

872702



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.
INCORPORACION No. 8727-02 A LA
Universidad Nacional Autónoma de México

12
2es

Escuela de Administración y Contaduría

Propuesta de Creación de un
Departamento de Recursos Humanos,
para una Empresa Comercial de la Ciudad
de Uruapan, Mich., (Caso Específico,
Abarrotes y Semillas El Valle, S. A.)

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Héctor García García



UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

URUAPAN, MICHOACAN, 1998.

258313



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.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

**INCORPORACION No . 8727-02 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
Y CONTADURIA**

**PROPUESTA DE CREACION DE UN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS PARA UNA EMPRESA
COMERCIAL DE LA CIUDAD DE URUAPAN,
MICH. (CASO ESPECIFICO, ABARROTES Y
SEMILLAS EL VALLE, S.A.).**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :
HECTOR GARCIA GARCIA**

URUAPAN, MICHOACAN 1997

DEDICATORIA

A mis padres:

Que con su apoyo y dedicación hicieron
posible esta realización

A mis hermanas:

Con mucho cariño.

A L.A.E. Ildelfonso Huante Sandoval

Como muestra de mi agradecimiento, ya que
sin su invaluable apoyo, no hubiera logrado la
realización de este trabajo.

INDICE

INTRODUCCION	7
CAPITULO 1 HISTORIA Y CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA ABARROTES Y SEMILLAS EL VALLE, S. A.	11
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	11
1.2 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA.....	12
1.3 NÚMERO DE EMPLEADOS	12
1.4 ORGANIZACION DE LA EMPRESA	13
1.5 INTERRELACION ENTRE AREAS	15
1.6 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA EL VALLE	15
CAPITULO 2 EL ENFOQUE CLASICO DE LA ADMINISTRACION Y LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS	16
2.1 PRINCIPALES AUTORES CORRESPONDIENTES AL ENFOQUE CLASICO DE LA ADMINISTRACION.....	17
2.1.1 Federico W. Taylor	17
2.1.2 Henri Fayol.....	18
2.2 PRINCIPALES REPRESENTANTES DE LA TEORIA HUMANO RELACIONISTA.....	22
2.2.1 Munsterberg (psicólogo)	22
2.2.2 Elton Mayo.....	24
2.2 PRINCIPALES AUTORES QUE COLABORARON AL DESARROLLO DE LA TEORIA GERENCIAL.....	27
2.3.1. Douglas McGregor y su Teoría (1906-1964)	28
2.3.2 Strauss Miles y su teoría (1906-1968)	31
2.3.3 Chris Argyris y su Teoría (1906-1969).	32

CAPITULO 3 UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE

RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	35
3.1 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA	35
3.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ...	38
3.3 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	39
3.4 DISCIPLINAS QUE DEBERA CONOCER QUIEN SE DEDIQUE A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	40
3.5 ANTECEDENTES DE LOS PRIMEROS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS	42
3.5.1 LOS PRIMEROS DEPARTAMENTOS DE PERSONAS EN EL CONCEPTO MODERNO	43
3.5.2 EL CASO DE MEXICO	43
3.6 NECESIDAD DE ALGUIEN QUE ASUMA LA FUNCION DE PERSONAL	44
3.6.1 CASO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS	45
3.7 COMO ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU MAGNITUD	46
3.7.1 EN UNA EMPRESA PEQUEÑA	46
3.7.2 EN UNA EMPRESA MEDIANA	47
3.7.3 EN UNA EMPRESA GRANDE	48
3.8 UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	49
3.8.1 DEPARTAMENTO STAFF O FUNCIONAL	50
3.9 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	52
3.9.1 Principales técnicas que específicamente corresponden a un departamento de <i>personal</i>	52
3.9.2 Funciones del departamento de personal	54
3.9.3 Funciones de un departamento de personal en una pequeña empresa.	57

3.9.4 Funciones del departamento de recursos humanos	59
3.10 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.....	60
3.12 OBLIGACIONES Y REQUISITOS DEL DIRECTOR DE PERSONAL	63

CAPITULO 4 ADMINISTRACION DE PERSONAL (EL PROCESO

DE PERSONAL).....	65
4.1 RECLUTAMIENTO	66
4.1.1 RECURSOS INTERNOS Y EXTERNOS.....	66
4.1.2 FUENTES DE RECURSOS HUMANOS.....	67
4.2 SELECCION.....	67
4.2.1 IMPORTANCIA DE LA SELECCION	67
4.2.2. QUE ES SELECCION.....	68
4.2.3 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE SELECCION DE PERSONAL	68
4.2.4 ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA.....	70
4.3 CONTRATACION	74
4.3.1 TIPOS DE CONTRATACION	75
4.3.2 LOS CONTRATOS DE TRABAJO	75
4.3.3 LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES:	76
4.3.4 REGISTROS DEL NUEVO EMPLEADO	78
4.3.5 SEGUROS Y FIANZAS.....	81
4.3.6 RELACIONES SINDICALES.....	81
4.3.7 LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Art. 123.....	82
4.3.8 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	83
4.4 INDUCCION	84
4.4.1 INTRODUCCION EN EL PUESTO	84
4.4.2 MANUAL DE BIENVENIDA	84
4.5 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO	86
4.5.1 ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION	87
4.5.2 ELEMENTOS DE UN MANUAL DE CAPACITACION	87

4.6 PROMOCION (planes, políticas).....	89
4.7 COMUNICACION.....	91
4.7.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.....	92
4.7.2 LA COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS.....	92
4.8 MOTIVACION.....	94
4.8.1 BREVE REFERENCIA HISTORICA.....	95
4.8.2 MOTIVACION.....	95
4.8.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION.....	95
4.8.4 NECESIDADES PSICOLOGICAS DE LA MOTIVACION.....	96
4.8.5 LOS MOTIVADORES ADMINISTRATIVOS DE ARCH PATTON.....	97
CAPITULO 5 CASO PRACTICO.....	99
5.1 ESTUDIO DEL PROCESO ACTUAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL DE LA EMPRESA.....	116
5.2 ESTUDIOS DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL ANALIZADO A LA LUZ DEL MARCO TEORICO DESARROLLADO.....	119
CONCLUSIONES.....	124
RECOMENDACIONES.....	126
BIBLIOGRAFIA.....	137

FALTAN PAGINAS

De la:

1

A la:

6

INTRODUCCION

De un tiempo a la fecha, una de las áreas administrativas que mayor impulso han tenido en la teoría, como en la práctica son las relaciones industriales.

Si retrocedemos tiempo atrás, encontramos que se le da poca importancia en las empresas al departamento de recursos humanos. Sin embargo, los organismos oficiales y estudiosos de la materia, han tratado de resaltar al hombre como el "factor de producción" y como tal, debe ser considerado como elemento humano y no como máquina.

La administración de personal es decisiva, sobre todo en aquellas sociedades que poseen una ley sobre el trabajo, que vigilan tanto por el desarrollo empresarial como por los intereses de la clase trabajadora y, además donde se hace hincapié en que existan y fomenten relaciones laborales positivas. Sobre esto se han escrito infinidad de estudios, con diversos criterios y desde distintos puntos de vista, pero en su mayoría tienen algo en común, el esfuerzo en pro de relaciones más justas, pues de esta manera se desarrolla al máximo tanto el bienestar físico, moral y económico del personal como de la empresa.

Encontrar personas para una compañía representa mucho mas que llenar los puestos y mantenerlos cubiertos. La Administración de los recursos humanos es una parte vital del negocio. A pesar de ello con frecuencia es uno de los trabajos más descuidados y peor realizados, ya que se desarrolla casi por completo con personas, y el trabajo con personas es más difícil que el papeleo. Resulta difícil reducir a una gráfica de pasos sencillos las funciones para evaluar personas.

Las decisiones para integrar el personal comprende decisiones subjetivas e intuitivas. Después de que han calificado las pruebas y se han terminado las

entrevistas, el hombre de negocios que convierte los procedimientos de contratación de personal a decisiones de la computadora dejará escapar personas con grandes posibilidades.

No tiene importancia la magnitud de la empresa para que haya una persona que se dedique a la contratación de personal. El gerente no puede encargarse de contratar empleados pues hay cosas mas importantes que atender, y realmente descuidaría lo que llamamos búsqueda de empleados.

La empresa Abarrotes y semillas el Valle. Es un claro ejemplo de una negociación en desarrollo, pero con la imperiosa necesidad de integrar en su organización un área específica de recursos humanos. De esta reflexión se desprende la presente hipótesis planteada.

Si las empresas cuentan con un departamento de recursos humanos, estos funcionan eficientemente y podrán dotar a la empresa de personal adecuado para los puestos indicados, y permitirá ejercer un mejor control sobre el personal, además de mejorar las relaciones obrero-patronales.

OBJETIVO GENERAL

Obtener y analizar la información de la Administración Científica, en relación a la importancia del recurso humano, en el logro de los objetivos de cualquier empresa, determinando en la práctica los elementos que justifiquen la creación y el mantenimiento profesionalizado de un departamento de recursos humanos, apoyado en las técnicas o teorías administrativas.

OBJETIVOS PARTICULARES

1. Determinar la importancia de la vinculación con los intereses de la empresa y trabajador.
2. Determinar la importancia de la comunicación formal dentro de la empresa para el logro de objetivos.
3. Analizar la importancia de la capacitación como una de las funciones del departamento de recursos humanos.
4. Analizar la importancia del departamento de recursos humanos en el desarrollo socioeconómico del trabajador.
- 5- Determinar la importancia de los procesos de reclutamiento, selección y contratación que desarrolla el departamento de recursos humanos.
- 6- Analizar e interpretar las situaciones que se presentan en una empresa que no tiene definido formalmente el departamento de recursos humanos.

En este trabajo de tesis que a continuación presento, se plantea la propuesta de creación de un departamento de recursos humanos para una empresa comercial de la ciudad de Uruapan, Mich. (Caso específico Abarrotes y Semillas del Valle). Este es el título del presente trabajo de investigación el cual se definió buscando tanto el desarrollo del trabajador como el de la empresa.

Tomando como base el número de trabajadores de la empresa antes mencionada, creemos que es fundamental que cuente con un departamento de recursos humanos, así pues se desarrollará la presente investigación considerando que en una empresa comercial lo que la hace sobrevivir y tener éxito es su personal.

Así inicio explicando en el primer capítulo con los antecedentes y características de la empresa, para después continuar en el segundo capítulo con los

principales autores del movimiento llamado "administración científica", en el tercer capítulo analizo la ubicación y organización funcional del departamento de recursos humanos dentro de la empresa, posteriormente en el cuarto capítulo trato el proceso de personal, algunos pasos a tomar para contratar el personal de una organización; para completar la investigación en el quinto capítulo expongo el caso práctico y por último presento las conclusiones y recomendaciones.

Con base en la metodología aplicada iniciamos con la búsqueda de información bibliográfica en la que se consultaron diferentes autores para obtener toda la teoría del tema. Una vez estudiada esta teoría nos enfocamos al estudio práctico en Abarrotes y Semillas el Valle, S.A. Es importante señalar que para realizar la investigación de campo fue necesario convivir con el personal de la empresa por un periodo de 2 meses, tiempo en el que se inicio y concluyo este estudio práctico. Utilizando tanto la observación directa, la entrevista y la aplicación de un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas. El método que se utilizó para esta investigación fue el deductivo.

El presente trabajo pretende aportar información específica que permita a la empresa mejorar los aspectos relacionados con la administración de su personal.

CAPITULO 1

HISTORIA Y CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA ABARROTES Y SEMILLAS EL VALLE, S. A.

Se explican los antecedentes históricos de la empresa, así como las características y el número de empleados que conforman la misma, y las áreas administrativas con que cuenta Abarrotes y Semillas "El Valle, S.A." en la actualidad.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

En el año de 1982, se funda la empresa, Abarrotes y Semillas del Valle, S.A. Por el señor José Luis Valdez Oropeza como accionista mayoritario y único dueño.

En la ciudad de Uruapan, Mich., en el año de 1982 se inicia una construcción en la calle Prolongación California No. 8 con la finalidad de instalar ahí una empresa comercial que tendría como objetivo fundamental la creación de una fuente de empleos, y viendo la necesidad de ampliar el comercio uruapense, con la finalidad que la sociedad tuviese mayor margen de elección de productos tanto de primera necesidad, así como de artículos varios.

La construcción del edificio se terminó en el año de 1983 quedando constituido legalmente y acondicionado como empresa comercial, el día 17 de febrero del mismo año inicia operaciones de inmediato.

La empresa inicia operaciones con un capital de N\$ 20,000.00

1.2 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

La empresa Abarrotes y Semillas del Valle, S.A. es una empresa comercial, su actividad preponderante es la compraventa de productos tanto de primera necesidad, así como artículos varios.

En el área de abarrotes tenemos entre otros productos los siguientes: harina, azúcar, pastas para sopa, aceites, manteca, huevos, detergentes, galletas, nescafé, mermeladas, shampoos, etc.

En el área de semillas tenemos: arroz, maíz, frijol, lentejas, chiles secos, jamaica, alpiste, etc.

Las compras se realizan directamente con proveedores de fábrica, lo cual les permite tener precios competitivos en el mercado.

La empresa abarca gran parte del mercado local y regional, a continuación mencionamos algunos de los municipios a los que abastecen los productos: Paracho, Zamora, San Juan Nuevo, Tancítaro, Los Reyes, Taretan, Lombardia, Nueva Italia y Apátzingan, Tingambato, Pátzcuaro, etc.

Las ventas son de contado y crédito, ofrecen un descuento por pronto pago y un 5% al comprar cierta cantidad de mercancía, manejan una línea de crédito de ocho y quince días de plazo.

1.3 NÚMERO DE EMPLEADOS

Actualmente emplea a 25 trabajadores, la planta de personal esta conformada de la siguiente manera:

Un gerente general

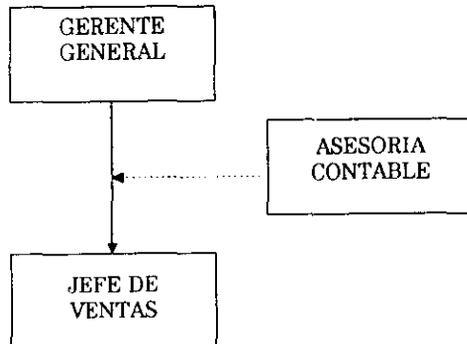
Un jefe de venta

Un jefe de contabilidad
Un jefe de crédito y cobranzas
Auxiliar contable
Encargado de ventas locales
Encargado de ventas foráneas
Encargado de ventas de piso
Choferes repartidores
Cargadores

1.4 ORGANIZACION DE LA EMPRESA

Para que una empresa funcione correctamente debe tener una estructura orgánica.

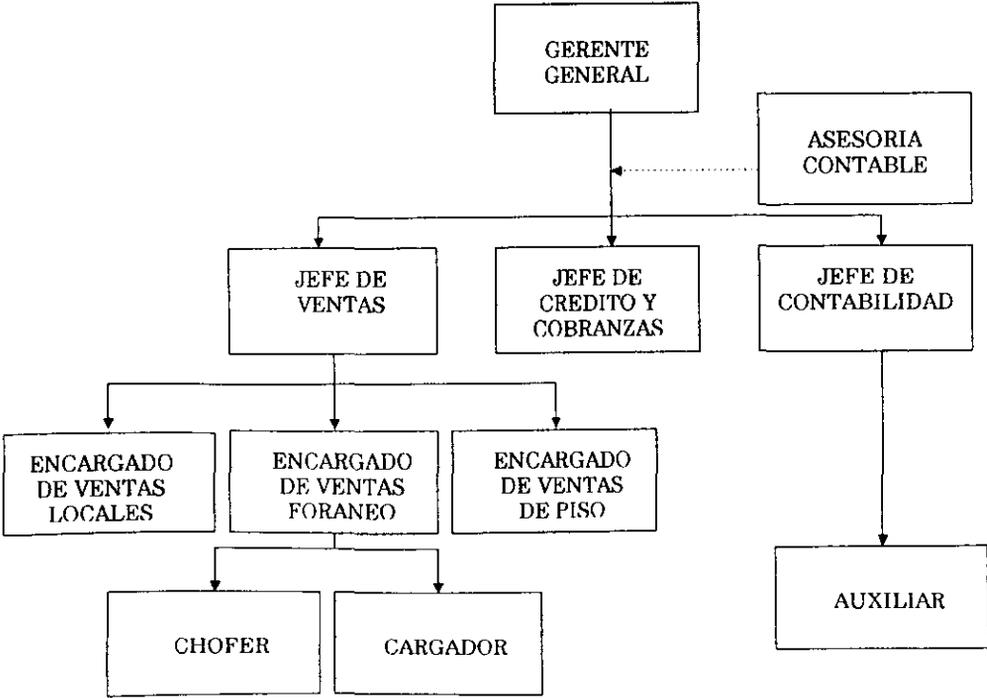
Las áreas administrativas que presentó la empresa el Valle en un principio fueron:



Con el transcurso del tiempo y la demanda de mercado que tiene la empresa, han surgido nuevas áreas administrativas para un mejor control de las actividades y ofrecer un mejor servicio a sus clientes. De esta manera se ha visto modificada la estructura orgánica de la empresa "el Valle" para poder distribuir mejor la carga de trabajo.

A continuación se presenta el organigrama general que maneja la empresa en la actualidad.

**ORGANIGRAMA GENERAL (LINEAL) DE LA EMPRESA
ABARROTES Y SEMILLAS EL VALLE, S. A.**



1.5 INTERRELACION ENTRE AREAS

En la empresa existen cuatro departamentos, cada uno con su estructura definida, así como sus objetivos, funciones y políticas; que hace distinguir uno de otros, sin embargo, todos y cada uno de los departamentos tiene una meta en común, conseguir o alcanzar el objetivo institucional, de tal manera que con funciones distintas los departamentos deberán tener una interrelación ya que un departamento necesitará de otro para desarrollar mejor sus funciones.

Por lo tanto, la información que los departamentos de ventas, crédito y contabilidad, den a la gerencia, puede afectar directa o indirectamente el éxito de la empresa.

1.6 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA EL VALLE

Para que la empresa funcione adecuadamente deben fijarse objetivos hacia los cuales se van a encauzar sus esfuerzos tal es el caso de abarrotes y semillas El Valle, que tiene como objetivos institucionales los siguientes:

1. Establecer un proceso de compraventa de artículos de primer necesidad así como de otros productos que permita satisfacer las necesidades de la sociedad en forma exitosa.

2. Ser competitivo en calidad, precio y servicio, salvaguardando el prestigio de la empresa.

3. Generar fuentes de empleo para los habitantes de Uruapan que permita mejorar su nivel de vida.

4. Generar ingresos que permitan cubrir las inversiones y gastos de la empresa, además obtener un margen de utilidades que permita la rentabilidad de la empresa.

5. Apoyar el crecimiento y desarrollo económico de la ciudad de Uruapan.

CAPITULO 2

EL ENFOQUE CLASICO DE LA ADMINISTRACION Y LA TEORIA DE RELACIONES HUMANAS

A principios del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winstow Taylor y desarrolló la llamada escuela de administración científica preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo del operario. El otro era europeo Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

Así pues, se puede decir que la administración científica representada por Taylor, daba énfasis a las tareas y la teoría clásica de Fayol reconocía la importancia de las estructuras en la organización.

Sus aportaciones constituyen las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración.

Con el enfoque humanístico, resultado de la evolución de los conceptos administrativos, la teoría clásica sufre una verdadera revolución: el énfasis en la tarea y la estructura organizacional da paso al énfasis en la tarea y la estructura

organizacional da paso al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. El enfoque humanístico ocurre con la aparición de la teoría de las relaciones humanas, la cual nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores deberían forzosamente someterse.

2.1 PRINCIPALES AUTORES CORRESPONDIENTES AL ENFOQUE CLASICO DE LA ADMINISTRACION

2.1.1 Federico W. Taylor

(1856-1915) Realizó sus investigaciones en los primeros años del siglo XX y generalmente llamado "Padre de la Administración Científica", fundamentalmente por sus principios de la administración.

Taylor inició su vida de trabajo como obrero, distinguiéndose por su tesón y persistencia en todo lo que emprendía. Así fue recorriendo toda la escala jerárquica de la Midvale Steel Works desde aprendiz hasta ingeniero jefe.

A continuación se enuncian las aportaciones de Taylor a la administración de recursos humanos:

1.- Estudio de tiempos y movimientos

Los intentos de racionalización del trabajo efectuados por Taylor parten de la premisa: que para todo tipo de trabajo podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería sustituir a los métodos empíricos. Esta estructuración comprende la estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes de la misma. Es esta

una de las más importantes aportaciones, siendo el origen de los actualmente llamados "Estudios de Tiempos y Movimientos".

2.- Sistemas de Incentivos

A fin de implicar al obrero en el logro de mayores índices de productividad, Taylor diseñó un sistema de pago que llamó de "Tarifas Diferenciales". Este era un sistema de destajo tendiente a que el obrero tuviera salarios incentivos de acuerdo con su productividad. Considerando Taylor la importancia que tiene el salario para el obrero, pensó que con este procedimiento la productividad aumentaría más aún.

3.- Oficinas de Selección

Constituye el primer intento de lo que es ahora un departamento de personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal; por ello centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección. La psicología ha perfeccionado la selección de personal. Cabe a Taylor la creación de ese tipo de oficinas.

4.- Adiestramiento a los Trabajadores

Taylor consideraba y demostró con experimentos que era absolutamente necesario el adiestramiento de los trabajadores para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia (Inducirlo y capacitarlo, precisamente sobre el trabajo a desarrollar, a fin de habilitarlo para cumplir con los estándares preestablecidos)". (Ríos, 1985 : 78-80).

2.1.2 Henri Fayol

"(1841-1925) Ingeniero Francés, contemporáneo de Taylor. Al igual que éste, se la ha atribuido la paternidad de la administración. Su obra principal es

“Administración Industrial y Gerencial” en la cual enuncia la mayor parte de sus principios generales.

Sus aportaciones más importantes son:

Fayol se percató que en todas las organizaciones industriales sin importar su tamaño se da una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de la institución.

Las áreas funcionales establecidas por Fayol son las siguientes:

- 1.- Técnicas (producción)
- 2.- Comerciales (compra, ventas e intercambio)
- 3.- Financieras (búsqueda y óptimo uso del capital)
- 4.- Seguridad (protección de la propiedad y de las personas)
- 5.- Contables (incluyendo estadísticas)

6.- *Administrativas*. Estas fueron una innovación hecha por Fayol y son precisamente las que constituyen una de sus más grandes aportaciones y que es nuestro siguiente punto a tratar: Primer Modelo de Proceso Administrativo.

Fayol habla de elementos, principios y procedimientos.

- | | | |
|-----------|---|---|
| Elementos | } | <ol style="list-style-type: none">1.- Prever2.- Organizar3.- Mandar4.- Coordinar5.- Controlar |
|-----------|---|---|

variantes:

1.- Prever, significa hacer un pronóstico del futuro para poder planear

2.- Organizar, se refiere a la estructura y organismo material y social. Que ese grupo de personas que se reúnen debe tomar una forma social que le permita alcanzar los objetivos.

3.- Mandar, significa dirigir al personal. Se realizan estudios, se prevé el campo de acción de la forma a la organización y es entonces cuando se requiere la voz de mando para ponerla en marcha.

4.- Coordinar, es ligar, unir, armonizar todos los actos y esfuerzos, evitar que éstos se dupliquen para ahorrar tiempo y dinero.

5.- Controlar, es vigilar que se cumplan las órdenes expedidas y las reglas establecidas.

Fayol también formuló principios de administración, basándose principalmente en su experiencia, las cuales son las siguientes:

1.- División del trabajo (especialización)

2.- Autoridad y Responsabilidad. (debe de precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente).

3.- Disciplina (el respeto por los reglamentos y convenios encaminados al logro de la obediencia, aplicación, energía y además signos distintivos del respeto).

4.- Unidad de Mando (un sólo jefe).

5.- Unidad de Dirección (Un sólo director con un plan).

6.- Subordinación del Interés Individual al Interés General

7.- Remuneración (justa)

8.- Centralización (extensión en que debe encontrarse o dispersarse la autoridad en la empresa, para que dé el mejor rendimiento).

9.- Jerarquía de Autoridad (la administración implica necesariamente delegar autoridad y responsabilidad y el grado que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos).

10.- Orden. Dos principios aquí: (orden material y orden social “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”).

11.- Equidad (lealtad y dedicación)

12.- Estabilidad del Personal (encuentra en la inestabilidad del personal, causa y efecto de mala administración. Puntualiza peligros y costos de la rotación innecesaria).

13.- Iniciativa (diseño y ejecución de un plan)

14.- Espíritu de Grupo (la unión hace la fuerza).

Fayol consideró que las cualidades que debía reunir un individuo para ser administrador serían las siguientes:

a) Físicas (salud, vigor, destreza)

b) Mentales (habilidad para entender, para aprender, juicio, vigor mental y adaptabilidad).

c) Morales (energía, firmeza, buena voluntad para asumir responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto, dignidad).

d) Educativas (Familiaridad general con asuntos que no pertenezcan exclusivamente a la función ejecutada)

d)Educativas (Familiaridad general con asuntos que no pertenezcan exclusivamente a la función ejecutada)

e)Experiencia (originada en el trabajo. Con una visión profunda en estudios más recientes, "Fayol" observó que mientras la habilidad más importante para un trabajador es la técnica, la importancia relativa de la administrativa aumenta conforme se asciende a lo largo de la pirámide, convirtiéndose en la capacidad más importante para los ejecutivos de alto nivel". (Laris, 1977 : 28-32).

2.2 PRINCIPALES REPRESENTANTES DE LA TEORIA HUMANO RELACIONISTA

El humano relacionismo es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la administración como una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases de la empresa.

Entre las técnicas concretas del humano relacionismo, se encuentran junto al mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo, la suavización del antagonismo en las relaciones entre trabajadores y supervisores.

2.2.1. Munsterberg (psicólogo)

"Fue uno de los primeros en aplicar la psicología en el campo de la industria; sus experiencia las hizo aparecer en su obra Psicología de la Actividad Industrial, 1912.

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc. Uno de los pasos más importantes en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia. Al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron enorme impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección y entrenamiento de las fuerzas armadas.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- a) Selección de personal
- b) Entrenamiento y capacitación
- c) Orientación profesional
- d) Tests psicológicos
- e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- f) Reducción de conflictos, etc.

Se ha dicho que la sociedad industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la gente. La psicología trata entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona. Si el trabajador es considerado como una especie diferente, no sujeto a las mismas esperanzas y temores de quienes dirigen la administración de recursos humanos, ésta irá al fracaso". (Arias, 1978 : 31).

2.2.2. Elton Mayo

“Sociólogo australiano, pertenece al humano-relacionista hizo tres experimentos en la compañía Western Electric, bajo el patronato de la Fundación Rockefeller y junto con el Consejo de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, comenzó a estudiar las condiciones de trabajo, como luminosidad, fatiga, ruido y otras y su relación con la productividad.

Los experimentos duraron tres años y los resultados no fueron los esperados: la productividad de los obreros en los locales experimentales donde se modificaron las condiciones de luz, ruido, etc., era casi igual que bajo condiciones normales.

I. Experimento (La Participación)

A los empleados se les informó que participarían en importante experimento destinado a mejorar las condiciones de trabajo de todos los empleados de la fábrica.

Los trasladaron a un local pequeño donde eran observados por una persona especial que registraba con mayor meticulosidad no sólo la productividad y las condiciones de trabajo, sino también su estado de ánimo, sus observaciones, sus relaciones entre sí, etc.

También se observó su salud física y se averiguaron pormenores de su vida, haciéndoles preguntas en torno a ella.

Todo esto produjo un aumento de la productividad.

1.- Mayo ordenó que todas las mejoras implantadas fueran anuladas.

2.- Resultado: Todos los investigadores quedaron sorprendidos, y pensaron que la productividad se reduciría, pero sucedió todo lo contrario.

3.- Opinión de Mayo: El factor fundamental para explicar los resultados era de carácter "psicológico" y la productividad había aumentado debido a que había persuadido a los obreros a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento.

4.- Interrogatorio a los mismos empleados: Posteriormente, ordenó que se interrogara a los empleados, ¿a qué atribuían ellos las causas del aumento de la productividad?.

5.- Respuesta de los empleados: Ellos habían sido invitados al experimento, lo que representaba una distinción (tal como Mayo lo pensó.)

Además, se había evitado la presencia de capataces que le infundían miedo y seguían prácticas muy desagradables.

II Experimento (Importancia de la Comunicación y de Entrevista).

Utilización de la entrevista

Fue necesario adiestrar a los entrevistadores a escuchar, y que, por lo mismo, se dieron guía generales para la entrevista.

Las guía más o menos eran la siguiente:

a) Prestar toda la atención a la persona entrevistada

b) Escuchar, no hablar

c) No discutir, no dar consejos

d) Mientras se escucha, trazar provisionalmente, lo que está exponiendo ante usted.

e) Recordar todo lo que se dijo, se tiene que respetar. Es decir, guardarlo en secreto.

Mayo, resumió las ventajas de la entrevista:

1. La entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones inútiles y a exponer claramente su problema

2. La entrevista no sólo ayuda al individuo a colaborar con su deseo de capacidad de trabajar mejor.

3. La entrevista ayuda al individuo a colaborar más fácilmente y con mayor satisfacción.

4. La entrevista tiene una importancia inmensa para el adiestramiento de administradores.

5. La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración

En noviembre de 1931, tuvo su último experimento

III Experimento (Los Grupos Informales)

Descubrió que había poca repercusión sobre la producción, los obreros mantenían una estrecha relación y las relaciones de autoridad y de colaboración no son las que determinan la conducta, tampoco los incentivos económicos.

Observó también que había grupos formales e informales:

Grupos Formales:

Es el personal y sus relaciones formales en cualquier organización industrial, comercial, estatal, militar, etc.

Grupos Informales:

Este grupo, tiene a menudo, mas influencia sobre la productividad que la organización oficial o formal.

La administración logra interesar a grupos informales, ya que ayudan a la administración a cumplir sus objetivos.

Sin embargo, tuvo sus limitaciones en sus experimentos:

1. Atendió únicamente al individuo, en los problemas de la industria.

2. No consideró el tipo de estructura de la empresa, y no determinó el comportamiento de sus miembros.

3. Olvidó la influencia de sindicatos

4. Olvidando también la influencia de las culturas, afectando así a los trabajadores.

A continuación se enuncian las aportaciones de Mayo y su grupo:

I. La definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre.

II. La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo *como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajo, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.*

III. El reconocimiento de la actividad humana dentro de la empresa no en forma individual, sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización". (Ríos, 1985 : 104-111).

2.3 PRINCIPALES AUTORES QUE COLABORARON AL DESARROLLO DE LA TEORIA GERENCIAL

CONCEPTO DE LA GERENCIA

Douglas McGregor establece lo siguiente:

"El concepto convencional de la tarea de la Gerencia en cuanto a dirigir la energía humana a las necesidades organizacionales puede formularse ampliamente en tres proposiciones:

La gerencia es responsable de la coordinación de los elementos que integran la empresa productora: dinero, material, equipo, personas, para servir a sus fines económicos.

En cuanto a las personas, este es un proceso de dirigir sus esfuerzos, estimularlos, controlar sus acciones, modificando su conducta para ajustarla a las exigencias de la organización.

Sin esta intervención activa de la gerencia el elemento humano se mostraría pasivo y hasta contrario a las necesidades organizacionales. Por lo tanto, hay que persuadir a las personas, premiarlas, castigarlas, controlarlas; es preciso dirigir sus actividades. Tal es la tarea de la gerencia en dirigir a los gerentes, subordinados o trabajadores. Con frecuencia sintetizamos esta idea diciendo que la gerencia consiste en lograr que se hagan las cosas por medio de otros individuos”.

Las teorías gerenciales son una herramienta importante para el trato adecuado de recursos humanos.” (McGregor, 1981 : 22-23).

2.3.1. Douglas McGregor y su Teoría (1906-1964)

Estudió el comportamiento humano y concluyó que los trabajadores eran irresponsables carentes de iniciativa y solamente trabajaban por dinero, para contrarrestar esta situación, él dictó políticas para asignar tareas simples y repetitivas y establecer un control constante.

A) Supuestos

⇒A la gente no le gusta trabajar

⇒El trabajador, labora sólo por dinero

⇒Es irresponsable el trabajador carece de iniciativa

B) Políticas:

- ⇒Asignar a la gente tareas simples y repetitivas
- ⇒Diseñar sistemas de trabajo rutinario
- ⇒Establecer un control estrecho

C) Expectativas:

- ⇒Sólo mediante un control estrecho se lograrán los estándares de producción

D) Características del administrador autócrata:

- ⇒Autoridad formal
- ⇒No informa a sus subordinados el porqué de una orden.
- ⇒Intenta tomar todas las decisiones que se dan en la organización
- ⇒No tiene tiempo para otras actividades, por ejemplo, para planear
- ⇒Piensa que el trabajo es un castigo
- ⇒Sus medidas disciplinarias consisten en amenazas de despido
- ⇒No capacita a sus subordinados.

E) Posibles reacciones del subordinado

- ⇒Irritación
- ⇒Aceptación mínima de responsabilidad
- ⇒Sumisión y resentimiento
- ⇒Gran satisfacción por hacer "tonto al jefe".

Teorías Motivacionales

Douglas McGregor es creador de las teorías X, Y, Z, del comportamiento humano.

Para el administrador moderno resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los

integrantes de la organización. A continuación se mencionan las siguientes suposiciones:

TEORIA X

- El ser humano siente aversión por el trabajo y lo evitará
- Elude la responsabilidad
- Prefiere ser dirigido
- Desea seguridad
- No es ambicioso

De acuerdo a esta teoría los trabajadores deben ser *forzados, controlados, dirigidos y amenazados con castigos.*

TEORIA Y

- El esfuerzo mental o físico invertido, es tan natural como el juego
- No rehuye a las responsabilidades
- Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos
- El control y la amenaza no son los únicos medios para que los empleados se esfuercen
- Tiene iniciativa y creatividad.
- Las potencialidades del hombre son sólo parcialmente utilizadas

De acuerdo a esta teoría, los trabajadores sólo deben ser impulsados a desarrollar sus potencialidades.

TEORIA Z

- El hombre es como quiere

- El hombre no es ni bueno ni malo por naturaleza, sino que está abierto
- La objetividad es la que mejor lo describe
- Las situaciones impulsan al hombre
- Es interdependiente

El hombre es moldeado de acuerdo a las situaciones” (Arias, 1978 :126-127).

2.3.2 Strauss Miles y su teoría (1906-1968)

“Su teoría es bastante parecida a la de McGregor y simplemente le agregaron un componente social del cual carecía la anterior teoría: en consecuencia pensaban que un trabajador “contento” produce más, por ende debían de satisfacer sus necesidades a fin de obtener una mayor productividad.

A) Supuestos

- * La gente quiere sentirse importante
- * La gente quiere que se le reconozcan sus méritos
- * La gente quiere pertenecer a grupos
- * La gente quiere ser informada

B) Políticas

- * Hacer que la gente se sienta importante
- * Reconocer el trabajo bien hecho
- * Informar a la gente
- * Crear una gran familia

C) Expectativas

- * Menor resistencia a la autoridad
- * Integración del subordinado a la organización
- * Trabajador contento produce más

D) Características del administrador benevolente

- * Hace participar a los subordinados en la toma de decisiones, pero al final él es el único que decide
- * Trata a sus subordinados como sus hijos con espíritu paternalista
- * A menudo utiliza la autoridad informal junto con la formal
- * Es un manipulador, porque hace que la gente realice lo que desea y como lo desea a través de engaños y suposiciones falsas

E) Posibles reacciones del grupo:

- * Sumisión
- * La iniciativa permanece estática, nadie desarrolla ideas
- * La mayoría siente simpatía hacia el administrador, excepto aquellos que se dan cuenta cómo es y lo odian". (ídem : 127-128)

2.3.3 Chris Argyris y su Teoría (1906-1969).

“A raíz del fracaso evidente de la teoría de Strauss-Miles y de la teoría de Maslow, Chris Argyris publicó su libro *Personality and Organization* (1957), en la cual señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales.

A) Supuestos:

- ◇ La gente es responsable y tiene iniciativa
- ◇ La gente quiere ayudar a obtener objetivos que considera valiosos
- ◇ La gente posee más habilidades de las que actualmente utiliza
- ◇ La gente es creativa

◇ La gente es capaz de ejercer autocontrol y autodirección.

B) Políticas

◇Hacer participar a la gente en la toma de decisiones

◇Crear ambientes de trabajo para lograr el desarrollo de las habilidades latentes

◇Ampliar las áreas de trabajo para que el subordinado ejerce autodirección y autocontrol.

C) Perspectivas

◇Lograr mejores decisiones

◇A través de la participación, lograr mejor producción

D) Características del administrador demócrata

◇El administrador demócrata, prefiere utilizar la autoridad informal que la formal

◇Se interesa por las necesidades y sentimientos de sus subordinados

◇Tiende a incrementar la responsabilidad de los subordinados

◇Dedica gran parte de su tiempo a planear, ejercitando control esporádicamente.

E) Posibles reacciones del grupo.

◇Entusiasmo

◇Incremento en la producción en cantidad y calidad

◇Mayor cohesión entre los miembros de la organización

Chris Argyris, se base en el desarrollo multidimensional, el cual especifica que el hombre tiene un desarrollo de diversos aspectos o dimensiones, por lo que cuando está creciendo se presenta esta situación:

NIÑO	HOMBRE
Dependencia	Relativa independencia
Subordinación familiar	Obtiene un estado similar
Visión corta del tiempo	Visión amplia del tiempo
Intereses vagos	Intereses profundos
Poca forma de conducta	Muchas formas de conducta

Concluye específicamente que, las empresas consideran a sus trabajadores como niños, y para cambiar esta situación, no se debe modificar al individuo, sino que a la que hay que modificar es a la organización, para que considere al trabajador como un adulto". (Idem: 130-131).

CAPITULO 3

UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Se tratará el tema principal de la investigación que es propuesta de creación de un departamento de recursos humanos, en donde veremos las diversas etapas a considerar. Explico los elementos que forman la empresa y las características de los mismos. Posteriormente doy una definición de los recursos humanos para continuar hablando del origen de los mismos.

A continuación veremos los primeros departamentos de personal, para después explicar la necesidad de alguien que asuma la función de personal, cómo organizar el departamento de acuerdo a su magnitud, y la importancia que tiene el recurso humano dentro de la misma.

Por último hablamos de las funciones que indiscutiblemente corresponde realizar al departamento de personal.

3.1 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA

“La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos: estos elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Son de tres tipos, a saber:

RECURSOS MATERIALES

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TECNICOS

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, *organigramas*, instructivos, etc.

RECURSOS HUMANOS

Son el elemento inminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad. A continuación se presenta una clasificación de los recursos humanos aplicable a cualquier empresa.

a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual.

b) Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados.

c) Los técnicos, o sea, las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

d) Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y política, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales." (Reyes, 1985 : 72-74).

CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

A) "No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.

B) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser "provechosa" de alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

D) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc., por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso más solicitado será, estableciéndose así una

competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio". (Arias, 1987 : 24-25).

3.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

"Así pues, la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.; de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Algunos de los conceptos que se manejan en la administración de recursos humanos, se explican a continuación a efecto de establecer una diferencia entre los mismos.

RELACIONES HUMANAS

Cualquier interacción de dos o más personas constituyen una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización si no en todas partes.

RELACIONES INDUSTRIALES

El término queda reducido a la industria y, evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, etc., donde se requieren también los recursos humanos.

RELACIONES LABORALES

Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos se emplea asociado a las relaciones obrero patronales.

MANEJO DE PERSONAL

Es una frase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada" (Arias, 1987 : 27-28).

3.3 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

"No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al aparecer éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo" (idem : 28-29).

“Estamos conscientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa *realización*.

Se hace necesario unir muchos conocimientos para poder realizar esta función de *forma correcta*.

3.4 DISCIPLINAS QUE DEBERA CONOCER QUIEN SE DEDIQUE A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

A *continuación* se explican brevemente las más importantes disciplinas que deberá conocer y aplicar quien se dedique a la administración de recursos humanos:

Psicología:

Utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflictos y frustraciones, etc.

Sociología:

Se podría definir la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos. Esta disciplina dota a la administración de técnicas básicas que permitan a los trabajadores, de manera consciente una mejor organización de su trabajo y la creación de un ambiente más adecuado.

Antropología:

Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales.

Derecho:

Básicamente el derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero patronales. A través de sus disposiciones ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas.

Economía:

Puede ser definida como la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen cómo pueden aprovecharse mejor los recursos para producir estos bienes y servicios (Samuelson, 1992). Dentro de este marco, trabajo y salarios juegan un importante papel.

Matemáticas:

Los modelos de estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresión a las curvas de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos estadísticos, todavía existen muchos problemas que podrían ser solucionados con el uso efectivo de herramientas matemáticas". (Arias, 1987 : 30-33).

3.5 ANTECEDENTES DE LOS PRIMEROS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS

“Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios del siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, F. Taylor propuso un modelo de organización denominada “funcional”, basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con el objeto de obtener mejores resultados.

Así surgieron las llamadas “oficinas de selección”.

A principios de siglo, en los Estados Unidos, las funciones de administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempos; quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un “especialista” en el área. Consideramos que esta primer etapa coincide con el caso de México, donde aún es frecuente encontrar al “jefe de personal” encargado de pagos al Seguro Social y la elaboración de nóminas únicamente”. (Arias, 1987 : 151).

3.5.1 LOS PRIMEROS DEPARTAMENTOS DE PERSONAS EN EL CONCEPTO MODERNO

“Se dice que en 1912 apareció en los Estados Unidos el departamento de personal en el concepto moderno. Ya en 1919, en una docena de universidades se dan cursos de “administración de personal”.

Estos departamentos fueron creados para coordinar las actividades de administración de recursos humanos y auxiliar a los jefes de línea en la misma rama.

3.5.2 EL CASO DE MEXICO

El movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la administración de recursos humanos. Así vemos, en los movimientos anteriores a la Revolución mexicana, que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo (Cananea y Río Blanco), libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva Constitución el artículo 123, que posteriormente daría origen a su médula reglamentaria: la Ley Federal del Trabajo. Estos ordenamientos legales y otros posteriormente surgidos, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y eliminación de improvisaciones.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondería a sus necesidades y fue entonces cuando precisó crear nuevos departamentos que

atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas. En producción, era necesario controlar la calidad: la comercialización, requería técnicas como la investigación de mercados; la contabilidad ya no era sólo para los impuestos, y el departamento de personal, que exclusivamente formulaba nóminas, necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, al tratar con el sindicato, etc. Consideramos que esta etapa se dio precisamente en estos últimos años, cuando la observación de la ley se intensificó notablemente,.

Por otra parte, la creación de nuevas organizaciones es un fenómeno que se presenta cotidianamente, encontrándose que muchas de estas instituciones, desde su fundación reconocen la necesidad de la función de administración de recursos humanos. (Arias, 1987 : 152-153).

3.6 NECESIDAD DE ALGUIEN QUE ASUMA LA FUNCION DE PERSONAL

“Se ha afirmado que no hay empresa, por pequeña que sea, en la que no se requiera de alguna persona que, al menos como parte de su trabajo, se haga cargo de la función técnica de personal. La importancia de esta función justifica, en principio, una afirmación de esta naturaleza.

Sin embargo, algunos autores llaman la atención sobre el hecho de que la función de personal puede tomarse en dos sentidos distintos:

a) Como parte de la labor propia de todo jefe para con sus subordinados directos: en este sentido que podemos llamar el sentido amplio de la función de personal, hay tantos administradores o jefes de personal, cuantos jefes existan en la empresa.

b) Como la función de un técnico especializado, el que, con conocimientos específicos, adquiridos por estudio y por experiencia, se dedica en toda la empresa a vigilar el desarrollo de las actividades en sus aspectos de personal, sea con autoridad funcional o meramente staff. En este último sentido es en el que se afirma que en toda empresa "alguien debe dedicarse en forma específica a realizar y controlar los aspectos y técnicas de personal". (Reyes, 1979 : 63).

3.6.1 CASO DE EMPRESAS MUY PEQUEÑAS

"De acuerdo con la idea de Pigors y Myers, quienes consideran que no hay empresa demasiado pequeña donde no deba existir alguien especializado en la función de personal, cabe hacer la siguiente pregunta: en una empresa que por su magnitud no justifica haya una persona especialmente dedicada a la administración técnica de personal, ¿quién y cómo deberá llenar esta función?

1.- No parece conveniente que sea el mismo gerente el encargado de esta función staff, tanto porque perdería tal carácter su actuación, porque sus múltiples ocupaciones lo absorben normalmente, y hacen que en realidad se descuide el carácter técnico de este aspecto importantísimo.

2.- En México, parece que lo más aceptable es que el contador de alguna empresa sea el que se dedique a contratar trabajadores.

3.- Encomendar la función de personal, a un empleado inferior no parece aconsejable, pues no tendría el ascendiente necesario.

4.- En otras ocasiones se ha ensayado encargar a alguna persona que esté adscrita directamente a la gerencia. Si existe un sub-gerente o administrador, quizá sería el más adecuado. En otras ocasiones un secretario o secretaria de la gerencia, pueden combinar perfectamente sus ocupaciones habituales con las propias de

persona, pues, en primer lugar, tienen cierto carácter de independencia frente a los demás jefes, y su adscripción inmediata al gerente les da cierto ascendiente, que puede ser útil para asesorar y servir a la línea en materia de personal". (Reyes, 1979 : 64).

3.7 COMO ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU MAGNITUD

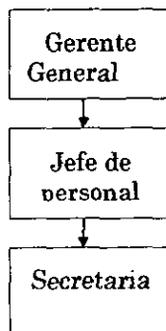
3.7.1 EN UNA EMPRESA PEQUEÑA

"El departamento de recursos humanos de una pequeña empresa tiene a su disposición recursos financieros limitados. Por lo que sólo requiere los servicios de una o dos personas, para que se haga cargo de la función técnica de personal.

Además este tipo de empresa no posee un diseño de técnicas tan elaboradas como el de las empresas mayores.

Organigrama:

a) Personal:

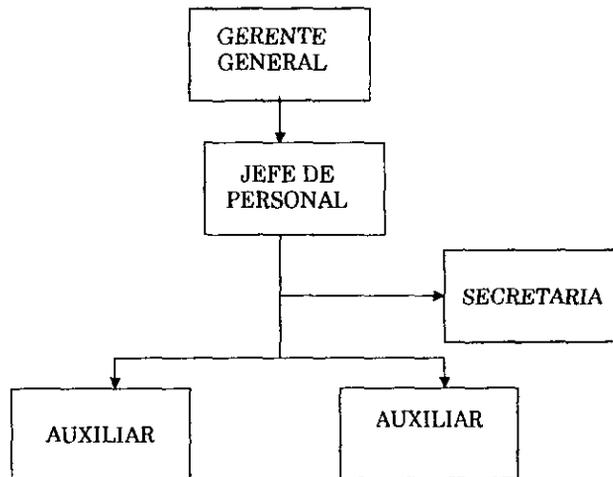


b) Local : Sala de recibir (amplia, en lo posible) y un privado” (Reyes, 1979 : 65).

3.7.2 EN UNA EMPRESA MEDIANA

“Las medianas empresas, gracias a sus amplios recursos financieros, contratan especialistas que desarrollen las funciones de administración de personal de la empresa. Este tipo de empresa posee un diseño más elaborado de técnicas de personal, políticas y procedimientos, etc., por lo que convendrá utilizar los servicios de más personal para realizar las funciones técnicas del departamento de personal.

Organigrama:



a) Personal:

Jefe de Personal: Encargado de políticas, investigaciones, prestaciones, etc.

Auxiliar: Encargado de relaciones laborales, administración de sueldos, higiene y seguridad, servicios médicos.

Auxiliar: Encargado de selección y adiestramiento

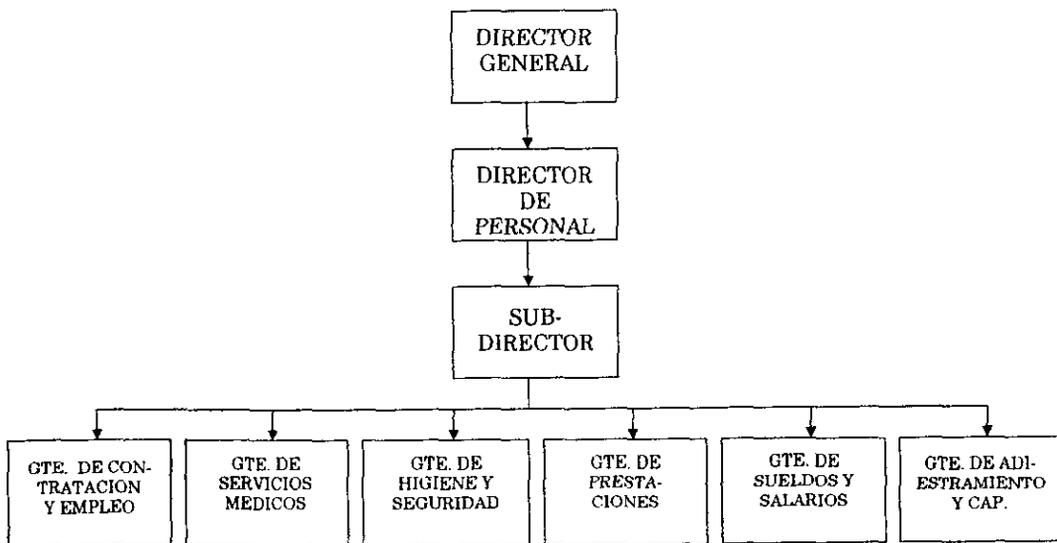
Secretaria: Encargado además de avisos al Seguro Social” (Reyes: 1979 : 65).

b) Local: sala de recibir, despacho del jefe, privado para entrevistas, enfermería para exámenes y primeros auxilios.

3.7.3 EN UNA EMPRESA GRANDE

“En las grandes empresas al igual que en la medianas sociedades gracias a sus amplios recursos financieros, contratan especialistas que desarrollan las funciones de personal. Este tipo de empresas se enfrentan todavía a problemas más complejos ya que necesitan más procedimientos, políticas y técnicas de personas más elaboradas para un mejor funcionamiento del departamento y un mejor desarrollo de la empresa.

Organigrama:



a) Personal:

Un director de personal

Un subdirector de relaciones laborales

Un gerente de contratación y empleo

Un gerente de administración de sueldos y salarios

Un gerente de servicios médicos

Un gerente de higiene y seguridad

Un gerente de capacitación y adiestramiento

Un gerente de prestaciones a los trabajadores.” (Reyes, 1979 : 66).

b) Local: Es este caso muy variable

3.8 UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

“Consideramos que el departamento de personal debe estar colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la gerencia general, dirección general o presidencia de la empresa.

Fundamos lo anterior en las siguientes razones:

El departamento de personal es una de las funciones básicas de importancia y nivel, al menos igual, a las de producción, ventas y finanzas, etc.

Siendo la función de personal de suma importancia, cuando un jefe de personal se encuentra colocado en el tercer o cuarto nivel ello conduce a que los trabajadores la consideren como secundaria.

Desde el punto de vista eminentemente práctico, cabe observar que cuando el departamento de personal se coloca en tercer o cuarto nivel jerárquico, de hecho, el jefe de personal reportará a uno de los jefes de un departamento en las industrias manufactureras, al de producción o al jefe de una sección más concreta aún. Ahora

bien; cuando dicho jefe de personal quiera intervenir porque la naturaleza de sus funciones lo exija en otros departamentos, en problemas de personal de ventas, finanzas, contabilidad, etc., ¿no se considerará una intromisión indebida, indeseable y abusiva, que dependiendo del jefe de otro departamento, quiera dar normas o intervenir en aquellos departamentos donde su jefe no tiene autoridad?

Las razones por las que suele colocarse en algunas empresas al jefe de personal en un nivel inferior, es porque su actividad se ha reducido a cosas meramente rutinarias, tales como el control de asistencias con reloj marcador, formulación de pago de nóminas, etc.

Pero si la función de personal se lleva a un nivel superior, investigando, estableciendo y coordinando políticas; estructurando sistemas de valuación de puestos u otras técnicas similares que han de aplicarse en el total de la empresa, es obvio que la colocación debe ser la que hemos señalado.

Por supuesto, el hecho de que un funcionario de alta categoría en empresas de magnitud y complejidad considerable, reporte directamente a la Gerencia o Dirección General, no impide, antes exige, que en los departamentos donde se concentra el mayor volumen de trabajadores y de problemas rutinarios, se coloque un funcionario, o varios, que directamente los atiendan, bajo la dirección del jefe principal de personal.

3.8.1 DEPARTAMENTO STAFF O FUNCIONAL

Uno de los problemas que más se han discutido en relación con el departamento de personal, es el que se refiere a cual debe ser la naturaleza de la autoridad.

En primer lugar, hay que aclarar que dicha autoridad no podrá ser en ningún caso lineal: tendrá tal, sólo sobre los empleados y jefes del propio departamento de personal o división de personal; pero no podría tenerla de ese género sobre los demás departamentos, a menos de que substituyera a los jefes de línea.

Resulta en consecuencia, que la autoridad, y la forma consiguiente de operar del departamento de personal que necesariamente tiene que realizar su función interviniendo en departamentos o secciones distintos de él, tales como producción, ventas, finanzas, compras, etc., sólo puede ser, o funcional o staff.

La diferencia radica en que, en el primer supuesto, toma decisiones que son obligatorias a los jefes de línea, en todos aquellos asuntos que sean, exclusiva o preferentemente, de la función de personal, en la admisión de los trabajadores, en su despido, en los aumentos de salario, permisos, etc. En el segundo supuesto, el departamento de personal solamente programa las actividades y, obtenida la aprobación de los jefes de línea, asesora y sirve a dicha línea para su adecuado cumplimiento; mas quien decide sobre los aspectos semejantes a los mencionados, son los jefes lineales; al departamento de personal sólo le corresponde reportar el problema a su jefe en caso de discrepancia con la actuación de los jefes de línea; los superiores decidirán lo conducente.

En teoría la solución más eficaz es la segunda; por un parte, garantiza la unidad de mando, que tan fácilmente se ve amenazada en los casos de organización funcional, ya que, en muchas actividades concretas, los distintos aspectos técnicos de producción y de personal difícilmente puede separarse. Por otra parte, si el jefe de línea no es quien decide sobre la aceptación, rechazo, permisos, sueldos, etc., de los trabajadores, fácilmente elude su responsabilidad, porque, "como él no tiene los trabajadores adecuados según su criterio", "como pierde su autoridad, porque otros

son los que les conceden permisos o les niegan el aumento de sueldo"; no se siente responsable del rendimiento de su personal.

Reconocemos que, no obstante estas razones teóricas, en nuestro medio es muy frecuente que el departamento de personal actúe en plan funcional. Es más: consideramos que en muchas empresas, donde teóricamente el departamento de personal actúa como staff, en la práctica se convierte fácilmente en departamento funcional, o actúa como departamento funcional, lo cual puede ser mucho más dañino y peligroso. Por ello, creemos que lo aconsejable, cuando tenga que actuar con ese carácter, es definir con toda precisión los aspectos que más frecuentemente puedan confundirse, para asignar a cada quien las responsabilidades del caso". (Reyes, 1979 : 66-68).

3.9 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

"Como es obvio existe un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponde analizar al departamento de personal, así como un número de técnicas que normalmente aplica como actividad específica suya.

3.9.1 Principales técnicas que específicamente corresponden a un departamento de personal

1. Formulación, coordinación y revisión de las políticas de personal.
2. Reclutamiento y selección técnica del personal.
3. Técnicas de introducción del personal.
4. Asesoramiento en la capacitación de empleados y jefes.

5. Técnicas y programas de desarrollo de ejecutivos.
6. Formulación de análisis de puestos.
7. Valuación de puestos
8. Encuestas de salarios
9. Calificación de méritos.
10. Sistemas de incentivos de cantidad, calidad, ahorro; individuales y de grupo.
11. Aplicación de la participación de utilidades. Preparación del personal para su aceptación de este nuevo sistema.
12. Publicaciones de personal: manuales, revistas internas, folletos, etc.
13. Prestaciones o servicios a los trabajadores: caja de ahorro, planes de pensión, comedores, despensas familiares.
14. Orientación a la línea en todas las técnicas de comunicación
15. Seguridad social: tanto cuidar de las prestaciones, como de pagos y avisos
16. Asesoramiento a jefes en los problemas de personal.
17. Controles de personal o índices de rotación, seguridad, movilidad, etc.
18. Entrevistas diversas al personal (de ingreso, ajuste, revisión periódica, salida).
19. Auditoría de personal
20. Sistemas de sugerencias: forma de solicitarlas y premiarlas
21. Sistemas de quejas.
22. Cargas de trabajo y asignación de labores
23. Encuestas de actitud de los trabajadores.
24. Estudios de eficiencias del personal; general y por secciones.
25. Inventarios de personal.
26. Presupuestos y programas de personal.

27. Planes para problemas específicos de personal, por sectores, de vendedores, de empleados de confianza y de mayordomos.
28. Sistemas de ascensos y promociones.
29. Aspectos humanos en los sistemas de producción, compras, ventas, etc.
30. Estudios sobre fatiga y monotonía en el trabajo.
31. Relaciones con el sindicato: negociaciones colectiva y su aplicación.
32. Archivos, kardex y reportes de personal.
33. Investigación sobre otras empresas para mejores sistemas.
34. Dirección de las secciones de higiene y seguridad industriales.
35. Servicios de comedor, cafetería, reparto de café y refrescos.
36. Ausentismo y faltas de personal: su control y reducción.

No se incluyen otras funciones técnicas en las que, aun no siendo suyas específicas, debe de algún modo intervenir el jefe de personal, organización de la empresa, investigaciones diversas relacionadas con estudios de tiempos y movimientos en sus aspectos humanos, etc. (Reyes, 1979 : 73-74).

3.9.2 Funciones del departamento de personal

“Formulado sobre la base de un Plan Maestro de la A.M.A., adaptado a nuestra realidad.

Funciones.- Difieren mucho de una empresa a otra, las funciones que se asignan a este departamento, y van de acuerdo a las necesidades de la organización.

Director de personal.

*Formular los objetivos y las políticas de personal; sujetarlas a discusión con los ejecutivos; obtener su aprobación de la dirección general y cuidar de que se implanten.

*Vigilar, con la ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas de la compañía, en materia de personal, se lleven a cabo.

*Interpretar las normas y políticas de personal; auxiliar a la dirección general, interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.

*Asesorar y auxiliar a todos lo que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de personal.

*Formular un programa sobre los contratos con el sindicato.

*Informarse e informar a su vez adecuadamente a toda la línea, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.

Sección de empleo

*Nuevos ingresos: buscar las fuentes de abastecimientos apropiadas, y mantener contacto con ellas. Hacer el reclutamiento, las entrevistas, investigación de referencias y exámenes médicos.

*Pruebas de intereses, aptitudes, etc.

*Firma de contrato de trabajo respectivo.

*Programas de introducción al trabajo.

*Elaborar nómina (semanal, decenal, quincenal, etc.).

*Cambios de status: transferencias, promociones, despidos.

*Control de ausencias, retardos, etc., políticas al respecto ajustes de sueldos.

*Calificación de méritos.

*Entrevistas de salida.

*Orientación vocacional de los empleados.

*Registros y estadísticas de personal.

Sección Médica

* *Exámenes médicos de admisión, anuales, especiales.

- * **Tratamiento y atención médica*
- * *Servicio de enfermería*
- * *Investigación de causas de ausencias y comprobación de permisos del seguro social*

- * *Eliminación de riesgos de salud*

Sección de Higiene y Seguridad

- * *Normas de higiene y seguridad*
- * *Inspección de diseño, calidad, etc., del equipo y materiales en relación a estas normas*
- * *Revisiones periódicas de las condiciones higiénicas de la empresa*
- * *Inspecciones de las condiciones y normas de seguridad*
- * *Investigación e informes sobre accidentes de trabajo*
- * *Educación sobre higiene y seguridad: manuales, conferencias y resoluciones de consultas; otros.*

Sección de adiestramiento y capacitación

- * *Capacitación para la producción: instrucciones sobre el puesto*
- * *Aprendizajes, escuela vestibular, otros.*
- * *Capacitación: de instructores, supervisores, técnicos y ejecutivos.*
- * *Preparación de material de adiestramiento y capacitación*

Sección de prestaciones y servicios al personal.

- * *Seguros colectivos: sobre la vida, salud, de accidentes.*
- * *Asociaciones de beneficencia mutua.*
- * *Planes de hospitalización.*
- * *Planes de retiro.*
- * *Ayuda legal.*

- *Planes de economía y ahorros.
- *Actividades recreativas: programas sociales y deportivos.
- *Otros servicios.

Sección de relaciones laborales

- *Participación en la contratación colectiva, interpretación de políticas.
- *Resolución de quejas y conflictos: participación en su resolución, con base en los convenios con el sindicato.
- *Facilitar las relaciones laborales, individuales y colectivas.

Divisiones de investigaciones y estudios

- *Estudio sobre todos los aspectos de personal: pruebas, seguridad, higiene, etc.
- *Análisis, valuación y clasificación de puestos (sobre bases de cooperación con otras divisiones y departamentos).
- *Preparación de manuales y formas.
- *Análisis de sueldos (también sobre la base de cooperación).
- *Desarrollo y presentación de normas y procedimientos.
- *Auditorías de personal.
- *Encuestas de actitud.
- *Mantenimiento de registros y elaboración de informes de la dirección general sobre: costo de vida, investigación sobre el mercado de salarios, planes de pago de salarios, planes de vacaciones, prestaciones.
- *Cooperación con otras divisiones en investigación y actividades estadísticas.

(Reyes, 1979 : 74-76)

3.9.3 Funciones de un departamento de personal en una pequeña empresa.

De todas las funciones anteriormente citadas, mencionaremos aquellas funciones que considero las más importantes, para un mejor funcionamiento del departamento y un mejor desarrollo de una empresa pequeña.

1.Reclutamiento y selección de personal.

2.Inducción de dicho personal en forma adecuada.

3.Programas de adiestramiento y capacitación de acuerdo a la necesidad manifiesta y encubierta que presente el individuo.

4.Establecer sistemas de valuación durante el periodo de prueba de los empleados; así como el establecimiento de sistemas de calificación de méritos que permitan tener elementos de juicio para incentivar al personal.

5.Pago de cuotas a diferentes instituciones como son: cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), pago de impuestos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), aportaciones al INFONAVIT, aportación al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

6.Nómina: es el documento a través del cual se registran los gastos por concepto de mano de obra tanto del personal de base como de confianza.

Aquí en México es aceptada generalmente una periodicidad quincenal de las nóminas para empleados y semanal para obreros. Sujetándose siempre a las disposiciones que marca la ley.

7.Control de personal, en el grueso de las empresas, se utilizan como medida de control tarjetas de entrada y salida (reloj checador); para los empleados de bajo y medio nivel. También es muy común la lista de asistencias y sus variantes.

8.Políticas (Administración de personal); las políticas son de aplicación general y varían de acuerdo al tipo de empresa, sin embargo las más comunes son:

registros de tiempo, puntualidad, tiempo extra, ausentismo, sanciones, permisos, días festivos, vacaciones, servicios, etc.

9. Administración de sueldos y salarios; esta técnica se aplica en las compañías que requieren de un alto grado de especialización.

Para otras basta con hacer únicamente un estudio del mercado para no incurrir en diferencias que afecten el costo de la mano de obra.

10. Control y planes de incentivos; depende del desarrollo de la empresa para establecer un plan de incentivos. En ciertas compañías manufactureras operan en cuanto a la calidad de la producción; sin tomar en cuenta la calidad de piezas elaboradas; en las compañías comerciales es muy común encontrarlos en la área de mercadotecnia, a manera de comisiones, premios, regalías, etc.

11. Seguridad e higiene; Ley Federal del Trabajo de Higiene del Trabajo, Reglamento de prevención de accidentes de trabajo; principalmente.

Establecer las condiciones necesarias de seguridad e higiene que requieran las actividades de la empresa.

- Protección al personal (prevención en materia de accidentes).

- Equipo contra incendio, sistemas de alarma, dispositivos de seguridad para máquinas, etc.

12. Relaciones obrero-patronales (sindicato).

No se incluyen otras funciones técnicas en las que, aun no siendo suyas específicas, debe de algún modo intervenir el jefe de personal, organización de la empresa, etc.

3.9.4 Funciones del departamento de recursos humanos

Para que un departamento de recursos humanos funcione correctamente debe realizar básicamente ciertas funciones:

Función: Empleo

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, buscar las fuentes de abastecimiento apropiadas, hacer reclutamiento, selección, introducción, contratación y capacitación.

Función: Administración de sueldos

Que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. Asignación de funciones, calificación de méritos, incentivos y premios, control de asistencias, etc.

Función: Relaciones internas

Las relaciones establecidas entre la dirección y el personal como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes: comunicación, disciplina, motivación personal, desarrollo personal y entrenamiento, etc.

Función: Servicio al personal

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la empresa y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal. Actividades recreativas, seguridad, protección y vigilancia, etc.

3.10 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

“Es muy común encontrarse en las organizaciones con el hecho que se ocupan en planear a corto, mediano y largo plazo las inversiones, la construcción de fábricas, las campañas publicitarias, etc.; pero con frecuencia se olvidan de planear adecuadamente la actualización del potencial humano. En el mundo cambiante de

nuestros días, casi nada permanece estático. Puede decirse que lo único constante es el cambio. Nuevos productos y nuevas técnicas aparecen día a día. En una economía mixta, como la mexicana, la competencia entre las organizaciones lucrativas se hace cada vez más intensa. El sector público *no debe quedarse a la zaga* pues los sistemas burocráticos anacrónicos pueden frenar el desarrollo integral del país.

Este cambio constante requiere, igualmente, una maleabilidad de las personas. Una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas; si *no tienen* la actitud, los conocimientos, el interés, etc., adecuados para tal viraje. Entonces, al mismo tiempo que se planea con referencia a los recursos materiales y a los técnicos, es necesario hacerlo con los recursos humanos, pues de otra manera puede presentarse un divorcio considerable entre éstos y los requerimientos impuestos por las necesidades de la organización.

Fuentes de planeación

La planeación de recursos humanos debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización. Puede decirse que las bases de la planeación se dividen en dos grupos:

*** Fuentes externas**

. Pronósticos de la economía nacional.

Es indispensable conocer el crecimiento del producto interno bruto, para el próximo año y los próximos tres y cinco años, el ingreso promedio de la población el porcentaje del sector industrial, el tanto por ciento de incremento esperado en nuestro producto o servicios esperado, el % de ocupación en nuestra sociedad, el

promedio de edades y la demanda de mano de obra. En este punto precisa trabajar estrechamente con economistas.

. Planes educativos a nivel nacional

Es importante conocer la inversión del sector privado en universidades y otros planteles educativos, conocer sus planes y perspectivas a futuro a fin de poder aportar ideas para que las futuras carreras se adapten a las necesidades reales de las zonas o medios de influencia de estos centros educativos, las asociaciones también deberán de dar su punto de vista a fin de que el egresado reúna los requisitos de tipo teórico y práctico que los diversos sectores económicos de la región requieran de él.

*** Fuentes Internas**

. Objetivos de la organización

Es indispensable conocer lo que la organización a fijado como meta, lo que busca alcanzar, a fin de prever y planear el personal en número y características que requiere y que le permitirá alcanzar los objetivos previstos.

. Pronósticos económicos de la organización

A fin de poder determinar el número de nuevas características, niveles de éstos y monto de los salarios a percibir, es indispensable conocer previamente los recursos de que dispondrá la organización en el siguiente año para lo cual se requiere conocer pronósticos de ventas, factores de inflación, presupuestos global de egresos, presupuestos de compras, ventas estimadas y reparto de utilidades, etc.

. Pronósticos tecnológicos de la organización

A fin de poder determinar las características y requerimientos que vamos a exigir a nuestros nuevos recursos humanos es fundamental conocer qué cambios tecnológicos se operaran en la organización, tanto en procedimientos, métodos, sistemas, equipo y herramientas como en políticas y organizaciones; que contemple la empresa a un futuro y mediano plazo.

. Pronósticos de recursos humanos

De acuerdo a la información obtenida tanto en las fuentes antes citadas y partiendo de un análisis de puestos vamos a determinar la escolaridad y conocimientos, experiencia, habilidades, actitudes, etc., del personal que requeriremos.

. Pronóstico de la oferta de mano de obra

A través de este veremos con anticipación si en la localidad podemos encontrar la mano de obra que requerimos o será necesario enfocar nuestro reclutamiento hasta otras localidades." (Arias, 1978 : 166-167,169-170).

3.12 OBLIGACIONES Y REQUISITOS DEL DIRECTOR DE PERSONAL

*" Cualidades intelectuales:

Iniciativa: ausencia de rutina, gran previsibilidad del comportamiento humano.

Inteligencia: facilidad y rapidez de comprensión en los problemas humanos

Juicio práctico

Espíritu observador

Memoria retentiva de nombres y facciones

*** Conocimientos**

Cultura general, equivalente a la de un profesionista

Experiencia en trato obrero y de personal en general.

Conocimientos elementales de sistemas industriales y comerciales

Conocimientos de doctrina social y derecho laboral

Preparación sobre administración técnica de personal

Capacidad de análisis psicológico, al menos natural.

*** Cualidades morales**

Sentido de responsabilidad

Prudencia y serenidad

Cautela, combinada con decisión

Rectitud: sinceridad, espíritu de justicia, lealtad

*** Cualidades sociales**

Don de gentes: ser accesible, cortesía, amabilidad

Habilidad para convencer: orden y claridad al exponer, objetividad al razonar; flexibilidad; paciencia

Personalidad: saber hacer valer su puesto

*** Cualidades físicas**

Integridad y normalidad: en razón de la personalidad que su puesto requiere

Edad adecuada: de 25 a 50 años, ordinariamente" (Reyes, 1979 : 70-71).

CAPITULO 4

ADMINISTRACION DE PERSONAL (EL PROCESO DE PERSONAL)

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas para una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

El proceso de personal. Algunos pasos a tomar para contratar el personal de una organización: determinar las necesidades del puesto, para después continuar con el reclutamiento, esto es básico para hacernos llegar de personas e iniciar con la selección, en donde veremos las diversas etapas a considerar para tomar la decisión de qué persona es la más apropiada para el puesto vacante. Se celebra el contrato de trabajo respectivo, para continuar con la inducción, una vez hecha esta presentación, procederemos a la orientación o entrenamiento, el art. 132, fracción XV y por último hablaremos de la promoción.

4.1 RECLUTAMIENTO

“Una de las metas del reclutamiento, es crear un buen grupo de personas disponibles para trabajar en una compañía en particular.

4.1.1 RECURSOS INTERNOS Y EXTERNOS

Se dice que cuando una persona vaya a ocupar un puesto, el reclutamiento se puede hacer dentro o desde fuera de la empresa.

* RECURSOS INTERNOS

Una organización puede adquirir recursos adicionales de trabajo de diferentes maneras, internamente, con frecuencia se encuentran las personas en el puesto revisando los registros de desempeño y por medio de un sistema de propaganda del puesto. Algunas veces se obtienen empleados adicionales pidiendo a los empleados actuales que informen a sus amigos de los puestos disponibles.

Algunos puestos administrativos, se pueden ocupar revisando los registros del personal de la compañía, incluyendo los informes de evaluación del desempeño, determinando cuáles empleados actuales merecen que se les ascienda y ofreciendo el puesto disponible a uno de esos empleados. Generalmente extienden esta idea a un sistema de propaganda formal.

La manera de anunciar, la hacen poniendo en los tableros las vacantes e invitando a los empleados a presentarse; y así no hay favoritismo.

* RECURSOS EXTERNOS

Las organizaciones casi siempre publican anuncios en periódicos, revistas y semanarios de sociedades profesionales. Las compañías más grandes reclutan

personal científico en los colegios y universidades. Frecuentemente, algunas compañías buscan personal profesional adicional poniéndose en contacto con sociedades profesionales y pidiéndoles ayuda para encontrar las personas calificadas para ocupar puestos ejecutivos.

4.1.2 FUENTES DE RECURSOS HUMANOS

El Sindicato: provee todo el personal, ordinariamente, con excepción del de confianza.

Las Escuelas: universidades, tecnológicos, escuelas comerciales, etc., para el abastecimiento de contadores, administradores y secretarias.

Las Agencias de Colocaciones: onerosas y gratuitas, siendo estas últimas quizá las mejores, porque actúan sólo con miras de servicio.

El Personal Recomendado por los actuales trabajadores

La Puerta de la Calle: es decir, el personal es atraído por la fama de la empresa

Otras Empresas: pueden recomendar al personal que no pudieron colocarlo por diversos motivos". (Reyes, 1985 : 262-263).

4.2 SELECCION

4.2.1 IMPORTANCIA DE LA SELECCION

Es importante la selección ya que por mucho tiempo ha tenido una alta prioridad dentro de las áreas administrativas.

Los administradores saben que toma un gran trabajo de investigación descubrir e identificar a los candidatos promisorios, debido a que la mayor parte de las prácticas de selección, son mucho más efectivos para descubrir las deficiencias de los candidatos que para proporcionar seguridad de una ejecución exitosa.

4.2.2. QUE ES SELECCION

Proceso a través del cual podemos dotar a la *organización* del recurso humano necesario.

Además, se debe atender, orientar e informar a los aspirantes sobre los trámites a realizar en el proceso selectivo, así como de la situación de las gestiones realizadas.

Recibir documentación, integrar expedientes y programar cursos y exámenes de los aspirantes a categorías diferentes, autónomas y controlar su desarrollo.

Elaborar y distribuir los listados de relación y control de aspirantes, sujetos a selección.

Realizar la evaluación psicológica, de conocimientos de los aspirantes de acuerdo al puesto.

Formular e integrar los reportes individuales y listados de aspirantes, con base al resultado de las evaluaciones practicadas.

4.2.3 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE SELECCION DE PERSONAL

1.- Ubicación

La ubicación significa el ajuste de las cualidades de las personas con los requerimientos de un puesto en particular.

La selección y ubicación de los candidatos se puede considerar actividades de empleo parcialmente interrelacionadas, ya que a una persona por lo regular no la selecciona una compañía antes de cualquier consideración al puesto que va a ocupar.

Cuando hay una descripción del puesto muy estricta, y cuando los esfuerzos de reclutamiento se concentran en encontrar las cualidades únicas para ajustarlas a una descripción de puestos en particular, la selección y ubicación son conceptos aproximadamente intercambiables, sin embargo, no es común que se presenten tan extremadamente.

2.- Orientación

Cuando no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado.

3.- Ética profesional

Es de elemental importancia no decirle al candidato que no sirve para nada o que por su avanzada edad no lo podemos contratar, pues esto podría afectar gravemente la salud física y mental del individuo, lo cual trasciende a su familia y sociedad. En pocas palabras se tiene en las manos el destino de una persona.

4.2.4 ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA

- Vacante

Es la intención de seleccionar los mejores candidatos posibles para cada vacante en el programa de formación de personal y evitar entrar en relaciones con quienes no operen bien.

Esta amplia intención se ve suplementada por muchos más objetivos específicos.

- Requisición

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

- Análisis y evaluación de puesto

Es importante ver este inciso, ya que sin el no se puede precisar el sueldo a pagar, ni el puesto a ocupar.

En breves palabras, nos dice la forma de la pieza y su valor.

- Inventario de recursos humanos

El personal que ha estado prestando su servicio, tiene oportunidad de cuando hay vacantes, ellos tener un ascenso

- Fuentes de reclutamiento

Este inciso lo vimos al inicio del capítulo.

- Solicitud de empleo

El llevar solicitudes es posiblemente tan universal como la entrevista preliminar.

Además, es usualmente el recurso inicial de información de la empresa.

Generalmente todas las empresas usan alguna forma de información, cuestionario de solicitud. Aunque casi todas están de acuerdo en que se necesitan las hojas de solicitud, no saben qué tipo de información pedir.

Aunque este dilema continua, la mayoría de los empleadores usan algún tipo de solicitud porque todavía no se ha sugerido nada para tener dicha información general de una manera más eficiente.

- Entrevista preliminar o inicial

La entrevista se puede considerar una conversación verbal, normalmente entre dos personas, para un propósito particular.

Muchos programas de selección se inician con entrevistas preliminares.

Los solicitantes, atraídos por un anuncio publicitario o por las actividades de exploraciones, se presentan ante los representantes de la empresa.

Tal vez, esta entrevista de introducción puede tener lugar a través del mostrador de la oficina.

Puede consistir esencialmente en un breve intercambio de información entre el departamento de recursos humanos y el solicitante, acerca de los requerimientos del puesto, revisión de solicitud y explicación de la naturaleza del trabajo, etc.

Esto puede servir principalmente para determinar si es o no valioso para el solicitante llenar la forma de la solicitud.

Las recepcionistas o secretarias frecuentemente guían estas breves entrevistas preliminares.

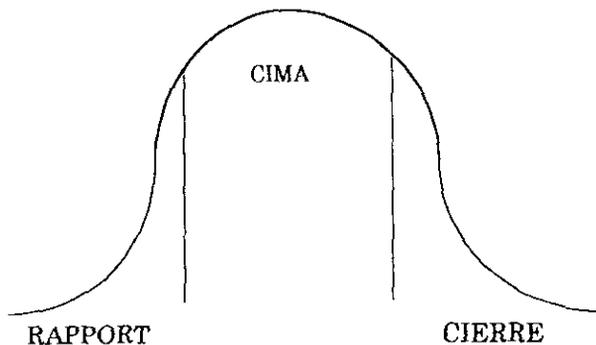
- Entrevista de selección

Es una interrelación entre dos personas, entrevistador y entrevistado, siendo una conversación recíproca ya que hasta la fecha ha sido punto clave para la selección.

Al nivel profesional, en la mayoría de las empresas, seleccionan a su personal, tomando en cuenta básicamente su curriculum vitae y círculo social en que se desenvuelve. En el gobierno, la selección se hace generalmente a través de recomendaciones o por medio del sindicato.

En los niveles directivos, se toman muy en cuenta factores tales como: facilidad de expresión, cultura general, desenvolvimiento social, etc. Estos últimos son determinantes para seleccionar al candidato ideal.

Las fases de la entrevista se dividen en:



* Rapport.- ahí el entrevistador trata de disminuir las tensiones al entrevistador.

* Cima.- Es la realización de la entrevista, se van a estudiar o explorar las áreas:

- Historia laboral.- se pretende ver, ingresos, sus actitudes y habilidades.

- Historia educativa.- lo primero es saber qué estudios realizó, cuánto duró y su clasificación ("aplicado", "conflictivo", etc.)

- Historia personal.- a veces han hecho preguntas de la vida privada del entrevistador, pero como se trata de un trabajo, no es éticamente reprochable. Además de que les interesa el estado de salud de individuo, para saber cómo manejar a esta persona y hacia dónde puede ir su agresividad.

- Tiempo libre.- es bueno saber en qué ocupa su tiempo libre, y si es responsable de sus actos.

- Proyectos a corto y largo plazo.- saber sus proyectos y metas del entrevistado.

* Cierre.- El entrevistador anuncia que terminó pero da tiempo al entrevistador a hacer preguntas sobre la misma entrevista.

Al terminar la entrevista se presenta un informe de la entrevista, el cual debe ser claro y concreto, el entrevistador se hace algunas preguntas como son: ¿obtuve información necesaria?, ¿alcancé el objetivo?, ¿logré dar seguridad al entrevistado?, ¿presioné al entrevistado cuando fue necesario?, etc.

- Pruebas Psicológicas

Normalmente hacen pruebas psicométricas y de preguntas capciosas, generalmente lo aplica el departamento de personal.

- Prueba de Trabajo

Son las pruebas de conocimientos que son valoradas en el área de recursos humanos, mediante el nivel de habilidades de una gente en la mecanografía, taquigrafía u operación de máquinas de oficina, etc.

- Examen Médico

Determina si las cualidades físicas del solicitante son suficientes para satisfacer los requisitos del trabajo para el que se le está considerando.

Además se evita el empleo de candidatos con enfermedades contagiosas. Y, ayuda en el proceso de colocación del empleado determinando la capacidad física del candidato.

- Estudio Socioeconómico

Se debe estudiar la vida del solicitante como: la actividad sociofamiliar, la responsabilidad del mismo y comprobar la honestidad" (Arias, 1978 : 256-274).

Y por último la decisión final.

4.3 CONTRATACION

"Es el trámite siguiente, una vez concluida la selección de personal.

4.3.1 TIPOS DE CONTRATACION

La contratación puede ser Temporal o Definitiva; las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.

A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado (art. 35 de la Ley Federal del Trabajo).

En los contratos por tiempo fijo, deberá precisarse con toda exactitud la fecha de su terminación, pero si vencido el término que se hubiere fijado, subsiste la materia de trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia pero en éstos casos se corre el riesgo de tener que indemnizar al trabajador (art. 50 de la Ley Federal del Trabajo).

En los contratos por obra determinada debe expresarse con toda claridad en qué consiste la obra, que por ejemplo puede ser promocional.

4.3.2 LOS CONTRATOS DE TRABAJO

Todo contrato de trabajo deberá contar como mínimo:

a) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.

b) Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.

c) El servicio o servicios que deban prestarse, los que determinaran con la mayor precisión posible.

d) El lugar o lugares donde presten el trabajo.

e) La duración de la jornada

f) La forma y el monto del salario.

g) El día y el lugar de pago del salario.

h) Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

4.3.3 LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES:

Estas deben estar fijadas en el contrato colectivo o individual de trabajo. A continuación se presenta un extracto de los artículos 132 y 134 de la Ley Federal del Trabajo.

Obligaciones de los patrones

a) Cumplir con las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a su empresa.

b) Pagar a los trabajadores o empleados, los salarios o indemnizaciones de conformidad con las normas vigentes en la institución.

c) Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo. El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador.

d) Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador.

e) Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores.

f) Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabras o de obra.

g) Expedir cada quince días a solicitud de los trabajadores una constancia escrita de los días trabajados y el salario percibido.

h) Expedir al trabajador que lo solicite o se separe de la empresa, dentro del término de tres días una constancia escrita relativa a sus servicios.

i) Conceder a los trabajadores faltar a su trabajo para desempeñar una comisión permanente de su sindicato o del estado.

El tiempo podrá descontarse al trabajador al no ser que la compense con un tiempo igual de trabajo efectivo.

j) Poner en conocimiento del sindicato titular contrato colectivo y de los trabajadores de la categoría inmediata inferior, los puestos de nueva creación, las vacantes definitivas y los temporales que deban cubrirse.

k) Establecer y sostener las escuelas. Art. 123 constitucional de conformidad con lo que dispongan las leyes y la SEP.

l) Colaborar a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores.

m) Hacer por su cuenta gastos para sostener estudios técnicos, industriales o prácticos.

Obligaciones de los trabajadores:

a) Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables.

b) Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores.

c) Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante.

d) Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

e) Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.

f) Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les haya dado para el trabajo.

g) Observar buenas costumbres durante el servicio.

h) Prestar auxilios en cualquier tiempo que se necesiten, cuando por siniestro o riesgo inminente peligran las personas o los intereses del patrón o de sus compañeros de trabajo.

i) Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento.

j) Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto como tengan conocimiento de las mismas.

k) Comunicar al patrón o a su representante las deficiencias que adviertan, a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo o de los patrones. (Trueba, 1970: 80, 87)

4.3.4 REGISTROS DEL NUEVO EMPLEADO

Al ingresar una nueva persona a la empresa se deben de realizar una serie de registros ante diversas instituciones de gobierno que la ley establece como obligatorias, por tal motivo recomendamos aplicar los siguientes puntos para evitar cualquier tipo de problemas derivados con éstos, para tener un mejor control administrativo de nuestro personal.

1.- Darlo de alta inmediatamente ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que de esta forma le permitirá hacer uso de los servicios que otorga este instituto, la inscripción a este instituto se recomienda hacerlo dentro de los cinco

días estipulados por la ley, ya que por el contrario la empresa puede hacerse acreedora a una sanción.

2.- Todo trabajador tiene derecho a las prestaciones que otorga el INFONAVIT, por esa razón recomendamos estar al corriente en los trámites y pagos relacionados con este instituto y así poder dar mayores oportunidades a los trabajadores de adquirir un crédito para vivienda, recomendamos también que al ingresar a la empresa una persona que esté haciendo amortizaciones de crédito, debe presentar inmediatamente la constancia de ingresos ante el instituto y poder hacer de inmediato las retenciones correspondientes y evitar que el trabajador se atrase en sus pagos.

3.- En 1992 se inicia una prestación más para los trabajadores que es el Sistema de Ahorro para el Retiro SAR, esta prestación servirá a los trabajadores como pensión que le permitirá cubrir algunas de sus necesidades monetarias cuando llegue el momento de su retiro, recomendamos inscribir de inmediato al trabajador y hacer las aportaciones correspondientes, par no perjudicar el porvenir de los trabajadores.

4.- Si los trabajadores de base de la empresa está afiliados a un sindicato con el cual se tiene celebrado un contrato colectivo de trabajo, el trabajador de nuevo ingreso deberá ser dado de alta al sindicato.

5.- El contar con un expediente bien integrado de cada uno de los trabajadores nos permite llevar un control más preciso sobre su comportamiento dentro de la misma, así los directivos de la empresa que quieran tomar una decisión referente a algún empleado se hará con fundamentos más sólidos.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Para llevar un buen control sobre los trabajadores, se deberán integrar a los expedientes la siguiente documentación.

- Solicitud de empleo, para tener la información que se tomó como base para su selección.

- Copia del acta de nacimiento, para verificar que los datos que está proporcionando el trabajador sean los correctos y hacer los trámites e inscripciones en forma correcta.

- Copia u original del estado de cuenta del SAR, es importante para conocer el número de cuenta que se ha venido manejando con el nuevo empleado.

- Copia de algún recibo del IMSS, es muy importante mantener este documento en su expediente ya que nos permitirá consultar su número de afiliación para todo tipo de trámite ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

- Copia de recibo INFONAVIT (si tiene crédito) para tomar los datos necesarios y poder hacer y poder continuar haciendo los pagos correspondientes.

- Cartas de recomendación, para comprobar su conducta, honradez, comportamiento, etc., a través de personas o empresas que lo hayan empleado anteriormente.

- Exámenes: teóricos, prácticos, psicométricos y observaciones. Debemos mantener los resultados de los exámenes que se le aplicaron al empleado para tener en cuenta los conocimientos que ésta persona posee, así como las observaciones que se hicieron al momento de evaluarlos.

- Contratos, mantenerlos en los expedientes para evitar problemas en alguna revisión por parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, así como conocer el periodo en que tendrá vigencia este contrato si es temporal, por obra determinada o indefinido.

- Fotografía reciente, es necesario contar con una fotografía en el expediente de cada empleado para identificarlo más rápidamente entre el resto de los trabajadores. (Apuntes, 1996).

4.3.5 SEGUROS Y FIANZAS

“Al firmar el contrato individual o colectivo, se debe hacer del conocimiento del trabajador, los seguros y las fianzas que se tengan contratados, así como especificaciones de cada uno y proporcionar para firmar los contratos de estos seguros y fianzas.

4.3.6 RELACIONES SINDICALES

Son las que se establecen entre un organismo llamado sindicato, formado también por trabajadores y los empleados, para defensa ante los patrones de los derechos de los trabajadores.

La legislación del trabajo de cada país determina las condiciones de constitución de la administración, y los límites de la personalidad jurídica de los sindicatos; así mismo, reglamenta o controla la adhesión de socios, el empleo de los aportes, el sistema de elecciones, el derecho de adquirir bienes, etc., así como la declaración de huelgas, de negociación colectiva, el arbitraje de los conflictos con participación del estado o sin él, con el doble propósito de mantener la acción sindical dentro del campo que le asigna el poder público y de proteger a los socios contra posibles abusos o presiones.

4.3.7 LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Art. 123

En este artículo la *directriz fundamental* consiste en impartir la más plena protección al mejor patrimonio del hombre: su trabajo.

Se establecen las garantías más imperantes para los trabajadores, que forman la sociedad, al igual que los campesinos, una clase económicamente débil. Tales garantías tienen categoría constitucional para evitar que puedan ser violadas a través de leyes ordinarias o medidas administrativas.

A continuación se presentan algunos extractos de fracciones de este artículo que considero relevante:

I. La duración de la jornada máxima será de ocho hora.

III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de ésta edad y los menores de 16 tendrán como jornada máxima la de seis hora.

IV. Por cada seis días de trabajo deberá de disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.

VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales.

VII. Para trabajo igual debe corresponder salario igual.

VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.

IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación de utilidades.

XX. Las diferencias o conflictos entre el capital y el trabajo se sujetarán a la decisión de una junta de conciliación y arbitraje.

4.3.8 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

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

Sus Diferencias:

El salario.- Se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario.

El Sueldo.- Se paga por mes o por quincena.

La verdadera diferencia es de índole sociológico: el salario se aplica a trabajo de taller o manuales, el sueldo se aplica a trabajos administrativos, de supervisión o de oficina.

Es de mucha importancia el hecho de que la retribución proporcione una medida tangible del valor relativo del empleado para la organización y una base para juzgar si el dinero que recibe por su trabajo es o no equitativo y justo en términos de lo que él percibe que es su contribución". (Apuntes, 1996).

4.4 INDUCCION

4.4.1 INTRODUCCION EN EL PUESTO

“Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y no simplemente enviado con su ficha de ingreso. Por lo menos debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.

El nuevo jefe debe presentarse a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.

Debe después explicarles en qué consistirá su trabajo para ello, nada mejor que auxiliarse en la descripción del puesto. En mi opinión, lo mejor es que la entregue para que la lea cuidadosamente y después la comente con el jefe inmediato.

Deben mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, de herramientas, sanitarios, etc.

Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas, en los primeros días.

4.4.2 MANUAL DE BIENVENIDA

Representa en muchas empresas, el primer contacto del nuevo empleado con la organización. A últimas fechas se ha generalizado en todo tipo de compañías, la elaboración de un manual de bienvenida, el cual contiene normalmente los siguientes puntos:

1.- Introducción: explica el contenido del manual, y contiene un párrafo en donde se le desea una permanencia placentera, así como deseándole el logro de sus metas al nuevo empleado.

2.- Historia y objetivos: se explican los antecedentes de la empresa y los objetivos generales que persigue la misma.

3.- Estructura: se presenta un organigrama general de la empresa y un departamental de la misma y se le sitúa en la organización lo más preciso posible, con el fin de que no tenga problemas posteriores de autoridad-responsabilidad. Debe conocer cómo está integrada orgánicamente la compañía. En algunos casos, este punto contiene además, los nombres de los altos directivos, para que se vaya familiarizando con ellos.

4.- Prestaciones: se le explican en qué consisten las prestaciones a que tiene derecho; servicio médico particular, bonificaciones por vacaciones, por puntualidad, descuentos en tiendas, etc. Además de seguros, arrendamiento de habitaciones, jubilación y préstamos.

Todo esto lógicamente varía de una empresa a otra.

5.- Obligaciones: se le marcan los lineamientos de la compañía acerca de horario y jornada de trabajo, puntualidad comunicaciones y si existe, se le da el reglamento interior de trabajo.

Como indicamos anteriormente, es de gran importancia que exista un manual de bienvenida, ya que representa el primer punto de contacto entre el nuevo empleado y la organización.

La introducción del trabajador constituye una técnica que no requiere un gran costo, ni personal muy técnico, y sin embargo rinda gran utilidad". (Reyes, 19685 : 265). (Apuntes, 1996)

4.5 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

“Es necesario distinguir tres clases de actividades de adiestramiento. Existe ante todo un adiestramiento de carácter más bien teórico, mientras que existe otro evidentemente práctico.

A.- El Primero, suele darse a todas las cualidades que requieran en un oficio o profesión, siendo por lo mismo más general.

B.- El primero exige que además de él se adquiriera una destreza y por lo mismo, tiene que darse aún suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.

C.- El primero sólo se necesita tratándose de puestos calificados con técnicas y ejecutivos, mientras que el segundo se refiere aún para los no calificados o semicalificados.

Estas distinciones hacen pensar que dentro del entrenamiento hay tres aspectos distintos y complementarios.

1.- La capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Ejemplo: idiomas, electrónica, contadores, etc.

2.- El Adiestramiento: Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. Ejemplo: plomeros, carniceros y electricistas, etc.

3.- La Formación: Además de la capacitación teórica y el adiestramiento práctico que proporciona respectivamente ideas y hábitos es necesaria la información que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales de trabajo, etc., que no pueden darse

en la capacitación o adiestramiento, y que sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Las tres funciones que comprenden el entrenamiento se requieren para todos los puestos; predominando en los niveles inferiores el adiestramiento.

4.5.1 ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION

La fracc. XV del art. 132 de la Ley Federal del Trabajo, contempla la obligatoriedad de la capacitación.

Este precepto constituye un paso muy importante en la evolución de nuestro derecho del trabajo al imponer al patrón la obligación de capacitar a los trabajadores.

La capacitación debe hacerse de acuerdo con los sindicatos o trabajadores y dando aviso a la autoridad de trabajo que corresponde.

Se sugiere que la capacitación se lleve a cabo en horas de trabajo para que en realidad sea efectiva, pues la experiencia revela que en caso contrario, los trabajadores no se sientan motivados a capacitarse, en cursos posteriores a las horas de trabajo.

4.5.2 ELEMENTOS DE UN MANUAL DE CAPACITACION

Son cuatro que todo manual debe contener para que lleve al participante al cumplimiento de objetivo o sea el aprendizaje de los que pretenden enseñar o capacitar; éstos son:

Introducción

Desarrollo

Fijación del aprendizaje

Síntesis (cierre).

*** INTRODUCCION (Apertura)** la introducción tiene la función de abrir el curso o el tema, la manera de hacerlo es mencionando los siguientes aspectos:

- a.- Objetivos.- qué es lo que van a lograr
- b.- Para qué sirve aprender eso, subrayar cuál es su importancia
- c.- Antecedentes.- que servirán para ubicar al participante.

La abertura es una primera síntesis, una presentación global del curso o tema planteado. En general en ésta primera fase se busca dar una visión rápida del tema o curso mencionando la importancia de éste el porqué le sirve conocerlo o manejarlo: además que se conozca el o los objetivos fijados.

*** DESARROLLO.-** En el desarrollo se determina cuáles son los temas principales del curso, éstos se dividen en subtemas y dichos subtemas en ideas básicas, por ejemplo: en cursos sobre el cheque.

Tema: qué entendemos por cheque en general

Subtema: Clases de cheque y sus usos

Ideas Básicas; sería la explicación a los conceptos que se desprenderían de cada uno de los subtemas.

*** FIJACION O EVALUACION.-** La fijación del aprendizaje será por medio de actividades de participación activa de los participantes, esto es que tenga la

oportunidad de vivir dicho aprendizaje en forma real, por ejemplo: siguiendo con el curso de "El cheque":

Proporcionar al participante varias opciones de documentos y que éste identifique el cheque.

* **SINTESIS O CONCLUSIONES.**- (Culminación o cierre) es la profundización del tema y permite reconstruir lo tratado.

Muchas veces se deja este paso para que el participante lo resuelva o sea que es importante que se dé oportunidad de desarrollar sus propias conclusiones, las cuales podrá confrontar con los objetivos y la importancia, fijados en la introducción y con la ayuda del instructor o guía del curso de capacitación. (Reyes, 1985 : 105-111).

4.6 PROMOCION (planes, políticas).

"Es una norma general en todas las empresas privadas (con una buena organización), que se le de oportunidad de ascenso a las personas que están demostrando su interés y capacidad en el desarrollo de sus funciones.

El pasar a un puesto más alto es una de las formas más usuales de retribuciones adicionales. Generalmente junto con el ascenso se produce un aumento en el sueldo, pero hay muchas cosas atractivas en los ascensos que no tienen nada que ver con el dinero. Existen satisfacciones sociales psicológicas y personales que son inherente al ascenso, que con frecuencia pueden significar más que un sueldo mayor. Un ascenso es una forma directa de alabanza, quiere decir:

“Usted se ha desenvuelto muy bien en su puesto actual. Estamos seguros de que ante este nuevo reto lo hará igual de bien”.

Se ha producido mucha controversia sobre cómo decidir si los empleados merecen aumento de sueldos y ascensos. De acuerdo con un sistema de clasificación de méritos, el empleado es evaluado periódicamente sobre el progreso que ha hecho o sobre la falta del mismo. Esto se hace por lo general a intervalos de seis meses o de un año. La clasificación de los empleados se realiza de acuerdo con los resultados, seguridad, iniciativa, aceptación de responsabilidad, apariencia, producción, uso de los recursos, cantidad de supervisión que necesite y criterio. Una buena clasificación de méritos le da derecho a un aumento. Sin embargo, en la práctica los aumentos por méritos tienden a ser casi automáticos.

Los miembros de los sindicatos casi siempre prefieren un sistema de antigüedad para los ascensos y aumentos de sueldos. Bajo este sistema los ascensos, despidos y nuevas llamadas al trabajo se determinan de acuerdo con el tiempo de servicio de los empleados. Por supuesto que este sistema no siempre redonda en el mejor provecho de la compañía o del empleado. Puede ser que el empleado con mayor tiempo de servicios no sea el más calificado para ser ascendido.

Pero si los empleados piensan que el sistema de determinar méritos de la compañía es injusto o tiene prejuicios, seguramente preferirán algún tipo de sistema basado en la antigüedad. (A base de un escalafón el cual consiste, en tomar en cuenta la antigüedad, pero si no es capaz éste, se promueve al siguiente).

Hay otros problemas al ascender a las personas. Es fácil suponer que si un trabajador hace algo bien podría hacer la siguiente cosa igualmente bien. Al resultado de esto se le ha llamado el principio de Peter. La idea es la siguiente:

En cualquier organización una persona competente será ascendida como recompensa por un trabajo bien hecho. Una vez que llega al nivel donde deja de ser competente ya no volverá a ser ascendido. En ese momento la organización se tiene que quedar con un trabajador cuyo trabajo excede su capacidad. Todo el mundo conoce casos en los que es aplicable el principio de Peter. Con frecuencia la necesidad de más dinero, prestigio o reconocimiento hace que los trabajadores tomen trabajos que no les gusta o no pueden desarrollar bien.

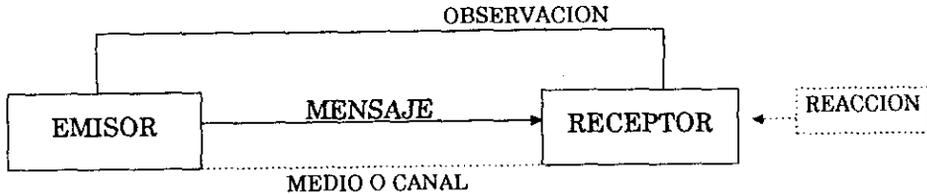
Casi todo el mundo quiere un ascenso... pero no todo el mundo se merece un ascenso". (Koontz, 1986 : 323)

4.7 COMUNICACION

"Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. En esta situación, definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitiremos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.-

4.7.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Los elementos básicos que integran la comunicación son:



4.7.2 LA COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS

Actualmente sabemos que es primordial la comunicación en cualquier momento de nuestra vida, pero en ocasiones no nos percatamos de la gran influencia que trae consigo tener la comunicación correcta para el momento preciso.

Ahora bien, la empresa es el lugar más visible en el cual podemos ubicarnos para hablar al respecto, ya que es aquí donde más debemos cuidar la comunicación, pues para que exista un equilibrio y una armonía dentro de cualquier negocio por muy pequeño que este sea, la comunicación correcta hará que este marche en el orden que uno desee, la comunicación es pues un factor indispensable, y es entonces cuando debemos observar donde debe comenzar las buenas relaciones sobre todo con los empleados.

Si nos enfocamos a una empresa pequeña, podemos observar cuan sencillo es comunicarse con los empleados a través de la palabra, y así por ejemplo en un

negocio que cuente con diez empleados el dueño podrá ya sea solicitar su presencia con tan solo abrir una puerta y llamarlo, o bien saber directa e inmediatamente si alguno ha cometido algún error o bien en el caso de tener que darle algún mensaje esto lo podrá hacer cara a cara, sin necesidad de girar alguna carta u oficio; el empresario sin lugar a dudas conoce a sus empleados, llega a ellos personalmente y mantiene una comunicación abierta al diálogo con su personal sin ningún protocolo.

Y a medida que una empresa va creciendo el dueño se ve en la necesidad de buscar los medios necesarios para comunicarse con sus trabajadores y es aquí cuando se tiene que recurrir al uso de cartas u oficios para dar a conocer los mensajes de la gerencia. Mas sin embargo estos no deben ser del todo formales, puesto que aun el allego patronal no se ha limitado completamente.

Cuando la empresa llega a tal grado que el empresario no se puede dar el tiempo necesario de redactar una carta, es entonces que se tendrá que recurrir a los periódicos murales, los cuales con una sola publicación harán que todos dentro de la empresa se enteren de lo que se les desea transmitir este es un medio muy rápido y sencillo de comunicación, y ayuda dentro de la empresa a evitar muchos problemas, como son los rumores y la distorsión de la información o también auxilia para disminuir la quejas y agravios, por lo que las personas encargadas de realizar los periódicos murales tienen que estar siempre atentos para descubrir descontentos y así actuar rápidamente colocando en los periódicos la información necesaria, además reduce los costos de la producción, publicando en este la necesidad, los medios y mencionar la aportación de los empleados para lograrlo.

De este modo la comunicación obrero-patronal, mantendrá la armonía para el buen funcionamiento de la empresa, pero es también necesario que el empresario mantenga una comunicación cara a cara con sus empleados, buscando los medios

para lograrlos ya que esta forma de comunicación motiva más al trabajador haciéndolo sentir como lo que es, un miembro muy importante en la compañía.

A continuación expongo algunas formas de cómo puede el empresario ver a sus empleados personalmente:

Que tanto a la hora de llegada como de salida pasar por los lugares donde estos están laborando, o bien realizar algunas reuniones con cierto número de empleados en algunas ocasiones, y en el caso de que la empresa sea muy grande se realizarán dichas reuniones con los supervisores los cuales se verán obligados a hacer lo mismo cada uno en su departamento, también puede escoger al azar a tres personas semanalmente y entrevistarlos personalmente, y en fin podrán citar muchas formas más pero será a criterio de la empresa escoger cualquier medio que crea conveniente para mantener la comunicación perfecta que mantenga en armonía el funcionamiento del negocio." (Arias, 1978 : 387-388). (Apuntes : 1995).

4.8 MOTIVACION

"Cabe preguntarse por qué es importante el estudio de la motivación para el administrador. Evidentemente las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo; en otras palabras, con el comportamiento de sus miembros, así, es extraordinariamente importante conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar y manejar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

4.8.1 BREVE REFERENCIA HISTORICA

El hombre se ha interrogado sobre los motivos que guían su acción. Los filósofos de la antigüedad encontraron diversas respuestas:

A. Demócrito enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad para él, es un estado interno del hombre; no debe basarse en cosas materiales, externas al hombre, ya que éstas son caducas van y vienen: en cambio, la felicidad interior nadie puede quitársela.

B. Epicuro, por otra parte, pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.

Durante muchos siglos surgieron diversas escuelas filosóficas que ofrecieron diversas explicaciones para tratar de entender la conducta humana; sin embargo, no pasaron del terreno meramente especulativo.

4.8.2 MOTIVACION

Es una fuerza interna que mueve a las personas hacia alcanzar sus metas a través del convencimiento propio.

4.8.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION

La capacidad de estimar a los hombres de comprenderlos es una de las destrezas más importantes que debe dominar cualquier supervisor.

Además del conocimiento particular de la persona que nos ayuda a guiarlos y mantenerlos, también tenemos ciertos principios generales del comportamiento humano que actúan como guías.

Independientemente de si se trabaja en producción, contabilidad, ventas, publicidad, personal o compras, se tendrá un problema en común con todos los supervisores. Este problema es el personal, ya que siempre ha resultado ser difícil; cada uno tiene sus cualidades y debilidades, y no será mucho el tiempo que se transcurra como supervisor antes de que encuentren dos causas acerca del personal:

Primera.- Que resulta difícil cambiar a la gente, esto lo han verificado quienes han tratado de convertir en diligente a un hombre perezoso, los que alguna vez han tratado de que una persona inflexible se lleve bien con los demás.

Segunda.- Es que a ninguno nos gusta que nos mande otra persona.

La motivación puede medirse en términos de ausentismo, reemplazos, quejas, calidad y producción.

La motivación sólo es posible cuando el trabajador, que es objeto de la misma está contento.

4.8.4 NECESIDADES PSICOLOGICAS DE LA MOTIVACION

1.Reconocimiento. El ser apreciado, se le ha hecho sentirse importante, se le da crédito por el buen desempeño de su trabajo.

2.Sensación de Pertenencia. Ser necesario y sentir que ayuda a alcanzar las metas de la empresa.

3. Ser tratado con Respeto y Dignidad. La gente desea sentir que se le respeta.

4. Oportunidad. La posibilidad de mejorar y desarrollarse en el desempeño de su trabajo.

5. Satisfacciones con la Realización- Tener un trabajo que si es capaz de realizar y cuya buena realización produce satisfacción, un trabajo que constituye un desafío para él, y para sus destrezas y capacidad.

6. Propósito. Desafío y oportunidad para una competencia sana con otras personas dentro de la organización que tenga más interés en su trabajo. " (Arias, 1978 : 60-61). (Apuntes , 1995).

4.8.5 LOS MOTIVADORES ADMINISTRATIVOS DE ARCH PATTON

"Arch Patton, un consultor en administración y experto en retribuciones a ejecutivos, ha identificado las motivaciones, según él, de los gerentes de los negocios. Su lista es similar a la de Maslow, con la excepción de que él no incluye las necesidades psicológicas y de seguridad. Supone que las personas que han alcanzado posiciones de gerentes ya tienen bastante bien cubiertas estas necesidades. Al contrario de Maslow, no trata de clasificarlas de acuerdo con su importancia. Sus motivadores son los siguientes:

1.- El reto que se encuentra en el trabajo. Para que esto pueda ser llevado al máximo las personas tienen que conocer el propósito y el alcance de sus responsabilidades de trabajo. Tienen que saber cuál es su autoridad y qué se espera de ellos; como creer en el valor de lo que están haciendo.

2.- El deseo de la posición. Aunque la importancia de la posición ha sido reconocida durante siglos por la iglesia, los militares y el gobierno, la industria ha comenzado a reconocerlo recientemente. Los atributos de la posición comprenden

títulos, ascensos, una oficina impresionante, una secretaria ejecutiva, un automóvil de la empresa y membresías en clubes.

3.- El impulso para lograr el liderazgo. Aunque en ocasiones es difícil de distinguir el deseo de poder, es éste el deseo de convertirse en el líder entre los conocidos.

4.- Al acicate de la competencia. Este importante factor de motivación, se encuentra presente en muchos aspectos de la vida.

5.- Temor. Toma muchas formas, incluyendo el temor a los errores el temor a perder el trabajo y el temor de recibir una prima menor.

6.- Dinero. Su posición, en la parte inferior de la lista, no significa que sea el motivador menos eficaz; por el contrario, lo más frecuente es que sea algo más que el simple dinero, por lo general es un reflejo de otras motivaciones". (Koontz, 1986 : 443-444).

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

Propuesta de creación de un departamento de recursos humanos. Para una empresa comercial de la ciudad de Uruapan, Mich. (Caso específico, Abarrotes y Semillas el Valle, S.A.).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Determinar la importancia del departamento de recursos humanos en las empresas.

HIPOTESIS

Si las empresa cuentan con un departamento de recursos humanos estas funcionaran eficientemente y podrán dotar a la empresa del personal adecuado para los puestos indicados, y permitirá ejercer un mejor control sobre el personal y más atención a otras funciones, además de mejorar las relaciones obrero-patronales.

MUESTRA

Para el desarrollo de ésta investigación, se procedió a entrevistar a los 22 empleados que conforman actualmente la fuerza laboral de la empresa.

RECOLECCION DE DATOS

Para la obtención de la información se elaboraron dos tipos de cuestionarios uno dirigido para la empresa y el otro para los empleados, por medio de un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas.

El cuestionario nos dará a conocer las opiniones, situaciones de cómo se encuentra la administración de recursos humanos en la empresa Abarrotes y Semillas del Valle, S.A. Así como las características de cada empleado y el gerente entrevistado para poder formar un criterio general.

El cuestionario consta de 29 preguntas con el propósito de llevar a cabo los objetivos planeados en cada uno de ellas.

Este primer cuestionario fue dirigido al Gerente General y al encargado del departamento de contabilidad, a continuación se señalan las respuestas obtenidas respectivamente. El inciso A son las respuestas del Gerente General y las del inciso B las respuestas del encargado del departamento de contabilidad.

CUESTIONARIO

1.- Explique detalladamente el proceso de reclutamiento que utiliza para atraer solicitudes.

A.- Personal recomendado por los actuales trabajadores, anuncios puestos en la empresa en el área de ventas.

B.- Anuncios en el establecimiento y personal recomendado por los trabajadores.

2.- Comente el proceso de selección.

A.- Se entrevistan a todos los candidatos y se selecciona al más apto para el puesto y se contrata.

B.- Se entrevista a los solicitantes y se contrata al que más reúne los requisitos para el puesto.

3.- ¿La empresa cuenta con un programa de inducción de personal?

Si () No ()

Explique la respuesta _____

A.- No existe, se le aplica al nuevo empleado en qué consiste su trabajo y con los días él mismo se presenta con el personal.

B.- No hay procedimiento, únicamente se presenta con su jefe inmediato y éste le comenta sus funciones.

4.- ¿Se cuenta con programas de capacitación por escrito?

Si () No ()

Explique su respuesta _____

5.- ¿Con qué frecuencia usted capacita a su personal?.

Explique la respuesta _____

A.- No hay tiempo para estos cursos, este tipo de cursos son muy costosos.

B.- El gerente no está de acuerdo con la capacitación por su costo.

6.- ¿Considera usted que las instalaciones de la empresa sean las correctas?

Si () No () ¿Porqué? _____

A.- Se supervisa cada temporada y no existen anomalías en dichas instalaciones

B.- El personal no se queja de las instalaciones por lo que considero que son las apropiadas.

7.- ¿Qué aspectos considera Ud. para asignar sueldos y salarios a los puestos?
Explique su respuesta _____

A.- Asigno sueldos de acuerdo al desarrollo de su trabajo, disponibilidad del empleado y más trabajo y responsabilidad mejor sueldo.

B.- Responsabilidad de su trabajo, calidad en su trabajo, etc.

8.- ¿Existen en cada uno de los departamentos funciones por escrito?

Si () No () ¿Porqué? _____

A.- La funciones asignadas a cada empleado son verbales no están por escrito.

B.- Por falta de tiempo para su elaboración, falta una persona con conocimientos de administración para realizar esta función.

9.- Existen manuales de procedimientos en cada departamento?.

Explique su respuesta _____

A.- Los procedimientos de cada departamento para realizar una función son verbales.

B.- No hay manuales en la empresa todo se realiza en la práctica.

10.- ¿La empresa en general y cada uno de los departamentos cuentan con políticas y objetivos por escrito?

Si () No () ¿Porqué? _____

A.- Todas las políticas, objetivos y metas son verbales no están por escrito

b.- El gerente comenta mucho sobre políticas y objetivos pero lo cierto es que no están escritas.

11.- ¿Utiliza métodos de incentivos?.

Explique ¿cuál? _____

A.- Todos los empleados que laboran en esta empresa perciben buenos sueldos, se procura pagar un poco más que otras empresas de la competencia.

B.- Los trabajadores perciben sueldos más elevados que las empresas de la competencia.

12.- ¿Se evalúa el desempeño de los trabajadores?. Explique su respuesta

Si () No () ¿Porqué? _____

A.- Calificamos el desempeño del trabajador, sus habilidades, puntualidad y su espíritu de participación en la realización de otras actividades.

B.- Se califica su responsabilidad en su trabajo, puntualidad y participación con otros departamentos.

13.- ¿Considera Ud. que sus empleados están motivados?

Si () No () ¿Porqué? _____

A.- El trabajador que es bien pagado suele estar motivado

B.- En lo personal no estoy motivado, es mucha responsabilidad y poco sueldo y en lo referente a los demás falta otro tipo de motivación.

14.- ¿Cómo considera Ud. en este momento el nivel de comunicación entre los empleados, empresa y trabajador.?

Buena () Regular () Mala () ¿Porqué? _____

A.- Al trabajador le falta que me tenga confianza, comunicar sus inquietudes para saber cómo piensa y saber sus aspiraciones.

B.- Al gerente y a los empleados les falta comunicarse para que no exista distorsión en determinada comunicación, por otras personas que no les corresponde comunicar.

15.- ¿Qué considera Ud. que es necesario hacer para mejorar la comunicación en la organización?

A.- Que el empleado se comunique con su jefe inmediato y la gerencia. Realizar juntas, entrevistas con cada empleado y convivir más con todos los empleados.

B.- Realizar juntas quincenales cuando menos. Saber escuchar al trabajador, la aceptación de críticas del trabajador al jefe y de jefe a subordinado.

16.- ¿Cuáles son las políticas que existen para la revisión de contratos de personal?

A.- Este trabajo está en manos del contador con apoyo del asesor, desconozco por completo su renovación.

B.- Todos los contratos de los empleados no están actualizados se deben renovar cada año pero este no es el caso debido a falta de tiempo.

17.- ¿La empresa cuenta con un reglamento interior de trabajo?

Si () No () ¿Porqué? _____

18.- ¿Desarrolla procedimientos de seguridad para evitar accidentes de trabajo?

Si () No () ¿Porqué? _____

A.- Para evitar este tipo de accidentes platicamos constantemente con todo el personal para que realicen su trabajo con mucho cuidado para evitar estos accidentes.

B.- No existen se le comenta a los empleados que realicen el trabajo con calma.

19.- ¿Existen métodos de protección y vigilancia para salvaguardar a la organización y al empleado?

Si () No () ¿Porqué? _____

A.- La empresa está dotada de un botiquín de primeros auxilios y con 7 extinguidores y una puerta de emergencia y se dota al personal de uniformes.

B.- Se cuenta con un botiquín se primeros auxilios, con extinguidores pero estos no están en un lugar estratégico, falta un curso para saber cómo usarlos en caso de una emergencia.

20.- ¿La empresa realiza actividades recreativas para su personal?

Si () No () ¿Porqué? _____

A.- El personal no manifiesta la necesidad de hacer una actividad aparte de su trabajo, estoy en la disponibilidad de apoyar al empleado en este tipo de actividades. Únicamente organizo cada año un evento para el trabajador y su familia.

B.- El gerente no se ocupa de estas necesidades del trabajador cada año realiza una cena para todo el personal.

21.- ¿Qué tiempo específico le dedica Ud. a la administración de recursos humanos?.

A.- Esta función se realiza entre el jefe de contabilidad y la gerencia, esta función se realiza sobre la marcha.

B.- El sábado por la mañana para la elaboración de la nómina y lo demás sobre la marcha (falta de tiempo).

22.- Describa las funciones que realiza en relación a la administración de recursos humanos.

A.- Selección de personal, contrataciones, control de vacaciones, reparto de aguinaldo y utilidades, permisos, aumento de sueldos y despidos de personal.

B.- Elaboración de nóminas, pagos de SAR, IMSS, INFONAVIT, selección de personal, permisos, liquidaciones.

23.- ¿Mantiene informado al personal de los cambios administrativos que se dan en relación al IMSS, SAR, etc.?

A.- Esta información corresponde al contador apoyado por el asesor contable.

B.- Si el trabajador tiene dudas se le orienta no hay información general para todo el personal.

24 ¿Con qué frecuencia realiza reuniones con su personal?

Mensual () Anual () Quincenal () Trimestral () Semestral ()
de vez en cuando () No hacen juntas ()

A.- Se realizan juntas de vez en cuando, pero cuando un empleado está realizando mal su trabajo platico con el, para que le ponga más empeño a su labor.

B.- Se realizan juntas de vez en cuando para todo el personal pero el gerente visita los departamentos por lo regular cada ocho días.

25.- ¿Cuenta con un cuestionario de entrevista de salida?

Si () No ()

Explique su respuesta _____

A.- Se realiza una entrevista verbal al empleado para que explique su retiro de la empresa, pero no se llevan estadísticas de este tipo.

B.- Por falta de tiempo para realizar un cuestionario por escrito no se le da la importancia necesaria a esta entrevista únicamente se le entrega el cheque de liquidación al empleado.

26 ¿Qué necesidades tiene actualmente en relación a las funciones de recursos humanos?

A.- Personalmente considero que no existen tales necesidades todo marcha correctamente. Faltaría únicamente una organización administrativa por los documentos que no están por escrito.

B.- Tiempo para realizar esta función, cursos para actualizarse en esta área, contratar a un experto para que lleve a cabo esta función y una organización administrativa.

27.- ¿Cómo y de qué manera considera que se le pudiera dar solución a dichas necesidades?

A.- Que el asesor administrativo, asesore al contador de cómo llevar esta función de recursos humanos.

B.- Contratar los servicios de un despacho administrativo para que elabore todos los documentos administrativos y capacite a una persona que específicamente se encargue de esta función. Organizar a la empresa.

28.- ¿Qué importancia tiene para Ud. dentro de la empresa el recurso humano?

Explique su respuesta _____

A.- El trabajador es básico en la organización, sin él la empresa no podría funcionar. Se le debe atender en lo posible en sus necesidades.

B.- El ser humano es un elemento importante en la empresa para el desarrollo de cualquier actividad, debe ser tratado lo mejor posible, se debe motivar para obtener un mejor rendimiento del empleado.

29.- ¿Cuenta Ud. con conocimientos necesarios para realizar esta función?

Si () No ()

Explique su respuesta _____

A.- Para llevar esta función se requiere de más preparación, las técnicas que se emplean en esta empresa son improvisadas, me falta más preparación.

B.- No me considero con los conocimientos necesarios para llevar esta función tan importante como es el manejo del recurso humano. Se me asigno esta función adicional.

De acuerdo a los resultados obtenidos de éstos cuestionarios aplicados a la empresa se llegó a las siguientes conclusiones:

1.La fuente de abastecimiento más usual que utiliza la empresa es el personal recomendado por los actuales trabajadores.

2.El procedimiento de selección no es el indicado, se selecciona al empleado intuitivamente, se basan solamente en observaciones y datos subjetivos.

3.La empresa no cuenta con un programa de inducción.

4.Lo más usual es el entrenamiento en el trabajo, el trabajador aprende haciendo su trabajo.

5.La organización no cuenta con recursos para realizar sus propios entrenamientos y no utiliza cursos externos. La empresa no brinda oportunidades a sus empleados para que desarrollen y perfeccionen sus actividades.

6.La ubicación de las oficinas y las condiciones de las instalaciones no son las apropiadas falta más iluminación y ventilación.

7.Para remunerar al individuo se toma en cuenta el desempeño de sus labores, en base a esto se asignan los sueldos al puesto.

8.No determinan las funciones que corresponde realizar a cada trabajador, no cuenta con funciones por escrito.

9.La empresa no cuenta con programas y procedimientos por escrito, los procedimientos son improvisados por lo que no se tiene bien claro la forma de hacer las tareas.

10.La empresa no tiene bien definida las metas y objetivos, no se tiene bien claro hasta donde el empleado tiene cierto límite y libertad para tomar decisiones para el mejor provecho de la empresa y lo mismo pasa con los objetivos no se tiene un punto de referencia a dónde se propone llegar.

11.No hay procedimientos de incentivos, el trabajador recibe un sueldo únicamente.

12.El pago es el único incentivo que ellos utilizan para la retribución al trabajador. (Aumento en el sueldo) no se les da la oportunidad de ascender.

13.No motivan al personal, no existen pago de horas extras, primas, días festivos pagados, prestaciones no monetarias, comisiones, etc.

14.Falta más comunicación de gerencia-empleado y del empleado a la empresa.

15.Elaborar un proceso de comunicación mediante el cual trasmitamos y recibamos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

16.El encargado de esta función no le da la importancia necesaria a la revisión de los contratos de trabajo.

17.No cuenta con un reglamento interior de trabajo, no existe disposiciones que obliguen al trabajador y patrón en el desarrollo de los trabajos de la empresa.

18.La empresa deja mucho que desear no se cuenta con procedimientos para la prevención de accidentes de trabajo.

19.La empresa cuenta con el equipo necesario de protección en caso de siniestros, pero el personal no está adiestrado para utilizar el equipo, además el equipo no está en el lugar estratégico.

20.La empresa no lleva a cabo programas de esparcimiento y por otra parte el personal no hace peticiones sobre programas de actividades deportivas o culturales.

21.Este trabajo es uno de los más descuidados en esta empresa y peor realizados, falta de conocimientos de administración de recursos humanos.

22.Se limita a realizar las funciones más necesarias para este departamento.

23.El encargado de llevar la función de recursos humanos no informa a su personal, se limita a desarrollar su trabajo.

24.Las juntas se desarrollan cuando el problema ya está encima y por medio de las junta se piensa dar solución al problema que aqueja a la empresa.

25.La empresa no lleva un control estadístico de las causas de renuncias del personal, no lleva a cabo entrevistas de salida, por lo que no tiene idea de las causas por los que renuncia el empleado.

26.Existe duplicidad para realizar la función, no se tiene bien limitado hasta donde se tiene autoridad y responsabilidad para tomar una decisión.

27.Alguien debe dedicarse en forma específica a realizar y controlar los aspectos y técnicas de personal.

28.Ignoran la importancia del recurso humano.

29.No parece conveniente que sea el gerente o el encargado del departamento de contabilidad los que lleven esta función por no contar con los conocimientos necesarios para desempeñar la función de recursos humanos.

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

El cuestionario constó de 20 preguntas con el propósito de llevar a cabo los objetivos planeados en cada uno de ellas y así facilitar la interpretación, siendo el universo 20 trabajadores encuestados.

1.- Describa brevemente en qué consiste sus funciones

El 80% de los trabajadores respondieron que no tenían bien definido cuáles eran sus funciones específicas y el 20% comentó que sí sabían cuales eran sus funciones.

2.- Por favor enumere en orden de importancia para Ud. los siguientes aspectos para una mayor motivación:

___ Un incremento en el sueldo

___ Un ascenso a otro puesto

___ Reconocimiento al trabajo que esta desarrollando

___ Una felicitación por parte de la gerencia.

El 100% de los empleados coincidieron en este orden: incremento de sueldo, reconocimiento del trabajo, fomentar la convivencia, y por último una felicitación.

3.- ¿Cómo considera Ud. que estaría motivado para realizar su trabajo?

El 100% contestó en este orden: aumento en el sueldo, respetar el horario de salida, otorgar vales de despensa y que se trabaje por comisiones.

4.- ¿Cómo considera en este momento el nivel de comunicación en su departamento y los demás departamentos?

() Buena (X) Regular () Mala

El 85% de los empleados respondieron que la comunicación era regular y el 15% restante que la comunicación era buena.

5.- ¿Qué considera Ud. que es necesario hacer para mejorar la comunicación entre las personas que integran su departamento.

El 80% de los encuestados coincidieron en dos puntos muy importantes y estos son: incrementar la convivencia y realizar juntas mensuales, y el 20% se mostró indiferente.

6.- Condiciones del lugar de trabajo (Marque con una X):

Temperatura : Calurosa () Fría () Normal ()

Iluminación: Deficiente () Adecuada ()

Ventilación: Deficiente () Adecuada ()

El 75% de los encuestados dijeron que la iluminación era deficiente y el 25% que era adecuada y de la temperatura 90% de los entrevistados que era calurosa y el 10% restante que es normal. La ventilación el 60% de los trabajadores opinó que era deficiente y el 40% de los empleados que era adecuada.

8.- ¿Existen en su departamento métodos y procedimientos por escrito?

El 90% de los empleados contestaron que no existen estos procedimientos por escrito y el otro 10% se mostró indiferente.

9.- ¿Tiene dudas sobre cómo realizar algunas actividades en su trabajo o sobre a quién reportar alguna situación?

De los encuestados el 75% contestaron que existen dos ordenes de mando y no saben a quién obedecer, para realizar su trabajo el 50% de los trabajadores opinaron que con frecuencia tienen dudas de cómo desarrollar sus actividades y el otro 50% opinó todo lo contrario.

10.- ¿Qué necesidades tiene actualmente en el puesto que está desempeñando?

El 90% de los encuestados coincidieron en estas necesidades: mejorar las instalaciones, distribución del trabajo y mantenimiento a las unidades y el 10% se mostró indiferente.

11.- ¿Considera Ud. necesario la creación de un departamento de recursos humanos?

El 75% de los empleados opinaron que sí es necesario este departamento en la empresa, sería un apoyo para todo el personal y el 25% se mostró indiferente.

12.- ¿Cree Ud. que puede obtener beneficios con este departamento y explique cuáles?

El 80% de los empleados comentaron que si se puede obtener beneficios entre los cuales: el control de vacaciones, el pago de horas extras, reparto de utilidades y la entrega de aguinaldo a tiempo y el 20% se mostró indiferente.

13.- ¿Considera Ud. que este departamento contribuirá al desarrollo personal y de la organización?

El 85% contestaron que si se podría tener un mejor desarrollo del trabajador, porque tendría un mejor control de sus actividades y la empresa obtendrá beneficios como son: calidad en el trabajo y por lo tanto un incremento en las ventas y el otro 15% se mostró indiferente.

14.- ¿Qué considera Ud. que es necesario hacer para mejorar la calidad del trabajo?

En esta pregunta el 100% de los encuestados opinaron que la capacitación es necesaria para todo el personal.

15.- Ocasionalmente ha recibido algún tipo de capacitación, adiestramiento y/o curso especial?. Explique de qué tipo.

El 100% de los encuestados coincidieron en que nunca han sido capacitados y que la empresa no imparte cursos.

16.- Usted como trabajador ¿conoce todos sus derechos y obligaciones?

De los entrevistados el 70% contestaron que no conocen sus derechos pero si las obligaciones y el 30% comentó que si conocen los derechos y sus responsabilidades.

17.- ¿Cómo y de qué manera considera Ud. que podría contribuir al logro de las metas de la empresa?

El 90% de los entrevistados coincidieron en trabajar con mucho empeño y no cometer errores y el 10% se mostró indiferente.

18.- Explique de manera detallada cómo se llevó a cabo su proceso de contratación

El 100% de los trabajadores opinaron que su procedimiento fue el siguiente: entrega de solicitud, entrevista y de inmediato comenzó a trabajar.

19.- ¿Existen en su departamento políticas y objetivos por escrito?

De los encuestados el 25% de ellos contestaron que sí conocen lo que es un objetivo y una política y el 75% no tienen idea de qué es un objetivo, pero comentaron que no existen estos documentos por escrito.

20.- ¿Con qué periodicidad se realizan juntas departamentales o generales dentro de la empresa? (Marque con una X).

Mensuales () Anuales () Semestrales ()

De vez en cuando () No hacen juntas ()

El 100% de los trabajadores opinaron que se llevan a cabo juntas de vez en cuando.

De acuerdo a los resultados obtenidos en ésta investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. De los resultados obtenidos el 80% de los trabajadores respondieron que la empresa no asigna oficialmente a cada trabajador un puesto claro y en cuanto a sus responsabilidades no están bien definidas.

2. El 100% de los encuestados no se mostraron satisfechos con su actual sueldo, la empresa no toma en cuenta la importancia que representa para el trabajador una aumento en su remuneración.

3. La empresa no cuenta con técnicas de motivación, los empleados únicamente reciben los sueldos básicos, no promueven compensaciones monetarias adicionales a los sueldos, no otorgan vales de despensa, ni gratificaciones por trabajos bien realizados y no brindan la posibilidad de ascensos a los empleados más eficientes.

4. La comunicación en la empresa es deficiente no utilizan la comunicación oral o escrita, el gerente o jefe departamental no llegan a ellos personalmente, ni mantiene una comunicación abierta al diálogo con su personal, no recurre al uso de cartas u oficios para dar a conocer los mensajes de la gerencia de este modo la comunicación obrero-patronal no tendrá una armonía para su buen funcionamiento de la empresa.

5. La empresa no tiene fecha determinada para realizar juntas y no se llevan a cabo actividades recreativas.

6.La empresa no le da la importancia necesaria al trabajador y a las condiciones del trabajo y estas no son las adecuadas, existe deficiencia en la iluminación y ventilación, el trato que recibe de sus superiores el empleado no es el indicado.

7.El tiempo que se asistió para la investigación de campo y los resultados obtenidos, en la empresa no se escuchan ruidos molestos que puedan incomodar al trabajador.

8.La empresa no cuenta con procedimientos por escrito, por lo que no tienen definida la forma de hacer las cosas, no tienen una secuencia cronológica para decir: primero se hace esto; después eso y en seguida aquello.

9.La empresa y cada uno de sus departamentos se enfrentan a la duplicidad de mando y el trabajador con frecuencia se enfrenta a ciertas dudas de cómo desarrollar correctamente sus tareas.

10.La empresa deja mucho que desear en cuanto a la distribución de sus oficinas y el acondicionamiento de las mismas y no se da un mantenimiento preventivo a las unidades.

11.De acuerdo a los resultados obtenidos y en lo personal la creación de un departamento de recursos humanos para cualquier empresa ésta podrá obtener beneficios con este departamento entre los cuales están: supervisar al personal a la hora de desarrollar sus funciones, mejorar la calidad del servicio y el contar con personal más calificado, este servicio como intermediario entre patrón-trabajador.

12.La empresa no brinda oportunidad para el desarrollo integral de los trabajadores, no deja que este muestre sus habilidades, no es preparado para estar al día con los cambios tecnológicos y la empresa al no contar con personal bien capacitado no podrá desarrollarse.

13. Los trabajadores son capacitados mientras desarrollan el trabajo junto a otro empleado designado a enseñarle el cómo realizar las que van a ser sus funciones y ésta es la única forma que utiliza la empresa en capacitar a su personal.

14. Como ya se mencionó la empresa capacita a su personal mientras desarrollan el trabajo, por lo que no se valen de otros medios más formales como; fuentes externas de capacitación, cursos universitarios, cursos por correspondencia, proveedores comerciales y/o películas de capacitación.

15. Los empleados que laboran en esta empresa no han recibido ningún tipo de cursos ni capacitación adicional, la empresa no se ha preocupado por llevarles cursos de relaciones humanas y de mercadotecnia, etc.

16. Los resultados obtenidos nos muestran que el 70% de los encuestados no conocen sus derechos como trabajador y cosa contrario el 80% si conocen cuáles son sus obligaciones como trabajador.

17. La empresa no tiene bien definida cuáles son sus objetivos generales ni departamentales por lo que el trabajador ni la empresa tienen un punto de referencia para poder saber si se cumplió con determinado objetivo.

18. De acuerdo a la información obtenida y lo observado, la empresa no cuenta con procesos administrativos como son: proceso de selección, programas de capacitación y de higiene y seguridad, manual de bienvenida y reglamento interior de trabajo, etc.

19. La empresa no tiene establecida en forma explícita sus políticas y es cuando el personal se da cuenta de que no existen tales políticas y esto ocasiona actitudes negativas, cada supervisor sigue sus propias políticas cosa que causa una mala coordinación, inseguridad y descontento.

20. De acuerdo a los resultados de esta investigación, la empresa no tiene fechas específicas para el desarrollo de juntas, estas se llevan a cabo esporádicamente.

5.1 ESTUDIO DEL PROCESO ACTUAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL DE LA EMPRESA.

Una vez estudiados los conceptos básicos de administración de recursos humanos analizaremos las condiciones del proceso actual de administración de personal utilizado en la empresa, Abarrotes y Semillas El Valle, S.A.

En la actualidad esta empresa cuenta con un promedio de 25 trabajadores de los cuales diez y siete de ellos son empleados operativos y los ocho restantes son empleados de confianza. Su estructura orgánica presenta cinco niveles jerárquicos de ahí la importancia que se le debe de dar a la administración de recursos humanos ya que cada nivel y cada puesto requiere de personas con características esenciales para que pueda funcionar adecuadamente.

Los puestos que presenta en la actualidad esta empresa y para los cuales se requiere de una selección especial son:

Gerente General

Jefe de Contabilidad

Jefe de Ventas

Jefe de Crédito y Cobranzas

Auxiliares Contables y/o Administrativos

Vendedores

Choferes

Cargadores

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO ACTUAL

El único medio utilizado para realizar el reclutamiento hasta la fecha es "el personal recomendado por los actuales trabajadores" esto da como resultado que se obtengan muy pocos candidatos de donde escoger.

EL PROCESO DE SELECCION ACTUAL

El reclutamiento de personal en la empresa se hace principalmente por solicitudes que las personas presentan a esta por su propia voluntad.

El gerente escoge a la solicitud que más se apega a los requisitos del puesto.

Entrevista.- El gerente realiza la entrevista en donde verifica los datos que aparecen en la solicitud de empleo y explica el horario de trabajo y el sueldo.

Exámenes.- No se aplican ningún tipo de exámenes.

PROCESO DE CONTRATACION ACTUAL

El contrato que utiliza la empresa es el contrato individual de trabajo. El contrato es verbal por 28 días como prueba si el trabajador no es apto, simplemente se le finiquita cuando termina el periodo del contrato sin responsabilidad para ninguna de las partes; si por el contrario, el trabajador demostró capacidad para desarrollar las funciones se le expide el contrato indefinido.

En algunas ocasiones también se contratan por obra determinada cuando se pretende cubrir vacantes cuando es temporada alta.

PROCESO DE INDUCCION ACTUAL

Una vez realizado los registros indispensables del trabajador en la empresa. Se le conduce hasta el departamento donde va a laborar presentándolo al jefe inmediato y éste le indica las actividades que debe realizar.

El procedimiento es deficiente ya que no se le da información por lo que el trabajador no toma la confianza suficiente para poder realizar sus actividades.

EL PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El proceso de capacitación y adiestramiento con que cuenta la empresa es muy sencillo.

La capacitación se da dentro del puesto.

La capacitación dentro del puesto es la forma de capacitación utilizada con mayor frecuencia por la empresa. Como su nombre lo indica, los empleados son capacitados mientras desarrollan el trabajo junto con el gerente o un empleado designado para enseñarle al empleado cómo realizar una tarea paso por paso.

PROCESO DE MOTIVACION ACTUAL

La empresa no desarrolla formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales. No utiliza sistemas de pagos por comisiones o bonificaciones, vales de despensa, etc.

EL PROCESO DE REMUNERACION ACTUAL

El proceso de remuneración utilizado por la empresa es muy sencillo.

Para la empresa es importante tener sueldos más altos que otras compañías para no perder empleados claves.

que se le da a este, ya que el trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un mundo con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él.

El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa la eficiencia del trabajador así como su satisfacción.

Es importante que la empresa considere la elaboración de un programa de inducción.

EL PROCESO DE CAPACITACION

La empresa estudiada, capacita al personal dentro del puesto, los empleados son capacitados mientras desarrollan el trabajo junto a un empleado designado, este tipo de capacitación es aceptado por los estudiosos de la materia.

No cabe duda de que en los tiempos actuales y en el futuro inmediato, ahora más que nunca, será necesario contar con personal altamente capacitado en todas las áreas y en todos los niveles.

La capacitación deberá ser continua y no se deberá ver como un evento que se da una sola vez. Ya que con esta resultará beneficiado tanto para la empresa como los empleados, además un trabajador que se encuentre bien capacitado se encuentra *más satisfecho en el trabajo*.

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación que le permita elevar su nivel de vida y productividad. Con un programa de capacitación y adiestramiento estaremos cumpliendo lo establecido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

seguros de vida, etc. De esta manera le permita a la empresa competir, obtener y conservar buen personal.

Así pues, las organizaciones deben preocuparse por establecer una estructura de salarios que cubra las necesidades.

CONCLUSIONES

Analizando la investigación expuesta, concluimos que Abarrotes y Semillas el Valle, S.A. ha dejado olvidado de cierta forma la importancia de lo que significa un departamento de recursos humanos, siendo que el negocio sólo será tan bueno como lo sean sus recursos humanos. La administración de personal es una parte vital del negocio. A pesar de ello, es uno de los trabajos más descuidados y peor realizados en esta empresa.

Se estudiaron temas y subtemas de lo que conforma un departamento de recursos humanos, en los que se observaron aspectos fundamentales que debe contener dicho departamento, ya que con un departamento la empresa puede obtener resultados favorables tanto para el trabajador como para la empresa.

De tal forma concluimos que la empresa estudiada no cuenta con objetivos de la función de administración de recursos humanos, no se desarrollan políticas, programas y procedimientos, no da oportunidad de progreso, la empresa no cuenta con una estructura administrativa funcional de acorde a sus necesidades.

La persona que actualmente desarrolla la función de personal no cuenta con los conocimientos ni la experiencia necesaria para realizar de la mejor manera esta función, además de que no tiene bien definido específicamente cuál es su área de trabajo en la empresa.

Las técnicas administrativas de recursos humanos, que se llevan actualmente no son las indicadas.

El proceso de personal en la empresa: se recluta solamente por una sola fuente para todos los niveles, la selección se realiza intuitivamente no utilizando el proceso de selección, la contratación que se ha manejado hasta la fecha no es la correcta, no cuenta con un programa de inducción, no adopta ninguna de las teorías gerenciales, no motiva al personal, el trabajador percibe únicamente el pago de los sueldos.

Por lo tanto con estas conclusiones se demuestra la hipótesis planteada puesto que a través de la investigación realizada se ha determinado la necesidad de crear un departamento de recursos humanos, como solución a los conflictos y malestares laborales y de organización que aquejan a la empresa Abarrotes y Semillas del Valle, S. A. logrando con ello el cumplimiento de los objetivos planeados en esta investigación.

RECOMENDACIONES

Cualquier organización, incluso los pequeños negocios se requiere de que alguna persona se haga cargo de la función de personal, con conocimientos específicos, adquiridos por estudios y por la experiencia.

El departamento de recursos humanos se debe organizar de acuerdo a su magnitud, en el caso de esta empresa con un jefe de personal y una secretaria y una oficina asignada a este departamento se puede llevar correctamente esta función.

Se deberá establecer claramente la posición jerárquica que debe guardar el departamento de personal, recomendamos que sea colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la gerencia general de la empresa, ya que cuando un jefe de personal se encuentra colocado en el tercero o cuarto nivel, ello conduce a que los empleados lo consideren como secundario.

El departamento deberá saber qué tipo de autoridad le corresponde, el jefe de personal tendrá autoridad lineal sobre los demás departamentos, a menos de que substituyera a los jefes de línea. Su actividad interviniendo en departamentos o secciones distintas de él, tales como ventas, contabilidad, compras, etc., sólo puede ser o funcional o staff. El administrador de recursos humanos debe asesorar a cada jefe departamental para que cumpla más adecuadamente con su personal.

Toda empresa por pequeña que sea deberá establecer por escrito sus objetivos y políticas, dichos objetivos constituyen estados ideales a donde se pretende llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización, las políticas son guías de acción que orientan la forma de lograr los objetivos marcados. Recomendamos que no se debe permitir que los objetivos y las políticas se conviertan en letra muerta esto ocasionaría actitudes negativas y problemas a la organización.

Las funciones que corresponde realizar al departamento de recursos humanos: desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo y asesorando a los jefes en línea y a la dirección.

A continuación recomendamos algunos pasos a tomar para el proceso de personal.

La empresa deberá contar con un perfil de cada uno de los puestos de la empresa, esto para determinar a grandes rasgos los requisitos generales que debe reunir una persona para ser considerada como candidato al puesto vacante, recomendamos elaborar estos perfiles de puestos que sirvan de base para efectuar el reclutamiento de personal e iniciar así con la selección.

RECLUTAMIENTO

Antes de acudir a cualquier medio de reclutamiento el identificar si la empresa cuenta con personal que ocupa puestos inferiores al vacante y que cumplan los requisitos de éste, y así lograr una motivación no solo a la persona promovida, sino al resto del personal para que trabaje con más entusiasmo.

El jefe de personal deberá indagar otras fuentes de empleo potenciales más importantes para la empresa pequeña de negocios.

Podemos mencionar algunas fuentes más usuales para la empresa:

- 1.- Amistades o parientes de los empleados actuales
- 2.- Anuncios públicos colocados en la tienda

3.- Bolsas de trabajo pública, una ventaja de estas bolsas de trabajo es que son gratis para los usuarios.

4.- Anuncios en radio y periódicos, la utilización de estos medios representan erogaciones de dinero por parte de la empresa por lo tanto se debe acudir a éstos sólo para puestos especiales.

Para que el reclutamiento de estos medios sean adecuados, es indispensable elegir bien el periódico en el cual se va a colocar el mensaje, de igual forma la estación radiofónica ya que cada uno de ellos cuenta con auditorio de características especiales.

Esto da como resultado que se obtengan más candidatos de donde escoger.

SELECCION

Una vez elegidas las solicitudes más aptas para el puesto vacante, se recomienda que la empresa aplique este tipo de pruebas:

♦ Prueba de aptitudes.- Es para medir la aptitud mecánica y la destreza manual o cualquier otro talento potencial que una persona posee para aprender un empleo nuevo.

♦ Prueba de desarrollo.- Intenta medir la habilidad que una persona tiene para ciertos trabajos en la mecanografía, taquigrafía u operación de máquinas, etc.

♦ Prueba de personalidad.- Se utiliza con frecuencia como auxiliares en la selección de gerentes o de vendedores.

Entrevista personal.- El encargado de esta función tiene la oportunidad de conocer más acerca del solicitante por medio del contacto cara a cara, la entrevista deberá ser guiada, pero no dominada por el entrevistador. Es una buena práctica

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, Fernando (1978), *Administración de recursos humanos*, Edit. Trillas, México.
2. Douglas McGregor (1981), *Mando y motivación*, Edit., Diana, México
3. Koontz, Harold (1986), *Manual de administración moderna*, Nueva editorial Interamericana, México
4. Laris Casillas, Francisco (1977) *Administración integral*, Edit.. CECSA
5. Paniagua Aduna, Andrés (1985), *Orígenes y perspectivas de la administración*, Edit.. Trillas, México
6. Reyes Ponce, Agustín (1979), *Administración de personal. Primera parte: relaciones humanas*, Edit.. Limusa, México
7. Reyes Ponce, Agustín (1985), *Administración de empresas teoría y práctica. Segunda Parte*, Edit.. Limusa, México
8. Trueba Urbina, Alberto (1984), *Ley federal del trabajo*, Edit.. Porrúa, México.
9. Universidad Don Vasco, Apuntes.