez tienen éxito.

El candidato que las sobreviva será un hombre templado, pero el entrevistador no habrá determinado si puede desempeñar en él puesto o nó.

3. Hablar Demasiado: no hay que pasarse demasiado tiempo hablando del cargo, de la empresa o de si mismo porque se puede lograr, impedir que el postulante proporcione información vital.

4. Tomar Demasiadas Notas: Aunque las notas son importantes, escribir demasiado sobre la entrevista distrae y puede inhibir a la corriente de información de flujo del candidato.

5. Utilizar Vocabulario Teórico Ante un Entrevistado No Técnico Hay que evitarlo lo más que sea posible ya que de lo contrario la fuente de información llegaría poco insegura.

6. No Escuchar Como se Debe: Tal vez la recomendación más importante para realizar buenas entrevistas sea escuchar.

Un buen modo de mantener la concentración consiste en dedicarse a estudiar la expresión facial del postulante y otras conductas no verbalizadas.

Otro aspecto de la audición eficaz, es mantener contacto visual en el postulante sin fijar la mirada; evitar anticiparse a lo que diga el entrevistado.

Postulante Con Problema:

Si bien un entrevistador puede imponerse por mejorar su técnica hay ciertos problemas que se escapan a su control; los que crea el postulante, puede que sean buenos candidatos pero que hagan imprudente contratarlos.

Ejem: Postulante - Problema.- el postulante demasiado locuaz, a cada pregunta responde con disertación.

El postulante Reacio: para superar la renuncia que suelen ser efecto de ansiedad, debe dedicarse más tiempo a establecer un clima propicio; también en este caso puede dar buenos resultados

hablar de cuestiones anónimas o felicitar al postulante una vez que éste afloja la tensión y habla con desenvoltura, el entrevistador puede entrar en detalles.

El Postulante con Alta Presión: Este tipo de postulantes suelen describir otros ofrecimientos recibidos principalmente de la competencia y tratan de mostrar que si un entrevistador no toma una decisión favorable de inmediato perderá un excelente elemento, si se les apura a que den detalles o realizaciones, suelen responder con vaguedades, nada concreto, tratan de persuadir al ejecutivo de que aunque tienen ligera experiencia, pueden desempeñar el cargo.

Existen otras maneras de realizar entrevistas:

Hay dos maneras básicas de variar el proceso de las entrevistas una consiste en alterar el número de entrevistas para un postulante y la otra en modificar las características de la entrevista misma.

Las entrevistas por grupos y estructuradas al alterar las características brindan a los ejecutivos un método diferente de averiguación.

3. Pruebas Psicotécnicas y/o Prácticas: Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el postulante posee para ocupar el puesto al que lo destinamos. Si una revisión de la forma de solicitud revela que no hay información que devalore al postulante, éste puede pasar por una o más pruebas psicológicas, de inteligencia, aptitudes de personalidad que han sido seleccionadas sobre la base de los requerimientos del puesto y de su valor para predecir el éxito probable del postulante al mismo.

Debido a las consideraciones especiales sobre el uso de las pruebas psicotécnicas y/o prácticas en la selección de personal puede lograrse investigar lo siguiente:

- a). Cualidades en potencia pero no desarrolladas.
- b). Cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a su trabajo.
- c). Que estudien la dinámica psíquica del postulante en diversos niveles, con el fin de encontrar tendencias generales.

El fin de esta última es tratar de predecir con la mayor certeza posible la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior.

Entre las pruebas psicotécnicas y/o prácticas mencionamos las siguientes:

- Pruebas de Inteligencia
- Pruebas de Aptitudes Múltiples
- Pruebas de Destreza
- Pruebas de Habilidades Numéricas
- De Razonamiento Verbal
- De Habilidad Mecánica
- De Velocidad
- De Personalidad
- De Creatividad y Criterio
- De Habilidades Administrativas
- De Interés

Algunos test estandarizados comercialmente disponibles comúnmente usados en las pruebas de personal

Para que la prueba o test psicológica pueda ser aplicada con éxito, se requiere que esté determinado su estandarización, su confiabilidad y su validez:

a). La estandarización de un test consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel o cultura. Este se puede medir por porcentajes y otras formas que se establezcan.

b). La confiabilidad se refiere a garantizarnos que esta medida siempre de una manera consistente y no de otra forma. Pues los

resultados de su aplicación se refleja en las características correspondientes dentro de la ejecución del trabajo así, las personas que resultaron con los más altos niveles de memoria, con los que el trabajo concreto demuestran tener buena memoria, y el test será valido.

No obstante que la estandarización la confiabilidad y validez no deben tomarse como infalible sino como inducción muy valiosos pero que deben comprobarse en la práctica.

4. Investigación: Puesto que la mayoría de los solicitantes a un puesto, están ansiosos por obtener empleo, se sigue que muchos de ellos distorcionarán la información relativa a sus habilidades y su experiencia. Algunos proporcionan información completamente falsa con objeto de alcanzar su objetivo.

Estas tendencias requieren que la empresa tome toda clase de precauciones según el valor que dé a la información proporcionada por los solicitantes otro tipo de investigación es la de antecedentes no penales. El investigar en cárceles, penitenciarias preventivas, etc; puede resolver que algún solicitante tenga antecedentes penales que nos obliguen a no ocuparlo.

Una fuente de verificación tradicional generalmente se establece con los patrones anteriores, exmaestros, oficinas o negocios de crédito citados como referencia para verificar la información perfectamente, también debe de incluirse las cartas de recomendación y se verificará tal como la duración con la empresa y puesto, salario más alto recibido y alcances educacionales.

Esto se hace escribiendo para verificar la información o mediante comprobación telefónica. Esta última no solamente es más rápida sino generalmente lleva al tipo de respuesta más valiosa.

Como en muchas ocasiones la cláusula de admisión exclusiva puesto por el sindicato en el contrato colectivo, impide que estas encuestas se realicen antes de la aceptación provisional, ellos pueden realizarse durante el período de pruebas.

5. Exámen Médico: El exámen médico suele ser uno de los pasos finales en el proceso de selección, debido a que puede ser costoso y porque debe hacerse de inmediato antes de la contratación. Las empresas cuentan por lo general con su propio médico y facilidades de laboratorio; partes de este exámen como el de la vista y el de oído pueden hacerse antes.

Un exámen médico anterior al empleo es exigido en un gran porcentaje de las empresas y tienen como fines las siguientes:

- a). Saber si el candidato padece enfermedades contagiosas.
- b). Si tiene alguna enfermedad que pueda ser contraindicación para el puesto que se le ofrecía, ejen: hernias para esfuerzos internos y trabajo pesado para personas debiles.
- c). Conocer si no sufre alguna enfermedad profesional.
- d). Conocer si el trabajador no tiene indicios de ser alcohólico o drogadicto.
- e). Verificar si sus sentidos como el oído y vista tienen la agudeza normal.
- f). Buscar si no tiene algún defecto físico que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- g). Orientarlo sobre como puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que puedan ocurrirle.
- h). Investigar su estado general de salud.
- i). Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador para vigilar su estado de salud, prevenir o corregir males que pudieran iniciarse sin que él lo sepa; todo esto además de beneficiarlo mejorará la eficiencia en el trabajo.

Una vez que se hizo el exámen médico lo más completo para verificar el estado de salud del candidato y se ha decidido la aceptación y éste ha pasado las etapas de selección anteriores y es asignado a una posición vacante en el departamento donde el gerente y/o supervisor lo ha entrevistado y acepta; en este punto debe iniciarse la orientación y el entrenamiento en el trabajo.

Cuando se decidió la aceptación del candidato al puesto, existe la necesidad de complementar sus datos para integrar su expediente de trabajo entre los que se encuentran; Fotografías, llenado de formas de filiación y firmas del I.M.S.S. contrato de trabajo, horarios, días de pago, lugar de trabajo, prestaciones de ley por parte de la empresa y la empresa en la que va a laborar. En esta parte del proceso de fusión o aceptación es mutua; constituye una parte bastante significativa y es también un proceso de socialización mediante la cual la organización busca ser agente del individuo para los objetivos de la empresa y este se verá reflejado en la integración y convivencia entre la empresa y el personal

INDUCCION

La Inducción: el objetivo principal de la introducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador, así como todas las actividades para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la empresa. La política básica será publicar y difundir los objetivos y políticas de la empresa, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

Esta introducción se dará en la Gerencia de personal, en él suelen darse al nuevo trabajador informes de la siguiente naturaleza:

1. Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia sus productos, su organización, sus principales funcionarios y su sindicato.
2. Políticas generales del personal; qué espera la empresa del nuevo trabajador y viceversa.
3. Reglas generales sobre disciplina; lo que debe hacer deportes, etc.
5. De ser posible hacerle visitar la planta y presentarlo con algunos jefes de mayor categoría.

Introducción al Puesto:

Es importante que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato y no enviado simplemente con el jefe del área.

El mismo jefe debe presentarlo a su vez con los que habrán de ser sus compañeros de trabajo.

Después de explicarle en que consiste el trabajo a desarrollar, es importante proporcionarle la descripción del puesto, para que la lea lo más cuidadosamente posible, para que después se comente con su futuro jefe.

También hay que mostrarle los sitios que debe conocer ejem: lugar de herramientas, sanitarios, regaderas, lugar de cobro.

Es prudente que después de todo esto se designe una persona que lo auxilie u oriente ante cualquier duda o problema.

Existen algunas ayudas técnicas como son los folletos de bienvenida. En los cuales se menciona los puntos más sobresalientes que el nuevo trabajador debe conocer y está la información que proporciona la Gerencia de Recursos Humanos.

Los Puntos Sobresalientes son:

- a). El folleto debe ser amistoso y lo más gráfico posible para que sea leído más fácilmente.
- b). Debe estar dividido por secciones y no debe contener promesas de cosas que no se cumplirán.

Es importante que la Gerencia de Recursos Humanos actualice sus planes y programas de orientación al nuevo empleo, puesto que con frecuencia se espera que él asimile rápidamente todos los tipos de hechos y detalles sobresalientes de toda la cía; tales como reglas de trabajo, prácticas de seguridad, biografías de los jefes, etc.

Un empleado podría conocer mejor todo esto mediante una serie de reuniones. Para esto existen algunas listas de comprobación para ayudar a la introducción o iniciación del nuevo empleado.

Lista de Comprobación para Ayudar a la Iniciación del Nuevo Empleado.

Cuando se reporta por primera vez al trabajo.

- * Dar la Bienvenida a la Cia y al Trabajador
- * Monstrar los Percheros, Gebetas y el Baño.
- * Conocer el Comedor.
- * Revisar los reglamentos internos de seguridad
- * Mostrar el Sitio de Trabajo.
- * Describir el trabajo del Grupo.
- * Presentarlo a sus Compañeros de Trabajo
- * Recordar al trabajador que se dirija al supervisor para información o ayuda.

Posteriormente Durante el Primer Día:

- * Revisar los procedimientos de pago
- * Comentar el Servicio de Transporte
- * Dar a conocer la enfermería
- * Revisar las Reglas de Seguridad
- * Hablar Brevemente Acerca del Trabajo
- * Dudas que Tenga el Empleado
- * Revisar los Planes de Prestaciones
- * Comprobar los Hábitos de Seguridad
- * Continuar Observando el progreso del empleado.

Dentro de la inducción deberán existir los programas de entrenamiento esta necesidad de orientar a los empleados es con el fin de informarlos y de entrenarlos; consiste en el papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetivos de la compañía.

Sin embargo, el impacto de la automatización ha hecho que el entrenamiento sea aún más importante debido a que algunos puestos serán ampliados requiriendo por lo tanto una destreza y conocimientos adicionales algunos otros puestos serán reemplazados por otros de nueva creación.

Para esto se requiere que el personal de supervisión y los representantes de la Gerencia de Recursos Humanos trabajen juntos en la preparación de los empleados para los cambios mediante las actividades de entrenamiento.

Contenido de los Programas de Entrenamiento:

Uno de los principales tipos de entrenamiento es el que se refiere al trabajo. El objetivo principal de éste es que al iniciarse en el empleo a una persona debe llevar su conocimiento y su habilidad hasta un nivel satisfactorio. Conforme al individuo continua desempeñando el trabajo debe seguirse usando el entrenamiento para proporcionarle información adicional y darle oportunidad para adquirir nuevas habilidades. Como resultados de este podrá entonces desempeñarse con más eficacia en su trabajo actual y podrá calificarse para trabajos a nivel superior.

La inversión y la instalación de nuevos equipos, muchos de los cuales están considerablemente automatizados, han originado que las habilidades que posean muchos empleados ya no sean requeridos por su compañía o de cualquier otro empleador potencial con el objeto de que estas personas desplazadas ocupacionalmente, permanezcan en las nóminas de pago y obtengan del empleo nuevas habilidades a través de cierto tipo de entrenamiento.

Los métodos de entrenamiento son:

- a). Entrenamiento en el trabajo, también llamado entrenamiento de pie de obra.
- b). Conferencia o discusión es una instrucción actualizada.
- c). Entrenamiento de aprendices: son los postulantes sin experiencia.
- d). Entrenamiento en las aulas donde se imparten las instrucciones por medio de lecturas, demostraciones, filmes, etc.
- e). Introducción programada para usarla en puestos claves y ejecutivos.
- f). Simuladores y otros dispositivos de entrenamiento.
- g). Cooperación entre empleados y la educación en el entrenamiento.

El éxito de un programa de entrenamiento en el puesto dependerá

de algo más que la identificación a las necesidades de entrenamiento y de la preparación de programa. Esto dependerá de un entusiasmo bien definido, y de unas metas claras y establecidas.

3.5 Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo

Definición:

La capacidad como obligación laboral se inició con una etapa que pudiera calificarse como la panacea de la improductividad malestar que finalmente ataca a las empresas del país y que dió origen al organismo desconcentrado de la secretaría del trabajo denominado UCECA (Unidad Coordinadora de Empleo y Capacitación), encargado del registro y previsión de los planes sobre la materia. En la segunda etapa las empresas afectadas fundamentalmente por la crisis se alejaron del cumplimiento de esta obligación, sin ser objeto de presión por parte de la autoridad, lo que ocasiona la desaparición del organismo antes mencionado, quedando tales facultades en atribuciones de la propia secretaría en su dirección de capacitación y productividad. Bajo estas circunstancias es muy posible que tal obligación entre a su nivel real y la empresa se incline a capacitar más por conclusión que por obligación.

No debe olvidarse que la capacitación dentro de las empresas y de conformidad dentro de la ley (art. 153) tiende a cubrir los siguientes objetivos:

1. Actualización de Conocimientos
2. Ocupación de Vacantes
3. Prevención de Riesgos
4. Incrementos de la Improductividad
5. Mejoría de Aptitudes

Dentro de algunas generalidades de adiestramiento y capacitación es necesario distinguir tres clases de actividades de entrenamiento, por lo que el hecho de confundirlos resultan serios problemas tales como el de que muchos estiman que no les corresponde a ellos, entrenan a sus trabajadores. Hay ante todo, un entrenamiento de caracter más bien teórico, mientras que existe otro entrenamiento práctico.

* El primero suele darse a todas las capacidades que se requieran en el oficio o profesión, siendo, por lo mismo más general y por lo tanto el segundo se daría para un puesto concreto y determinado. El primero exige que además de él, se adquiere una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trate, el segundo consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y por lo mismo tiene que, aún suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.

El primero solamente se necesita solo en puestos calificados técnicos y ejecutivos, mientras que el segundo se requiere aún para los no calificados o semicalificados.

Estas distinciones hacen pensar en que, dentro del entrenamiento se comprende tres aspectos distintos y complementarios.

1o. La capacitación de carácter teórico, de amplitud mayor y para trabajadores calificados, es decir, capacitación es desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente un punto de trabajo.

2o. El adiestramiento es de carácter práctico y para un punto concreto, es necesario en toda clase de trabajos e indispensable aún imponiendo una capacitación previa, es decir adiestrar es desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su punto de trabajo.

La palabra adiestramiento es muy exacta, está significa adquirir destreza, que así como la mano derecha puede realizar cosas, que no puede realizar la izquierda.

Debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado de manera semejante se adquiere facilidad, paciencia y rapidez en el desarrollo de un trabajo por medio de una enseñanza práctica de carácter sistemático.

3o Además de la capacitación teórica y del adiestramiento práctico, que proporcionan, respectivamente ideas y hábitos manuales, es necesaria la formación que se requiere para crear o desarrollar en el obrero, o empleado, pero más en el jefe, hábitos morales,

sociales, de trabajo, etc; que no pueden adquirirse en la capacitación y en el adiestramiento y que sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, serio ordenado y decidido.

Las tres funciones que comprende el entrenamiento se requiere para todos los puestos, pero es evidente que debe enfatizarse en los niveles inferiores, no calificados y es donde predomina el adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos tienen mayor importancia la capacitación y la formación o desarrollo.

Ramas de la capacitación y adiestramiento: Primeramente se presenta el adiestramiento al obrero o empleado de acuerdo con lo dicho; necesita darse el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto y se le tiene que dar esa capacitación aun suponiendo que haya adquirido plenamente destreza en el tipo de trabajo que se le va a encomendar y a veces en este caso es más necesario, por que implica cambiar los hábitos que el obrero o empleado tenían para hacer el trabajo, de un modo, cuando se requieren otros conforme a los sistemas de su nueva empresa.

* En caso de cambio de puesto; es cuando el obrero o empleado tienen que cambiar de puesto, ya sea por transferencia temporal para llevar uno nuevo vacante o por ascenso de este en el mismo caso de un obrero nuevo que necesita ser adiestrado.

* Por cambio de sistem: Es cuando en razón de cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificaciones de este, la manera va a cambiarse al hacer labor o trabajo del mismo y es donde se es indispensable adiestrar para enseñar técnicamente los nuevos métodos ya que de este pueden depender el éxito del cambio.

* Para corregir defectos: Es cuando, muchas veces algunos empleados estan realizando deficientemente su labor, ya sea por fallas de la supervisión o por haber adquirido defectos por una producción muy interna. Por problemas psicclógicas, familiares sociales, económicos, que han originado esos defectos. Otras de las divisiones será en razón del método, pues fundamentalmente se distingue el adiestramiento dado dentro del trabajo y el que se recibe en la escuela.

El adiestramiento en la escuela, ante todo, suponemos que se trata de un verdadero adiestramiento y no de una capacitación general.

Al contrario de lo que ocurre con el adiestramiento en el trabajo, el que ahora estudiamos lo principal es adiestrar el aprovechamiento de lo producido al enseñar.

La capacitación y sus ramas se pueden dividir también en razón

de su fin y en razón de método. En razón de su fin distinguiremos la amplitud que implica la capacitación de las siguientes categorías lo que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.

La que se da sobre conocimiento aplicables en todo un oficio.

La que se imparten sobre conocimiento que se refieren a toda una rama industrial, bancaria comercial, etc.

La Capacitación Cultural de caracter semionesto general, de acuerdo con la naturaleza de la capacitación se distinguen los siguientes:

La capacitación que se da al obrero como la inducción del trabajo o sea la que viene para explicar al trabajador que ingrese a la empresa, sus reglas, acciones, etc; la que se da sobre Relaciones Humanas.

La capacitación a los superiores, esta tiene dos aspectos principales; el técnico o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia y el adiestramiento, que comprende aspectos como saber planear y distinguir el trabajo, saber ordenar, saber enseñar, escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, mantener la disciplina, resolver quejas estimular el entusiasmo del trabajador y saber corregir errores y defectos.

La capacitación de ejecutivos; suelen referirse a como preparar a los subordinados para ocupar los puestos o responsabilidades de mayor categoría, dandoles conocimientos en relaciones organizacionales, control, finanzas, mercadotecnia, relaciones humanas y públicos etc.

3.6 Seguridad e Higiene

Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal uno de los más importantes es, sin duda el cuidado de la vida, la integridad, y la salud del trabajador.

A primer vista destaca su importancia en el trabajo y es indispensable que dentro del mismo los riesgos son mayores, aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo puede producirse y evitarse, determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe, por ejem: Enfermedades ocasionadas por la postura en que se tiene que trabajar, enfermedades producidas por la tensión nerviosa que implica el asumir graves responsabilidades.

Hoy en día no se escucha que nadie discuta que el empresario, al crear un riesgo y asumirlo como parte de su función empresarial, no solo debe de ser responsable económicamente de las consecuencias de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, su diferencia lo distingue muy claro los art. 473 a 475 de la ley federal del trabajo y esta obligado, normalmente a reducirlos y evitarlos en todo aquello que sea posible.

Es importante reconocer que la salud constituye un derecho de toda persona y de ninguna manera una concesión, así lo menciona el artículo 3o. de la declaración universal de derechos humanos; que todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.

Es entonces una obligación moral para el administrador preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización así como por la protección contra los accidentes, además de esta obligación moral existen mandamientos legales que deben cumplirse.

En adición a los aspectos morales, es necesario insistir en que una población enferma carece de energía para el trabajo, por lo que se ven mermados sus ingresos y su productividad, la cual acarrea estancamientos económicos, sin que exista por lo tanto posibilidad de mejorar su salud, estableciendose un círculo vicioso

del cual es difícil salir.

Es importante hacer notar que las enfermedades producen frecuentemente ausencias en el trabajo por lo que implica disminución en la producción, ya que en caso de que suplan el puesto del ausente otro empleado no está capacitado para desarrollar lo que lo hace al enfermo.

Aún no se cuenta con estadísticas al respecto, que pretendan calcular el número de días - hombre perdidos y el valor de la producción perdida en la empresa por concepto de las enfermedades.

Las enfermedades tienen otra repercusión que es la de tipo económico y puede decirse que esto también es válido para cualquier empresa y organización.

Definición de Higiene y de Seguridad:

* Higiene: es el conjunto de conocimiento y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del medio ambiente psicológicos y tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o determinar la salud.

* La Seguridad: Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas, se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

Tres aspectos fundamentales de la Seguridad e Higiene:

- a). Humano
- b). Económico
- c). Social

a). Humano: El hombre es el elemento de mayor dignidad en la empresa y estando su vida, su entrega física y su salud de por medio para su existencia, todos los demás aspectos se tienen que relacionar con la conservación y mejoramiento de sus aspectos físicos, con mucha frecuencia se usan declaraciones sobre la dignidad humana de la persona, mientras que se descuidan cosas tan profundamente la lesiona, como lo puede ser los que afectan su vida y su salud.

b). Económico: No es esta la única razón que justifica la seguridad e higiene aún por motivos de carácter meramente económicos, se demuestra que existe necesidad de prever y evitar que ocurran accidentes de trabajo y se den enfermedades causadas por él.

c). Social: No son solo razones de tipo humano y económico las que justifican las medidas que se tomen en materia de seguridad e higiene y medicina de trabajo, sino que también el aspecto social influye en gran parte, el hecho de que una gran cantidad de personas queden incapacitados total o parcialmente para trabajar restando elementos productivos y creando, por otra parte en esas personas un sentimiento de frustración que se han obligado a tratar de utilizar sus servicios a base de una rehabilitación, basta consultar estadísticas sobre el número de incapacitados en forma temporal o permanente por accidentes de trabajo, para cerciorarse de la importancia de este aspecto.

Problemas del Personal:

Los aspectos de seguridad industrial suelen ser atendidos por ingenieros especializados en la materia, ya que la garantía de la salud, vida o integridad de los obreros esta relacionada con el tipo de maquinaria o equipo con el que trabajan; en México desde hace 25 años la Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad industrial, hoy filial de la confederación patronal de la República Mexicana se encarga de estos problemas.

Los problemas que se refieren a la medicina industrial, suelen, oviamente, econmendarse más bien a un medio de empresas.

En otros casos se acude más bien a las organizaciones como las mencionadas anteriormente para recibir orientación asesora- miento y ayuda, sin embargo se requiere mencionar cierta coordina- ción y a veces hasta el control, por parte de la Gerencia de Recursos Humanos ya que se trata de un aspecto ligado con las condi-

ciones en que se trabaja, por tanto, esencialmente humano, con el que de una manera y otra debe tener intervención la función de Recursos Humanos. En otros casos, la Gerencia de Recursos Humanos simplemente se asesora en los problemas más técnicos y de organización o persona con conocimientos especializados en la materia de higiene y seguridad. Los factores de la enfermedad y accidentes de trabajo, que ejercen acción sobre el funcionamiento del organismo:

- Químicos: Las industrias modernas requieren de materias primas de naturaleza química en su manejo o transferencia son capaces por si misma o mediante sus derivados, de desechar partículas solidas, liquidas o gaseosas que observe el trabajo.

- Físicos: se reconocen todos aquellos en los que el ambiente normal cambia rompiendose el equilibrio entre el organismo y su medio. Se citan efectos de iluminación, calor o frío extremosos, ruido y humedad excesivos, manejo de corrientes eléctricas, presencia de polvos en la atmosfera.

- Biológicos: este tipo de factores tienen como origen la fijación dentro y fuera del organismo, o la impregnación del mismo por animales protozoarios parasitos o toxinas de bacterias que provocan el desarrollo de alguna enfermedad.

- De fuerza de Trabajo: todos aquellos que tienden a modificar el estado de reposo o movimientos de una parte o la totalidad del cuerpo; es decir, a modificar su situación en el espacio y capaces de provocar enfermedades o lesiones, como grandes esfuerzos físicos que provocan desgarraduras musculares, hernias, etc.

- Psicológicos: medio terminal en el cual se desempeña el trabajo que pueda causar alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad de los trabajadores: como neurosis, histerias, etc; Estos factores pueden producir una enfermedad que actuan lentamente pero en forma continua o repetitiva.

De igual forma una enfermedad profesional que es el estado patológico que sobreviene por una causa repetida durante largo tiempo como obligada consecuencia de la clase de trabajo que desem-

peña la persona, o del medio en que tiene que trabajar y que producen en el organismo una lesión o perturbación funcional, permanente o transitorio pudiendo ser originada por agentes, físicos, químicos biológicos, psicológicos o de energía.

La ley federal del trabajo define claramente las aficiones profesionales en sus art. 475 y 513.

Los factores del accidente de trabajo son todas las lesiones medio quirúrgicas o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria inmediata o la muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en el ejercicio de este o como consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo producido en la misma circunstancia.

Definición más amplia de acuerdo a la ley federal del trabajo reducida en su art. 474 que dice accidentes de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación, función inmediata o posterior a la muerte, producida repentinamente en el ejercicio o con el trabajo, cualquiera que sea el lugar y tiempo en que se preste. Quedan incluidas en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador de su domicilio al lugar de trabajo y viceversa, se realizó el accidente y de las condiciones biológicas del propio accidente. Estas causas existen en dos formas:

- 1a. Condiciones inseguras y
- 2a. Prácticas inseguras.

1a. Las condiciones inseguras son los riesgos que hay en los materiales, maquinaria, etc, ya sean por defecto u omisión, o por la propia naturaleza de los mismos y que representan un peligro de accidente.

Ejemplo:

- Un automóvil con los frenos en mal estado
- El ácido sulfurico con el que se tiene contacto en algunas industrias.

2a. Prácticas inseguras son los actos personales que en su ejecución exponen a las personas a sufrir en accidentes.

Ejemplo:

- Una persona entra a un lugar sin mascarilla donde existen gases molestos, mortales.
- Una persona trabaja en un andamio, sin sujetar las herramientas y con riesgo de que estas se caigan.

Indirectos:

Estas son totalmente ajenas a las condiciones biológicas del accidente, aunque puedan estar subordinados no al medio en que se trabaja en forma normal.

Existen sub - causas que obran en los accidentes como he señalado anteriormente que el factor casi determinante de los accidentes del trabajo, con los actos inseguros o las condiciones inseguras debemos analizar más detenidamente que es lo que conduce a que se den actos de esta naturaleza se ha determinado que las sub-causas que influyen pueden reducirse a tres más importantes:

1. Actitud inapropiada----- no se quiere
2. Falta de conocimiento----- no se sabe
3. Incapacidad física y mental-----no se puede

1. Principales razones de la actitud inapropiada:

- Desobediencia a las instrucciones dados.
- Descuido y distracción
- Intoxicaciones por alcoholismo, drogas, etc.

2. Por falta de conocimiento hay también razones:

- Selección inadecuada
- Adiestramiento inadecuado
- Carencia de un programa de conocimiento en materia de seguridad

3. Razones por incapacidad física y mental.

- Visión defectuosa
- Audición defectuosa
- Fatiga



- Debilidad muscular

- Temor

3.7 Terminación de las Relaciones de Trabajo.

Al indicar las cláusulas del contrato de trabajo, tanto el empleado como la empresa debe definir los lineamientos del inicio de las labores con la misma importancia que las condiciones del termino de los mismos; es decir, que cuando una persona decide prestar sus servicios a la empresa, esta debe ponerle sus servicios al tanto de las normas, políticas y principios en que se base para contratarlo, así como también las formas en que puede dejar de prestar sus servicios ya sea voluntariamente o involuntariamente o sea que se deben conocer los tramites, las políticas del despido fundamentadas legalmente, etc.

Sintetizando todo lo referente a sus obligaciones y derechos

Un trabajador puede dejar de prestar sus servicios en la empresa por diferentes causas, que a continuación mencionaremos:

* **Renuncia;** es cuando el trabajador voluntariamente sale de la empresa y tiene derecho a una prima de antigüedad si ha laborado durante más de 15 años en las empresas de acuerdo a las modalidades del art. 162 de la ley federal del trabajo; igualmente tiene derecho a una constancia sencilla a sus servicios; esto es en base a la fracción VIII, art. 132 de la ley federal del trabajo. El abandono del empleo es una renuncia implícita.

El trabajador al dejar de prestar sus servicios tiene derecho a que la empresa le liquide todas las percepciones a que se ha hecho acreedor según el art. 84 de la ley federal del trabajo.

El salario se entrega con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al empleado por su trabajo.

La empresa esta obligada a tener en cuenta para liquidar el monto de los conceptos antes expuestos y pagarlos, para quedar liquidado todo adeudo de la empresa con el trabajador.

En caso de que este tubiera algún adeudo prestamo personal

o responsabilidad con la empresa ésta no tiene derecho a descontar una cantidad mayor a la de un mes de salario, según art. 110 de la ley federal del trabajo.

* Terminación del contrato: cuando por mutuo acuerdo se firmó contrato por tiempo determinado u obra terminada según a las modalidades legales respectivas que marca la ley.

Se da también esta terminación de la relación de trabajo, por muerte del trabajador y por estar incapacitado físicamente para continuar prestando servicios, según art 53 de la ley federal del trabajo. También se pueden dar por terminadas las relaciones colectivas de trabajo, por muerte del patrón o por su incapacidad física o mental que produzcan como consecuencia, inmediata o directa la terminación de los trabajos; por fuerza mayor o caso fortuito no imputable al patrón; por ser inconstable y notoria la explotación, por agotarse la materia prima objeto de la industria extractiva y por el concurso o la quiebra legalmente declarada, según art. 434 de la ley federal del trabajo.

* Rescisión del contrato: cuando el trabajador o empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión de acuerdo con la ley federal del trabajo art. 47 las empresas pueden rescindir, sin responsabilidad, el contrato de trabajo; o bien cuando la empresa comete algún acto que de acuerdo con la ley federal del trabajo, pueda ser causa de que el trabajador rescinda el contrato de trabajo, art. 51; en cuyo caso la empresa estaría obligada a pagarle la indemnización correspondiente. Ante de rescindir el contrato de trabajo, es conveniente consultar a asesores legales y reunir todas las evidencias y pruebas necesarias pues de otra forma se corre el riesgo de embarcarse en juicios laborales que pueden resultar muy costoso y llevarse tiempo.

* La Jubilación: el empleado deja de prestar sus servicios a las empresas por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar. En este caso tiene derecho si cumple con los requisitos

legales a que se le otorgue una pensión por el IMSS. En algunos casos las empresas tienen además planes privados de jubilación para calificarlo un poco más todas las terminaciones laborales requieren unos estudios del caso.

a).Mutuo consentimiento. (Renuncia voluntaria aceptada por la empresa. En la práctica no se requiere dicha aceptación por lo que se convierte en una declaración de voluntad por parte del trabajador.

b).Muerte del trabajador, si fuera del patrón sería terminación colectiva.

CO. Terminación de la obra, es el pacto por obra determinada

d).Vencimiento del termino, por tiempo determinado

e).Incapacidad física o mental del trabajador, derivada de un accidente de trabajo o por enfermedad profesional cuando no sea posible la reinstalación del mismo.

f).Inhabilidad del trabajador, vinculado a su puesto anterior en el que las condiciones físicas o mentales del trabajador no permiten su reinstalación ni siquiera en un puesto de menor jerarquía.

* Entrevista de Salida: Es conveniente llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal, por lo cual se puede implantar el método de entrevista de salida; esto permite investigar a fondo las causas reales que es posible hayan influido en la decisión de renuncia. Hay que efectuar una vez que el empleado presenta su renuncia, se intenta la expresión espontánea y libre, para éste explique con sinceridad la causa de su salida. Esta entrevista contiene preguntas que ofrecen datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la empresa, con el objeto de conocer el desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso hasta la fecha en que renuncia, se le pregunta acerca de la imagen

que tiene de la empresa, la forma que percibió en general su ambiente de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo. Esta entrevista puede dar a conocer una opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros. De esta entrevista se obtienen una serie de datos importantes como son las causas del nivel de moral en el trabajo, en la empresa, trato personal de los supervisores, necesidades de capacitación, diferencias de la organización en general prestaciones políticas, nivel de preparación cultural, y técnicas del personal que egresa con más frecuencia. Esto constituye un control sobre el funcionamiento de la Gerencia de Recursos Humanos por una parte, y por la otra sobre las relaciones que sostienen los supervisores y jefes con sus subordinados. Otra razón por la cual resulta importante antes de que el individuo se separe de la empresa es que posiblemente se le pueda determinar considerando cada caso en particular y siempre que ello no tenga consecuencias negativas.

Las causas por las cuales renuncia el personal y que causan un mayor índice de frecuencia son los siguientes:

1. Mejor sueldo
2. Matrimonio (en el caso del sexo femenino)
3. Cambio de Localidad
4. Estudios
5. Buscar mayor seguridad
6. Dificultad de adaptación
7. Malas relaciones
8. Cambio de actividad o trabajo
9. El querer emigrar a los EEUU

C A P I T U L O I V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Siendo de gran importancia en una empresa los Recursos Humanos debemos que motivar día a día a nuestro personal que en ella labora, ya que uno de los medios de aumentar nuestra producción y nuestro potencial económico son los Recursos Humanos.

Es también por eso que nuestro índice de deserción aumenta cada vez más en nuestras empresas y otro la falta de capacitación al personal es por ello que la sociología ofrece un procedimiento científico para selección y desarrollo a los Recursos Humanos en la empresa pero no es el unico.

Los estudios de esta naturaleza requieren por parte de la autoridad máxima la delegación de autoridad y responsabilidad suficientes para llevarse a cabo, mantenerse y sujetarse a los ajustes que corresponden a su ejecución.

Las pruebas de aptitud, personalidad, interés y actitudes que se aplican a la selección, capacitación, adiestramiento, desarrollo etc; de los Recursos Humanos no comprenden aspectos de la conducta del individuo hasta cierto punto, sino que estan sujetos a ellos y pueden considerarse desequilibrios o características patológicas la observación del desempeño de actividades dentro de la objetividad deberá encaminarse a indentificar deficiencias, plantear, soluciones, dejando a un lado los aspectos motivacionales de personalidad y actitudes materiales.

El control y desempeño de actividades deben llevarse a cabo preferentemente por personal ajeno a la empresa, pero que reúnan las características de asesor, autoridad, fundamentada en el conocimiento técnico, científico y práctico.

BIBLIOGRAFIA

Administración de Recursos Humanos

Koontz O' Donnell

(3a. edición en español)

Administración de Empresas

Teoría y Práctica

Agustín Reyes Ponce

(1a. y 2a. Edición)

Editorial LIMUSA

Nueva Ley Federal del Trabajo

Baltazar Cavazos Flores

(15a. Edición)

Juicios Laborales

Editorial TRILLAS

Administración de personal

Churden J., Herbert

Sherman, Arthur W Jr.

Editorial CONTINENTAL, S.A. DE C.V.

Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional

Mc. Gehee, Thayer

Editorial LIMUSA

La Administración en las Relaciones Humanas

Gehle Rman, Saúl W.

Editorial C.E.C.S.A.

Fundamentos de Administración

Hernández Sergio

Editorial INTERNACIONAL FONDO DEC. ECO.

Reglamentos Generales de Capacitación y Adiestramiento
Editorial USECA