

885325



**CENTRO DE ESTUDIOS AGUSTINIANO
FRAY ANDRES DE URDANETA**

NIVEL LICENCIATURA
CLAVE DE INCORPORACION
UNAM 8853
PSICOLOGIA

“ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA MEDIANA
EMPRESA”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

LILIANA TULIA GONZALEZ RAMIREZ

VERONICA GARCIA ESCOBAR



ASESOR: DAVID ALFARO LEMUS

Handwritten signature or stamp

COACALCO DE BERRIOZABAL, EDO. DE MEXICO

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A DIOS:

*Por el don de la vida,
Por alumbrar mi camino y el de mi familia,
Por toda la fe y esperanza que me da para seguir adelante.*

A MIS PADRES:

*Como una muestra de mi cariño y agradecimiento,
Por todo el amor y el apoyo brindado y porque hoy
Veo llegar a su fin una de mis metas de
mi vida, les agradezco la orientación que
siempre me otorgan. Sabiendo que jamás existirá una
forma de agradecer una vida de lucha, sacrificio y esfuerzos
constantes, solo deseo que comprendan que el logro mío; es suyo, que
mi esfuerzo es inspirado en ustedes y que son mi único ideal.*

A MI HERMANA:

*Por el apoyo brindado a través
De mis estudios y de cada momento
Bueno y malo en mi vida. Eres super.*

A MI AMIGA:

*Por su amistad ya que es muy difícil mantenerla;
Pero sobre todo por la experiencia vivida con la
Elaboración de está, nuestra meta.
Te deseo lo mejor, hoy y siempre.*

*Quiero expresar un profundo agradecimiento
A quienes con su ayuda, apoyo y comprensión,
Me alentaron a lograr esta hermosa realidad.
Mi formación profesional.*

GRACIAS.

LILIANA.

A DIOS:

*Por brindarme el momento más especial durante
Estos 27 años... la vida y junto con ella uno de
Los dones más preciosos con los
Que se puede y debe aventurar
Ésta misma... la libertad.*

A MIS PADRES:

*Por darme cariño, amor , comprensión y sobre todo
Por compartir conmigo sus experiencias y su dedicación
Para lograr formar una gran familia.
Gracias por ayudarme e inspirarme a conseguir este logro...
Los quiero mucho.*

A MI HERMANO:

*Por el simple hecho de tener dos cosas en la vida,
Razones o resultados. Las razones no cuentan.
Eres una gran persona.*

A UNA GRAN AMIGA:

*Por que la amistad es una planta que crece con lentitud
Y tiene que aguantar las sacudidas de la adversidad antes de merecer
su nombre, y que más que compartir juntas esta gran experiencia.*

A Ti:

*Porque siempre iré a donde vayas,
Y viviré donde vivas.
Y donde tu mueras, ahí moriré yo.*

GRACIAS.

VERONICA.

RECONOCIMIENTOS

AL LIC. DAVID ALFARO LEMUS

*Por su apoyo brindado a través
De la realización de esta tesis y
Con promesa de seguir siempre adelante.*

GRACIAS.

LILIANA

A los profesores Rosa del Castillo, Margarita Martínez, Luis Antonio Vasquez, Mario Montes, Patricia Becerra, Laura Chavez, Juan Luis Vasquez, Eduardo Card y a todos aquellos que con su apoyo y conocimientos contribuyeron a mi formación profesional.

GRACIAS.

VERONICA

	PAGINA
RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	III
 CAPITULO I. IMPORTANCIA DE LOS ASPECTOS TECNOLOGICOS DE LA MODERNIZACIÓN EN MEDIANAS EMPRESAS	
1.1. <i>Aspectos tecnológicos de la modernización</i>	10
1.2. <i>La pequeña y mediana empresa en México</i>	12
 CAPITULO II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2.1. <i>Breve reseña histórica</i>	26
2.2. <i>Definición de administración de recursos humanos</i>	34
2.2.1. <i>Áreas de recursos humanos</i>	35
2.3.1 Reclutamiento y selección.....	36
2.3.2. Administración de sueldos y salarios.....	37
2.3.3. Relaciones laborales.....	40
2.3.4. Capacitación y adiestramiento.....	41
2.3.5. Seguridad e higiene.....	48
 CAPITULO III. PRINCIPALES ÁREAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
3.1. <i>Área de reclutamiento y selección</i>	52
3.2. <i>Área de administración de sueldos y salarios</i>	59
3.2.1. Análisis y valuación de puestos.....	60
3.2.2. Evaluación de desempeño.....	63
3.2.3. Calificación de méritos.....	66
3.3. <i>Área de relaciones laborales</i>	68
3.3.1. Contrato de trabajo colectivo e individual.....	68
3.3.2. Afiliación al IMSS e Infonavit.....	70

ÍNDICE

3.3.3. Reglamento interior de trabajo.....	74
3.3.4. Sindicatos.....	75
<i>3.4. Área de capacitación.....</i>	<i>78</i>
3.4.1. Comisión mixta de capacitación.....	78
3.4.2. Programas de capacitación.....	79
3.4.3. Detección de necesidades.....	81
3.4.4. Métodos y técnicas de capacitación.....	84
<i>3.5. Área de seguridad e higiene.....</i>	<i>88</i>
3.5.1. Comisión mixta de seguridad e higiene.....	88
3.5.2. Actos y condiciones inseguras.....	90
3.5.3. Programas de seguridad e higiene.....	94
CAPITULO IV. PROYECTO DE ESTRUCTURACIÓN.....	98
CAPITULO V. CONCLUSIONES.....	122
ANEXOS.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	135

RESUMEN

Las organizaciones son consideradas unidades sociales, por lo que el aprovechamiento e incremento de los recursos humanos son benéficos para la empresa y la sociedad, las cuales requieren de energía humana para lograr sus objetivos. La resolución de los problemas que se presentan en ella requieren de una mayor decisión del trabajo y una adecuada distribución del mismo. De aquí la importancia de organizar la estructura de un departamento de recursos humanos en una empresa ya que constituye un elemento que influye profundamente en la conducta de los trabajadores y la efectividad de la misma. Dicho departamento contribuye a una adecuada administración del recurso humano buscando mantener el desempeño eficiente del personal y de la organización facilitando un crecimiento armónico entre ambos, teniendo el psicólogo industrial gran participación en estos logros.

La existencia del departamento de recursos humanos como pieza clave de la empresa aportará grandes beneficios. Por un lado, permitirá aplicar el proceso de reclutamiento y selección con mayor eficacia, consiguiendo candidatos idóneos para el puesto idóneo. Asimismo, es fundamental contar con un área de relaciones laborales ya que el bienestar de la empresa y sus trabajadores depende de los derechos y obligaciones que se fijan en cualquier tipo de contrato para el cumplimiento jurídico de la empresa; existiendo al igual un área de sueldos y salarios que se basa en métodos y técnicas que compensen a los trabajadores de acuerdo al tiempo y esfuerzo realizado.

Ahora bien, el crear y mantener un ambiente de trabajo seguro es algo de lo que también se ocupa un departamento de recursos humanos al crear mayores medidas de seguridad para proteger a sus empleados en su área de trabajo. Dando pauta a impartir capacitación que ayude a dominar las actividades que se requieren para desempeñar satisfactoriamente su puesto.

El presente trabajo aportará un producto profesional que puede ser utilizado en la consultoría para medianas empresas en vías de desarrollo, que presenten características similares a las de la empresa para cual se destinó éste proyecto.

INTRODUCCIÓN

En los albores de la humanidad la vida era mucho más sencilla que en la actualidad; cada familia vivía con sus propios recursos. Tenían que obtener sus alimentos, hacer su ropa, calzado; elaborar sus instrumentos de trabajo, construir su casa; en una palabra, tenían que ser autosuficientes en la satisfacción de sus necesidades. Seguramente para ello tenían que trabajar una larga jornada. Ante esta difícil situación, cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente, desarrollando habilidades especiales, y así había quienes se dedicaban a la cacería, otros a la pesca, algunos a recolectar frutos, o al cultivo de la tierra, fabricación de diversos objetos, etc., ofreciendo el excedente para adquirir todas aquellas carencias.

Es aquí donde se inicia la división del trabajo, el comercio, el dinero, y poco después surgen las primeras empresas en su forma más rudimentaria. Así a través de los diferentes desarrollos económicos, sociales, culturales e industriales se ha generado una relación entre el ser humano que realiza un trabajo y los seres que requieren de él. En la actualidad se estima haber superado la idea de considerar y tratar al trabajador como una máquina. Ya que hoy el hombre debe ser el elemento más valioso que existe en las organizaciones y dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización funcional. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; sólo si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará.

No sólo en México, sino en países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser eficiente o deficiente ante la demanda del mercado. Pero independientemente de esto, en cualquier estructura empresarial existen pequeñas y medianas empresas. En el país existen 1,300,000 empresas, de las cuales, 1,274,000 pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa que en su conjunto representan el 98%. Es por esto, que la pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan cada vez más las empresas con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago, tan necesarias para una economía de la empresa balanceada. Así como también generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

Alcanzar la eficiencia del recurso humano dentro de una empresa dependerá de la administración de una serie de recursos: materiales, técnicos y humanos. Debido a esto existe la necesidad de que la administración de recursos humanos este asignada a un departamento llamado "Departamento de Recursos Humanos", contribuyendo a obtener mejores ganancias y mayor productividad, evitando la duplicidad del trabajo; elaborando análisis y perfiles de puestos correspondientes; reclutando y seleccionando al personal idóneo para el puesto adecuado; así como administra sueldos y salarios; y colabora con una base sólida para la evaluación y calificación de habilidades.

El psicólogo industrial tiene un papel clave en el funcionamiento de la empresa. Ya que con su intervención tiende a crear una buena imagen dentro de la empresa y busca que todo el personal participe activamente con una actitud positiva y favorable en su propio trabajo, estimulándolos a que adquieran conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar con agrado, satisfacción y eficiencia sus funciones, creando un ambiente laboral armónico fomentando así, el bienestar humano y organizacional.

Por lo cual, el psicólogo industrial se involucra en la estructuración de la empresa, desde los estudios sobre la contratación de personal hasta el estudio de la división jerárquica del poder de decisión. De aquí la importancia de exponer un ejercicio profesional de consulta así como exponer el papel que juega el psicólogo en la estructuración de un Departamento de Recursos Humanos en una mediana empresa que corresponda a las necesidades de la misma.

El capítulo I esta destinado a ubicar los aspectos tecnológicos generales de la modernización en la pequeña y mediana empresa en México. En donde se resalta la importancia que ha tenido la modernización a través del tiempo para el desarrollo de la mediana empresa. Así como se describen las características; retos y posibilidades más comunes que presentan este tipo de empresas. Lo cual permitirá comprender el escenario de las medianas empresas en el sector automotriz a la cual se destinó el presente trabajo.

Una vez caracterizado el escenario en *el capítulo II* se analizan las propuestas teóricas para estructurar un departamento de recursos humanos.

Para ello se hace una breve revisión de los principales movimientos modernos que influyeron en la administración de personal.

En *el capítulo III* se describen las principales áreas y sus funciones del Departamento de Recursos Humanos; con el propósito de que el lector ubique más a detalle en que consisten las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas.

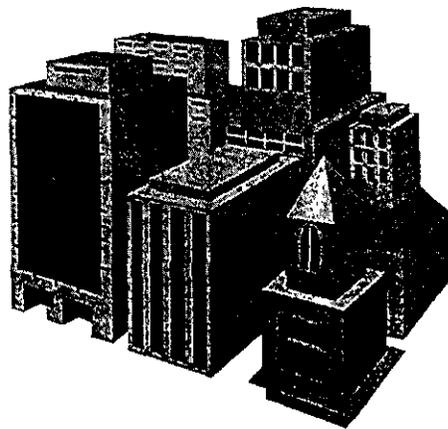
Dentro del *capítulo IV* se presenta el proyecto de la estructuración de un Departamento de Recursos Humanos como resultado del presente esfuerzo. Será presentado al *Director General de la empresa*, con la finalidad de darle a conocer la importancia de contar con una estructura más compleja en su departamento de recursos humanos que permita satisfacer con las necesidades de dicha empresa.

Con este proyecto se puede señalar que una buena estructuración de dicho departamento que corresponda a las necesidades de esta, refleja seguridad y ganancias para un mejor aprovechamiento e incremento de los recursos tanto humanos, como técnicos y materiales; porque da opción a mantener un ambiente de tranquilidad y bienestar de la propia organización y de los empleados.

Finalmente, en un *capítulo V* se hace ver la importancia de la participación del psicólogo industrial dentro del área de recursos humanos de una empresa, ya que dentro del ejercicio profesional ayuda a incrementar la producción y la eficiencia general para el bienestar humano y de la propia organización.

CAPITULO I.

IMPORTANCIA DE LOS ASPECTOS TECNOLOGICOS DE LA MODERNIZACIÓN EN MEDIANAS EMPRESAS



En México, los países de vías en desarrollo, así como los altamente industrializados, hay una estructura empresarial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país. Pero lo que hay que hacer notar es que, en cualquier estructura empresarial existe la pequeña y mediana empresa.

El presente capítulo está destinado a conocer la importancia de aspectos tecnológicos generales de la modernización en la pequeña y mediana empresa en México. Enseguida se define el concepto de empresa y se da la clasificación de acuerdo a su tamaño; así como se describen las principales características, retos y/o condiciones que se tienen que superar dentro de la mediana empresa.

1.1. Aspectos tecnológicos de la modernización

No cabe duda que la modernización industrial de un país es un proceso complejo con muchas facetas que interactúan entre sí. En un mundo con una economía globalizada, el hecho de no emprender la modernización, condena irremediamente a las naciones a la pérdida económica, con las consecuentes implicaciones para sus habitantes.

A la fecha el progreso económico a través de la modernización industrial se caracteriza por el diseño y producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades del mercado, mientras que al mismo tiempo se mantienen niveles más elevados de crecimiento en ingresos reales. Los factores que impulsan este crecimiento e incrementan los niveles de subsistencia dependen en gran número de variables interrelacionadas que incluyen factores económicos, científicos, tecnológicos, administrativos y sociales. La modernización y el progreso económico requieren de mejoras continuas en la productividad, en la fabricación y en los sectores de servicio, así como de un ambiente

macroeconómico estable. También son importantes una fuerza de trabajo y una administración versátil, motivada y adiestrada, gran habilidad para absorber la investigación y los avances tecnológicos, y capacidad para incorporar los crecientes avances en las tecnologías de producto y de proceso.

Por lo que, en la actualidad la innovación tecnológica tiene un importante papel en la productividad y en el crecimiento económico. La dotación de fondos para las actividades de tecnología y de investigación y desarrollo son, por lo tanto, indispensables en cuanto al incremento nacional en los ingresos y en la prosperidad económica a largo plazo.¹

Es importante que dentro de este progreso económico a través de la modernización industrial se requiera de mejoras continuas en la productividad por lo cual se mencionara uno de los recursos técnicos que se esta utilizando actualmente el ISO 9000.

La serie ISO 9000 es un sistema de calidad normalizado aprobado por más de 90 países incluyendo a México. Las normas ISO 9000 se definen como las herramientas para uniformar la evaluación de sistemas de calidad para todas las organizaciones en el ámbito internacional; proporcionando conceptos, modelos, guías, suplementos y apoyos técnicos para establecer un sistema de calidad, con garantía a poder certificar una empresa; *así como son modelos que se aplican a cualquier industria o sector económico* y son un requisito en la mayoría de los países, para obtener el registro del sistema de calidad.²

¹ Mulas del Pozo Pablo. Aspectos tecnológicos de la modernización industrial de México. Fondo de cultura económica. México 1995. P.11-12.

² Maclean, Gary. Documentación de calidad para ISO 9000 y otras normas de la industria. México McGraw Hill 1997

Los **propósitos** de estas normas son asegurar la calidad del producto o servicio de acuerdo a los requerimientos del cliente; los **beneficios** son prevenir la conformidad en todas las etapas de fabricación del producto, desde el diseño hasta el servicio; proveer un lenguaje común para el sistema de calidad; Credibilidad y aceptación en el mercado internacional a través de la certificación; Ayuda a definir una organización sólida para el aseguramiento de calidad ayudando a controlar los procesos y proporciona las bases para mejorarlos.³

1.2. La pequeña y mediana empresa en México.

Dentro de este apartado se define el concepto de empresa y se da a conocer su clasificación de acuerdo a su tamaño; se describen las principales características de la empresa en general, como las de la mediana empresa. Finalmente, se citan los retos y/o áreas de oportunidad que se tienen que superar dentro de estas últimas.

La pequeña y mediana empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, y el alto nivel de perfección. Pero ¿qué es una empresa?. “La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en algunas ramas productivas de los

³ Maclean Op Cit

sectores económicos”.⁴ Algunas características importantes de las empresas de acuerdo a la definición anterior son:

- Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley.
- Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico.
- Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida.
- Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que esta inmersa.

Lo anterior significa que una empresa es una unidad económica que satisface necesidades técnicas, económicas y humanas. Por lo que, existen varios elementos que permiten clasificar a estas de acuerdo a su tamaño destacando lo siguiente: la magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra; volumen de las ventas y por ultimo el área de operaciones de las empresas que pueden ser local, regional, nacional e internacional.

Con lo que, la estructura de la empresa mexicana esta clasificada por su tamaño en cuatro tipos. El Diario Oficial (18 de mayo, 1990) define estos de acuerdo con el siguiente criterio:

Microempresa: Aquélla con más de 15 personas y ventas totales con no más de 110 salarios mínimos anuales.

Pequeña empresa: Emplea hasta 100 personas y sus ventas no pasa de 1 115 veces el salario mínimo anual.

⁴ Méndez Morales, José, y otros. Dinámica social de las organizaciones. México. Interamericana. 1986. P 169

Mediana empresa: emplea hasta 250 personas y realiza ventas totales no mayores a 2 010 veces al salario mínimo anual.

La consideración es que la *empresa grande* es aquella que rebasa los límites de la definición de la mediana empresa. Con el propósito de eliminar los riesgos originados por un *diferencial semántico* que pueda presentarse no sólo por diferentes definiciones entre países, sino también por diversas perspectivas individuales, este trabajo se apega a la terminología y criterios de clasificación utilizados en México para cada uno de los estratos empresariales.

A continuación se muestra la distribución regional de la empresa (establecimientos por estado %).

<i>Estado</i>	<i>Total</i>	<i>Micro*</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>
Total	100.00	90.95	7.27	1.03	0.76
D.F.	15.78	13.33	2.08	0.23	0.14
México	8.67	7.17	1.07	0.25	0.18
Puebla	8.00	7.57	0.33	0.07	0.03
Jalisco	7.37	5.62	0.75	0.06	0.03
Veracruz	6.15	6.05	0.08	-	0.02
N. León	4.30	3.43	0.71	0.09	0.07
Resto del país	49.73	43.88	2.25	0.33	0.29

*Incluye rubro de empresas no identificadas.

FUENTE: Elaborado con base en datos INEGI, Censos Económicos, 1989.

La Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) define a la empresa como "Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera." Mientras la Secretaría de Hacienda y Crédito Público menciona que se hace necesario considerar el criterio adoptado por la Subsecretaría de Ingresos, con relación a qué es lo que debe entenderse como medianas y pequeñas industrias y el de regionalización por el monto de

ingresos, es decir, que quedan catalogadas como “aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a un millón y medio de pesos”.⁵

Algunas características importantes de la pequeñas y medianas empresas son:

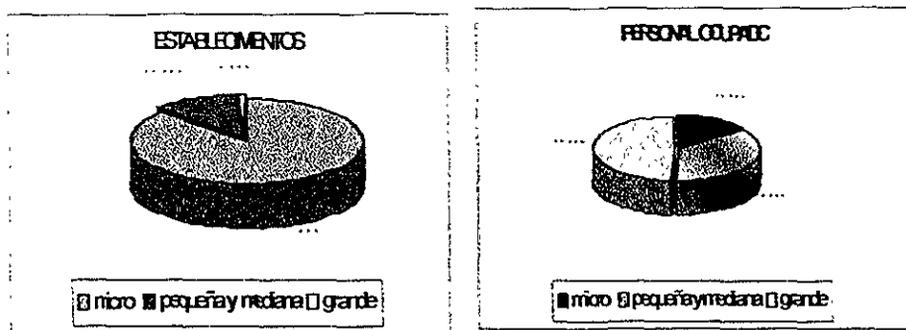
- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad;
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica;
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas;
- Esta en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande;
- Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital;
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional;
- Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades;
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

“La importancia de la pequeña y mediana empresa radica entre otros factores, en su capacidad para generar empleos, en su flexibilidad para aumentar la oferta de satisfactores y en su habilidad para adaptarse a regiones que es

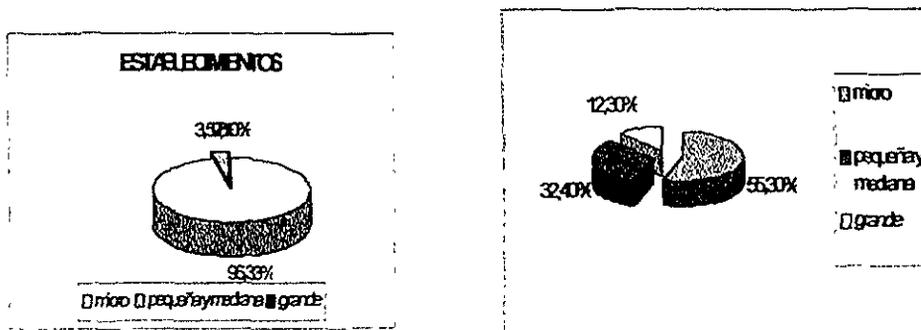
⁵ Rodríguez Valencia Joaquín Como administrar pequeñas y medianas empresas. ECAFSA. México 1997. P 73-74

necesario promover dentro de un programa que tome en cuenta el desarrollo geográfico equilibrado. El sector de la empresa pequeña y mediana en México representa una parte importante en el desarrollo y crecimiento del país".⁶ Esta importancia se puede demostrar con las gráficas de las figuras 1-1, 1-2, 1-3 que se muestran a continuación:

SECTOR INDUSTRIAL

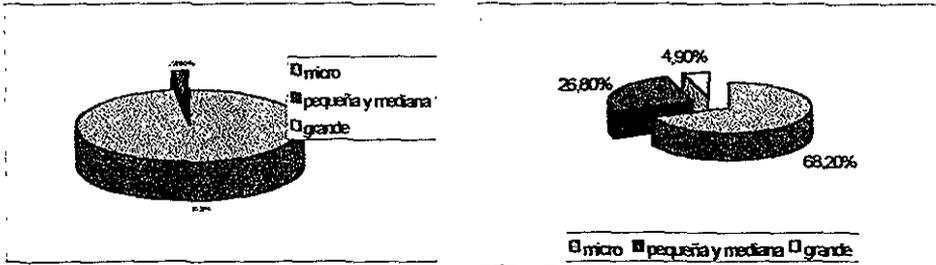


SECTOR SERVICIOS



⁶ Seminario técnico de mejoramiento de la productividad en la industria pequeña y mediana, en El mercado de valores Año XLVII Mexico Nafinsa Abril 13 de 1987 P.373

SECTOR COMERCIO



Fuente: INEGI y la Banca de Fomento. 1992.

Más del 95% de todas las empresas del país son pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial. Con lo que, la pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan, las grandes empresas con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago. En la realidad las grandes empresas abarcan en un 60% en las actividades comerciales, mientras el 40% restante corresponde a la pequeña y mediana industria. Sólo en México en 1992 existen 1.3 millones de empresas que participan en el sector productivo. Como podemos observar en la siguiente tabla existen en el país 1,300.000 empresas, de las cuales 1,274.000 pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa que en su conjunto representan el 98%. De estos segmentos 1,235.000 son microempresas, 34,500 son pequeñas y 30,500 son medianas y grandes empresas.

Cuadro 1.1. Distribución de empresas por tamaño

<i>Tamaño de empresa</i>	<i>Número de empresas</i>	<i>Porcentaje</i>
Microempresas		
De 1 a 2 personas	1,654,527	75.1%
De 3 a 5 personas	359,441	16.3%
De 6 a 10 personas	93,501	4.2%
De 11 a 15 personas	30,440	1.3%
	2,137,909	96.9%
Pequeñas		
De 16 a 100 personas	53,696	2.1%
Medianas		
De 101 a 250 personas	6,555	0.7%
Grandes		
De 251 en adelante	3,438	0.3%
Totales	2,201,598	100.0%

Fuente INEGI Censos y Banca de Fomento 1994.

Asimismo, en una nación en proceso de constante cambio se busca una estructura empresarial más compleja, pero aún no ha logrado desarrollar la capacidad administrativa, a niveles con que cuentan países desarrollados; la pequeña y mediana empresa se realiza la formación “directiva” que requiere forzosamente un país para mejorar su sistema administrativo para una sólida empresa. Por lo que, la pequeña y mediana empresa contribuye a elevar el nivel de ingresos ya que genera empleos y tiene la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

Actualmente, la pequeña y mediana empresa cumplen la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas, con lo que un cierto porcentaje de personas que no son aceptadas en otro tipo de empresas; ya sea por falta de

preparación o por cualquier otra circunstancia encuentran oportunidad de trabajar en pequeñas y medianas empresas, ya sea como empleado y/o ocupando otro tipo de puesto.

Por tanto, el reto para nuestro país es, recuperar el crecimiento estable y sostenido. La primera meta ha sido de estabilización de la economía, alcanzada con el esfuerzo de toda la sociedad. Las metas inmediatas serán consolidar estos logros e iniciar el crecimiento económico.

Los retos para los diversos sectores económicos se derivan, tanto de la creciente globalización de la economía y la producción mundial, como de la orientación de un nuevo modelo de desarrollo. Para afrontarlos es necesario elevar los niveles de inversión. México requiere elevar su inversión en un mínimo de 20% de su Producto Interno Bruto (PIB).⁷

Existen una serie de retos para el desarrollo empresarial. A continuación se citan algunos de ellos:

Poca o ninguna especialización en la administración. Esencialmente, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no esta capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corre mayor peligro.

Falta de acceso al capital. Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y las formas que éstas operan, así como la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de

⁷ Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, México, ECAFSA, 1997. P 106

exponer una situación de negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa.

La facilidad con la que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo para facilitar la comunicación.

Posición poco dominante en el mercado de consumo. Dada la magnitud, la pequeña y mediana empresa considera individualmente se limita a trabajar en un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no son muy relevantes en el mercado.

Intima relación con la comunidad local. Debido a los escasos recursos en todos los aspectos, este tipo de empresas, se liga con comunidades locales, de lo que tienen que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.

En la actualidad algunas áreas de oportunidad de las medianas empresas son:

- Contar con una buena organización, lo cual les permite ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado y de la creciente población;
- Tener una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la industria, así como cambiar los procesos técnicos necesarios;
- Por su dinamismo tener posibilidades de crecimiento y llegar a convertirse en una empresa grande;
- Absorber una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad para generar empleos.

- Lograr que sus ganancias sean elevadas; y mantener en el margen de operación y permanecer en el mercado;
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen;
- Mejorar el control de calidad en la producción para lograr mayor eficiencia.

Ante esta realidad, la pequeña y mediana empresa están realizando acciones para impulsar la productividad, un medio básico para incrementar los niveles de competitividad, crecimiento económico y desarrollo del país. Sin embargo, un esfuerzo en este solo sentido, no es suficiente. Es necesario un cambio de cultura adecuada a nuestro actual medio ambiente nacional, que comprenda objetivos y valores de los trabajadores, así como de la propia organización.

Por lo que, dentro de estas acciones para mejorar la economía mexicana y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas uno de los sectores que ha logrado incrementar su competitividad a través del tiempo es el sector automotriz, ya que el presente trabajo esta destinado a una mediana empresa del sector automotriz. Las primeras plantas que se establecieron en México como la Ford, en 1925 fueron armadoras. Desde entonces, el gobierno ha tratado de impulsar el desarrollo de la industria a través de la adopción de medidas de fomento, y ha logrado que el sector automotriz, de simple armador o importador de automóviles, pase a ser productor de sus principales insumos, y a generar un alto nivel de valor agregado.

En las primeras fases del desarrollo, la industria automotriz tuvo altos requerimientos de insumos importados y, como resultado, un déficit comercial muy grande. Lo anterior provocó que el gobierno emitiera una serie de decretos para fomentar la producción interna de estos insumos, sustituyendo las

importaciones que se realizaban anteriormente, y que permitieron el fortalecimiento de la industria. La producción interna de insumos antes importados aceleró el proceso de adquisición y asimilación de las tecnologías más avanzadas, así como la acumulación de capital.

Antes del primer decreto de 1962, las principales medidas por parte del gobierno tendían a favorecer el asentamiento y desarrollo de plantas ensambladoras, por lo que en 1940, se importaba 95% de las partes utilizadas en el ensamblado de los automóviles, y 20 años después este porcentaje se ha reducido tan sólo 80%. Como resultado, en 1960 las exportaciones del sector automotriz ascendían a 300 mil dólares, mientras que las importaciones equivalían a 83.5 millones de dólares, mostrando un alto déficit comercial, para reducirlo el primer decreto publicado en 1962 contenía medidas para fomentar la industria de autopartes. Una de estas fue el establecimiento de un porcentaje mínimo de contenido de componentes locales, equivalente al 60%, en los vehículos armados en México, al que se le conoció como grado de integración nacional o GIN.

La reducción de ingresos y la depreciación de tipo de cambio real siguieron a la crisis de 1982, aunada al desarrollo de la industria de autopartes, incrementaron las exportaciones de autos de 20 mil unidades, en 1983, a 143 mil en 1988. De igual manera, creció sustancialmente la exportación y el desarrollo de la industria de autopartes. A finales de 1989, las exportaciones de este sector representaban el 25% de las exportaciones no petroleras.

Entre 1990 y 1992, no sólo se han incrementado las exportaciones de productos terminados, a pesar de la apreciación del tipo de cambio real, sino que el país se ha convertido en el principal exportador mundial de motores automotrices. Al mismo tiempo, se ha presentado una reestructuración tanto de la industria de autopartes como de la industria terminal. En esta última, las empresas se han

concentrado en la producción de un número limitado de modelos, al tiempo que, mediante la importación, incrementan el número de modelos ofrecidos en el mercado.

Es por ello, que medianas empresas como García y Ramírez Asociados S.A. de C.V.⁸ con tan solo 10 años en el mercado comercializando partes automotrices, busquen una proyección a través de esta modernización, tratando que su estructura organizacional como administrativa cumplan con los requerimientos establecidos para el establecimiento de nuevas sucursales dentro de varios estados de la República.

Con lo que la evolución descrita del sector muestra el impacto de las distintas políticas industriales y comerciales, creciendo bajo un esquema de protección a través de las barreras del comercio de los productos finales y bajos niveles de aranceles para los insumos. La protección y las exenciones fiscales a la inversión, combinadas con las expectativas del crecimiento del mercado interno; incentivaron la localización en México de empresas con capital extranjero para producir bienes finales, aunque los niveles de competitividad internacional inversión, combinadas con las expectativas del crecimiento del mercado interno, incentivaron la localización en México de empresas con capital extranjero para producir bienes finales, aunque los niveles de competitividad internacional de la industria se mantuvieron bajos. Así las medidas subsecuentes obligaron a las empresas multinacionales que permanecieron en el país a incrementar su inversión para el desarrollo de la industria de autopartes.⁹

⁸ Por razones de uso confidencial la empresa tendrá un nombre ficticio

⁹ Mulás del Pozo Pablo. Aspectos tecnológicos de la modernización industrial de México. Fondo de cultura económica México 1995. P. 134-135.

Podemos decir entonces, que la modernización industrial del país es un aspecto vital para que se impulse el progreso económico de toda empresa cualquiera que sea su tamaño. Pero evidentemente se requiere, además de este proceso, la capacidad y colaboración de los individuos y que para fin de coordinar ambos aspectos se requiere contar con un departamento que apoye esta función como lo es un Departamento de Recursos Humanos.

En el siguiente capítulo se establece la importancia de la administración de recursos humanos, así como sus principales áreas, dando pauta a conocer los beneficios de una estructuración de un departamento de personal dentro de una mediana empresa.

CAPITULO II.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



Una vez que se ha ubicado la importancia de los aspectos tecnológicos de la modernización en medianas empresas en México, es preciso contextualizar el papel de la Administración de Recursos Humanos; ya que las organizaciones buscan constantemente optimizar sus esfuerzos para lograr sus metas. En el presente capítulo se hará una breve reseña histórica de los momentos más importantes de la administración de recursos humanos. Partiendo de la revolución industrial, ya que como consecuencia de está, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad.

Asimismo se enunciarán los conceptos básicos del área; por lo que actualmente, la función de la administración de recursos humanos es una necesidad reconocida.

2.1. Breve Reseña Histórica

La administración de recursos humanos ha evolucionado a la par de los acontecimientos sociales, económicos, políticos, tecnológicos así como culturales, y en general también han influido al menos indirectamente en la naturaleza, el desarrollo y el panorama de la administración de recursos humanos. La función de personal es evolutiva, no revolucionaria; es decir, que los cambios que han ocurrido en este campo, han sido causados en su mayor parte por cambios culturales graduales y no por sucesos drásticos.¹⁰

La moderna administración de recursos humanos ha evolucionado a partir de importantes progresos desde el comienzo de la Revolución Industrial.

¹⁰ Sikula F. Andrew. Administración de recursos humanos en empresas. México. Limusa, 1986. P. 18-19

Los principales movimientos modernos que influyen en las prácticas de la administración de recursos humanos incluyen; la *Revolución Industrial*; el desarrollo del *sindicalismo*; la *administración científica*; el *paternalismo*; la *Psicología industrial*; las *Relaciones humanas*; el *conductismo*; el surgimiento de *especialistas en personal* y el *bienestar público*.¹¹

La revolución industrial apareció casi simultáneamente con las revoluciones intelectuales, científica y política de los siglos XVII y XVIII. A esta época se le ha denominado revolución industrial debido a los cambios que hubo en este tiempo y al efecto que tuvo sobre la sociedad en general y dentro de los sectores económicos. Se introdujeron nuevos métodos y técnicas fabriles que cambiaron radicalmente los procesos de producción industrial.

En esencia, la revolución industrial hizo posible la supervisión y control más cercana de los empleados. También fue posible manejar con más eficiencia los procesos de producción. Por lo que, las características más importantes de esta época es la división y especialización del trabajo, producción en masa y ensamble, automatización, y eliminación de trabajos físicos pesados.

Poco después del advenimiento del sistema fabril se empezaron a prevenir grupos de trabajadores para estudiar los intereses y problemas mutuos. Los antecedentes acerca de las relaciones patrón-empleado sirven para que los trabajadores posteriores se dieran cuenta de que se podía lograr muy poco o nada, cuando ciertos problemas se trataban individualmente con la administración.

¹¹ Sikula Op. Cit. P 20

Por lo que, el criterio básico en el que se apoya el sindicalismo es simplemente en que la fuerza radica en el número de personas; ya que la dirección se verá más o menos forzada a escuchar sus quejas. El tipo de fuerza que usaron los trabajadores era la huelga, atrasos, abandono, sabotaje y fuerza física. No obstante, a través de los años y aún hasta la época actual, con frecuencia los patrones no aceptan del todo la sindicalización de sus trabajadores.

Otro periodo que contribuyó al desarrollo de la administración de recursos humanos fue la administración científica, cuyo auge se dio a principios del siglo XX. El término científico se uso para denominar a esta época, debido a que se le dió énfasis al estudio sistemático de las técnicas y procedimientos de la administración; y se caracterizó por haber estudiado los deberes, actividades y responsabilidades administrativas.

Generalmente, el procedimiento de la administración científica se asocia con los trabajos de Frederick Taylor, a quien se le ha denominado el padre de la administración científica. Popularizó importantes técnicas de administración tales como la discusión del trabajo, estudio de tiempos, estudio de métodos, estandarización de herramientas, tarjetas de instrucción para los trabajadores y un sistema de control. La influencia de Taylor y sus recomendaciones, por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos.¹²

A finales de siglo también se manifestó un conocimiento filosófico llamado era *paternalista*. Esta filosofía es la identificación de una actitud altruista y

¹² SiKula *Ibulem* P.24-25

humanista que parecía existir en algunos de los representantes más altos de muchas empresas industriales; y apareció sin duda debido a las actividades sindicalistas, así como las directivas y leyes estatales y federales.

No todos los trabajadores estaban satisfechos con este movimiento. Se mejoran todas las condiciones de trabajo, pero algunas veces a expensas del individualismo, del orgullo, de la libertad y la dignidad humana. El movimiento paternalista intentó mejorar las condiciones educativas, sociales y físicas de la clase trabajadora, la protección de los derechos del trabajador y su mejoramiento de status social y económico de los empleados, son intereses importantes de la sociedad.

La psicología industrial es otro movimiento general que comenzó, se desarrolló, creció y maduró hasta alcanzar su forma actual en el siglo XX. Este periodo corresponde a la época en que los psicólogos se introdujeron al campo de la administración industrial, para estudiar sistemáticamente los problemas del personal que existían en diversas empresas industriales. Generalmente, este movimiento se asocia con Hugo Musteberg, considerado el Padre de la Psicología Industrial.¹³

Las épocas de la administración científica y la psicología industrial tienen en común la investigación sistemática de los procedimientos y métodos empleados dentro de la empresa industrial. Sin embargo, la diferencia fundamental consiste en que el movimiento de la administración científica acentuó la participación del ingeniero y el estudio de los métodos de producción, en tanto que el movimiento de la psicología industrial acentuó la participación del psicólogo y el estudio de las prácticas del personal. Se

¹³ *Ibid* P 28

hicieron progresos en las actividades de selección, colocación, pruebas, entrenamiento e investigación.

El concepto de *identificación* fue introducido por la psicología industrial en las áreas de selección y colocación del empleado. La razón de este concepto es simplemente que cada uno de los trabajadores tienen características individuales únicas y que las cualidades o requerimientos del trabajo necesarias para éste debían igualarse, o ajustarse de la mejor manera posible.

Tal vez el cambio más vital que produjeron los psicólogos industriales fue la introducción de pruebas dentro de la rutina normal de las prácticas de selección de personal industrial. El análisis de los requerimientos del trabajo y de las cualidades del trabajador condujeron también al estudio de procedimientos y entrenamiento del empleado. Lograron que los métodos estadísticos de investigación fueran aceptados como instrumentos administrativos y técnicas de análisis. Las contribuciones más importantes de la psicología industrial a la práctica profesional de personal consisten en: las pruebas de personal, entrevistas, evaluación de aptitudes, periodos de aprendizaje, entrenamiento, estudios de fatiga y monotonía, seguridad, análisis de trabajo e ingeniería humana. La influencia del movimiento de la psicología industrial se amplía debido a las numerosas publicaciones actuales a los servicios de consulta que se dedican a tales actividades.

Más adelante surge el movimiento de las relaciones humanas. Muchas de las bases de este periodo se debieron al programa de investigación conducido en las plantas de *Hawthorne Works* de la *Western Electric Company* de Chicago. Esta investigación estuvo encabezada por Elton Mayo. Originalmente el estudio fue sobre la ingeniería; se aplicaron

variables técnicas y físicas para determinar sus efectos sobre la productividad. El experimento fue abandonado debido a que se encontraron relaciones inconsistentes entre tales factores físicos y la productividad del empleado. Se combinaron variables, como temperaturas, iluminación, lapsos de descanso, y se evaluaron los efectos correspondientes a la producción. Más tarde, Elton Mayo y sus colegas fueron llamados para estudiar la situación. Ellos concluyeron que los factores sociales y humanos, eran los que producían el fenómeno de la productividad y no las variables físicas. Como resultado de este experimento, se empezaron a analizar la productividad del empleado bajo bases de conducta tales como equipos de trabajo, participación, cohesión, lealtad y compañerismo, en lugar de emplear alternativas de ingeniería.

El movimiento de las relaciones humanas, fue como una reacción contra la impersonalidad de la época de la administración científica, aumentando la conciencia de que los recursos humanos eran lo más valioso que puede poseer una empresa. Con la expresión *relaciones humanas* comúnmente se refieren a los tratos interpersonales de manera global y a las relaciones entre personas y grupos. Más adelante se hizo evidente que ni la administración científica ni el movimiento de las relaciones humanas podían, por sí mismas, proporcionar todas las respuestas a los numerosos y complejos problemas de la organización. En los últimos años se ha pedido a los ingenieros y psicólogos trabajar en conjunto para analizar y explicar las actividades de la organización.

Ahora bien, de esta época se deriva el movimiento llamado conductismo, iniciándose a mediados del siglo XX. Aquí se estudiaron los factores de comportamiento animal y los humanos. Un ejemplo claro de éste

movimiento aplicado en la industria fueron los estudios de Hawthorne; acentuó la importancia de la investigación científica y la verificación empírica de datos.

Posteriormente una vez implementado el sistema fabril y que la economía llega a cierto nivel de industrialización, el crecimiento de las empresas obligó a que éstas dedicaran por lo menos parte de su tiempo y esfuerzo al logro de determinadas tareas especializadas. A medida que crece la empresa y llega a tener varios cientos de empleados, se produce la necesidad de crear nuevos puestos para efectuar tareas que hasta entonces no requerían tiempo completo. Uno de los primeros puestos especializados fue la agencia de empleos, la cual inicialmente era responsable de la contratación de personal para una empresa. Más tarde, esta función se extendió al reclutamiento y colocación, así como a la selección de personal.

La administración de sueldos y salarios se volvió un trabajo de tiempo completo una vez que la compañía había alcanzado determinado tamaño. Al principio, a esta subfunción le correspondía elaborar la nómina, pero más tarde también se dedicó a elaborar métodos sistemáticos para determinar las tasas de los sueldos, generalmente haciendo descripciones y especificaciones del trabajo. Después, cuando las prestaciones fueron interés de los empleados, quienes empezaron a desempeñar estas tareas eran el director de sueldos y salarios, quien tomaba esta responsabilidad adicional, o más comúnmente otro especialista de personal, el director de servicios y prestaciones.

En empresas que habían crecido mucho, surgió la necesidad de especialistas, como expertos de seguridad, médicos, guardias de seguridad.

investigadores del comportamiento, especialistas en relaciones laborales y otros. Finalmente, para efectos administrativos, todas estas actividades se reunieron y se pusieron a cargo de un gerente, a quien se le denominó *gerente de personal*, dado que en todas las empresas, estas áreas de especialidad implicaban problemas únicos relacionados con los *recursos humanos*.¹⁴

Así pues, a diferencia de otros movimientos modernos que han influido en la administración de personal, el surgimiento de especialistas en personal no representa un movimiento filosófico, sino que se considera como un movimiento estructural. El crecimiento de las empresas crea la necesidad de especialistas en personal. Su aparición no se debió a cambios de actitud o de criterio, aunque después tales consideraciones pudieron haber influido en la evolución de especialistas de personal.

La evolución histórica de la administración de personal no se puede separar de la cultura, sin embargo, desde principios del siglo determinadas épocas o movimientos clave como las descritas anteriormente, han influido profundamente en el desarrollo de las prácticas modernas de personal.

En México el movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la administración de recursos humanos. Los movimientos anteriores a la revolución mexicana, exigían un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo, 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 incluyeron dentro de

¹⁴ *Ibid.*, P. 33

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 la eliminación de improvisaciones, ya que 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 la administración de recursos humanos.¹⁵

2.2. Definición de Administración de Personal.

Antes de efectuar un análisis completo de la administración de personal, es necesario tratar diversos problemas de terminología. Cuando se trata de definir la disciplina y práctica de la administración de personal, se encuentran varias complicaciones semánticas y conceptuales. En términos generales la *administración* se define como aquella que se ocupa de la planeación, organización, control, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto y/o servicio.

Ahora bien, en el campo de la administración de personal, la terminología de personal tiene varios usos cotidianos estrechamente ligados. Por ejemplo, dirección de personal, relaciones industriales y relaciones con el empleado. Por lo común se usa el término administración de personal, puesto que es el más comprensible. Básicamente, el término de administración de personal se ha venido usando para referirse a las

¹⁵ *Ibid* p. 20-26

actividades de personal dentro de una institución pública no lucrativa; y la frase dirección de personal o relaciones industriales se ha reservado para identificar las actividades del personal dentro del sector privado. Algunas veces relaciones laborales se usa para referirse a aspectos de la integración del personal; sin embargo, ésta es más bien una subárea de la administración del personal.

Para fines del presente trabajo, se define la administración de personal, *como la implementación de los recursos humanos* relacionada con las áreas de planeación de recursos humanos, integración y valuación, entrenamiento y desarrollo, administración de sueldos y salarios, servicios y prestaciones, salud y seguridad, contrato colectivo de trabajo e investigación de personal. Así como también, se ocupa del reclutamiento, selección, introducción e inducción del recurso humano.¹⁶ Mientras que el departamento de recursos humanos se encarga del proceso administrativo capaz de promover y mantener el desempeño eficiente del personal con una actitud positiva y favorable que permita a las personas en la medida en que la organización representa el medio para alcanzar objetivos.

2.3. Areas de recursos humanos

En el apartado anterior se definió a la administración de personal como la implementación de los recursos humanos relacionada con áreas tales como reclutamiento, selección, sueldos y salarios, relaciones laborales, capacitación y seguridad e higiene. Por lo que, dentro de este capítulo se abarcaran aspectos generales de las actividades que se desarrollaran en cada

¹⁶ *Ibid* P. 13-17

área para así poder comprender la importancia de un departamento de recursos humanos dentro de una organización por muy pequeña que sea.

2.3.1. Reclutamiento y Selección.

Conseguir personal idóneo para ocupar los diferentes puestos que existen dentro de la empresa es una función especializada que debe de seguir ciertos criterios, normas y políticas generales, independientemente de los requisitos específicos para cada uno de ellos.

Mantener al elemento humano de la empresa trabajando con entusiasmo e interés requiere de ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones con el propósito de saber que mecanismos de su conducta podemos estimular para obtener de él su máximo esfuerzo y aportación. Para lograr lo anterior, uno de los aspectos que se atribuye, en forma genérica al área de recursos humanos es: Reclutamiento y Selección.

El *reclutamiento* es la búsqueda y recolección de candidatos, para cubrir con determinados puestos dentro de la empresa. La efectividad de este reclutamiento se mide con el tiempo transcurrido entre la requisición de personal por un departamento, y la introducción de dicho personal al mismo.

Existen principalmente dos fuentes para la obtención de candidatos: internas (forman parte de la empresa y pueden ser: ascensos, transferencias, promociones, sindicato) y externas (no forman parte de la empresa y pueden ser: bolsas de trabajo, agencias de empleo, escuelas, universidades, anuncios en medios publicitarios).

La *selección* de personal es el procedimiento mediante el cual, los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo; consiste en depurar del conglomerado de aspirantes, aquellos que probablemente satisfagan los requisitos del puesto a ocupar y someterlos a diferentes pruebas de aptitudes.

La decisión para contratar o rechazar un candidato representa una decisión trascendental, dependiendo del puesto a cubrir, cada adición a la nómina crea un potencial adicional a los problemas de la empresa. Los riesgos son altos y las probabilidades de selección óptima, relativamente pequeñas.

Por lo tanto, la contratación debe ser el resultado de un cuidadoso y meticuloso sistema de selección que nos evite, en la medida de lo posible, pérdidas ocasionadas por rotación innecesaria de personal. Es por ello que la selección de personal que cubrirá nuestros puestos vacantes debe estar encomendada al profesional idóneo, con conocimientos válidos y que maneje las técnicas específicas con objetividad.

2.3.2. Administración de sueldos y salarios

Para entender mejor la administración de sueldos y salarios, es conveniente, definir sueldo y salario. Sueldo son los pagos cuya compensación se calcula quincenalmente, mensualmente o en periodos mayores, mientras se salario son los pagos a los obreros y trabajadores manuales basándose en una cuota monetaria diaria.

Según Reyes Poncc (1998) los salarios se clasifican en:

1. Por el medio empleado para el pago; salario en moneda, no tiene dificultad; salario en especie, es el que se paga con comida, productos,

habitación, servicios, etc.; salario mixto, es el que se paga, parte en moneda y parte en especie.

2. *Por su capacidad adquisitiva*, el salario puede ser; nominal, es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor; real, es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe.

3. *Por su capacidad satisfactoria*, el salario puede ser; individual, es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador; familiar, es aquel que requiere la sustentación de la familia del trabajador.

4. *Por sus límites*, el salario se divide en; mínimo, es el más pequeño que permite substancialmente satisfacer las necesidades del trabajador, o de su familia; máximo, es el más alto que permite a la empresa una producción costeable.

5. *Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario*, se divide en; personal, es el que produce quien sostiene a la familia, normalmente el padre; colectivo, es el que se produce entre varios miembros de la familia que, puedan colaborar a sostenerla; de equipo, es el que se paga a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución del salario de ellos.

6. *Por la forma de pago*; salario por unidad de tiempo, es aquel que sólo se toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón; salario por unidad de obra, también llamado por rendimiento, es aquel donde el trabajo se computa de acuerdo al número de unidades producidas (trabajo por destajo).

7. *Salario directo o indirecto*, que se refiere al salario mismo o a las prestaciones adicionales que brinda la empresa.

Cabe mencionar que tanto los sueldos como los salarios para la mayoría de los empleados influye de diferente modo ya que puede funcionar como motivador de productividad y eficiencia, reconocimiento dentro de la sociedad, un nivel de status, autoridad, etc.

Así pues, la administración de sueldos y salarios resulta imprescindible para todo tipo de organización, porque, donde quiera que exista una relación de trabajo empleado patrón, deberá existir un sistema de remuneración, para determinar el precio justo para los servicios que presta el trabajador a la empresa.

Arias Galicia (1994) define la Administración de Sueldos y Salarios como: lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

Mientras que Reyes Ponce (1998) propone la Administración de Sueldos y Salarios como 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.

La administración de sueldos y salarios de acuerdo a las definiciones anteriores es parte fundamental para el departamento de recursos humanos, ya que basándose en métodos y técnicas se compensa a los trabajadores de acuerdo al tiempo y esfuerzo de cada uno de ellos, invirtiendo

eficientemente en el recurso humano para obtener beneficios y una mayor productividad de la organización.

2.3.3. Relaciones Laborales.

Las relaciones laborales surgen desde que el hombre ha tenido la necesidad de brindar su trabajo a una persona o grupo de personas. Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de las relaciones obrero-patronales.¹⁷

De esta manera, las relaciones laborales son todo contacto existente entre una persona o personas que realizan un trabajo ante un patrón, bajo aspectos jurídicos.

En algunos casos las relaciones laborales son llevadas específicamente por una sección del departamento de recursos humanos llamada “relaciones laborales”, “relaciones de trabajo” u otros nombres similares. Por lo que, las funciones y actividades del trabajo implican el acercamiento o motivación del trabajador, así como mantener buenas relaciones entre empleados y patronos las cuales beneficien los derechos y obligaciones de las relaciones de la compañía con sus trabajadores.

“Las relaciones laborales comprenden la elaboración de los términos y métodos de un contrato, acuerdo o entendimiento entre dos o más personas relativo a lo qué se va a hacer, y cómo se va hacer. Las dos partes principales que incluyen son la fuerza laboral y la administración, cada una de las cuales representa un gran número de elementos. La negociación y la

¹⁷ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos México, Trillas 1994 P 28

administración del contrato, juntas, forman el proceso de las relaciones laborales”.¹⁸

Ahora bien, Reyes Ponce (1986) describe cuatro aspectos fundamentales que comprenden las relaciones laborales:

- ❖ La contratación de trabajo, colectiva e individual.
- ❖ La tramitación de las quejas.
- ❖ El ajuste permanente de la contratación individual.
- ❖ La formulación y aplicación del reglamento interior de trabajo.

Así pues, toda organización que cuente con un área de relaciones laborales tiene que tener presente que el bienestar de la empresa y de sus empleados esta dada de acuerdo a los derechos y obligaciones que se fijan en el contrato colectivo, o en el individual, para un buen cumplimiento de los aspectos jurídicos de la empresa.

2.3.4. Capacitación y Adiestramiento

Es importante considerar que la situación actual que vive nuestro país, el incremento en las necesidades de la gente, obliga a cada una de las organizaciones a tener personal calificado.

Por lo que, el art. 153-A de la Ley Federal del Trabajo menciona “todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la

¹⁸ Sikula F. Andrew. Administración de personal. Mexico. Limusa. 1979. P. 267.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.¹⁹ Por lo que, todo departamento de recursos humanos debe contar con un área de capacitación y adiestramiento. Para entender lo que implica es necesario definir estos conceptos y dar una breve explicación de lo que conllevan estas dos áreas. La capacitación tiene un significado amplio, y su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En virtud, la capacitación se imparte a empleados ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.²⁰ La capacitación es un proceso educativo a corto plazo en donde se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.²¹ Arias Galicia (1994) define la capacitación como la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

El adiestramiento por su parte implica proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. “El Adiestramiento es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna e implica en la industria programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de la organización”.²²

¹⁹ Trueba Urbina Albergo y Trueba Barrera Jorge. Ley Federal del trabajo. México: Porrúa 1996. P. 94.

²⁰ Guzman V. J. Problemas de la administración. México. Limusa 1966. P. 69.

²¹ Sikula. Op. Cit P. 141.

²² Dunnette, M. D. Y Kichner, W. K. Psicología industrial. México. Trillas 1976. P. 73.

Reyes Ponce (1986) describe que la palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa “adquirir destreza”. Indica que, así como la mano derecha puede realizar cosas que no hace la izquierda, debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo.

Basándose en las definiciones anteriores cabe diferenciar que la capacitación tiende a ser teórica refiriéndose a conocimientos, habilidades y actitudes, mientras el adiestramiento es práctico enfocándose a habilidades motoras. Los puntos clave como los objetivos y razones para los programas de capacitación y el ciclo del adiestramiento son los siguientes:

- a) *Productividad*. La capacitación y el desarrollo no son sólo aplicables a empleados de nuevo ingreso, sino también a personal ya experimentado. La instrucción ayuda a los empleados a incrementar su nivel de desempeño y productividad en el trabajo.
- b) *Calidad*. Este tipo de programas ayudan a elevar la cantidad y calidad de producción de la fuerza de trabajo. Así pues, cuando los trabajadores están conscientes de los errores y aciertos de sus responsabilidades, trae como resultado el aumento de la calidad de los productos o servicios que se desarrollan dentro y fuera de su ambiente laboral.
- c) *Planeación de Recursos Humanos*. La capacitación y el desarrollo a los empleados puede ayudar a la organización a satisfacer necesidades futuras del personal. Con lo que, con un buen programa de educación interna se obtendrán cambios y ajustes al trabajo. Cuando se presenta la necesidad, las vacantes de la empresa podrán ocuparse mas fácilmente

por fuentes internas y continuar con programas adecuados de instrucción, tanto para empleados calificados como no calificados.

- d) *Motivación*. Este punto se refiere principalmente al ambiente organizacional el cual suele ser mejor cuando existen buenos programas educativos dentro de la empresa. Un ejemplo de esto, son los incentivos monetarios, ascensos, aumento de salarios, menos presión de los supervisores entre otros; trayendo el aumento de productividad y calidad en el trabajo. La moral más alta puede deberse a muchos factores, pero sin duda uno de los más importantes es el estado actual de las actividades educativas de una empresa.
- e) *Compensación Indirecta*. Muchos trabajadores, especialmente los niveles ejecutivos, consideran las oportunidades educativas como un paquete de remuneración total para el empleado. Esperando que la empresa pague este tipo de programas para el aumento de conocimientos y habilidades. Con lo que muchas organizaciones utilizan la capacitación como una técnica de reclutamiento para atraer a otros empleados calificados.
- f) *Salud y Seguridad*. La salud mental y la seguridad física de un empleado está dada en base a la capacitación y el desarrollo de una organización. Es bien sabido, que al proporcionar una buena capacitación se ayuda a prevenir accidentes en el trabajo y tener un ambiente laboral seguro que conlleva a los empleados a tener actitudes más estables en su ambiente de trabajo.

g) *Previsión de Obsolescencia.* La obsolescencia de los empleados se define como la discrepancia entre la experiencia de un empleado y las demandas de su trabajo. Por lo que la capacitación al empleado es sumamente necesaria para tener actualizados a los trabajadores acerca de los avances y la tecnología en sus respectivos campos laborales.

La capacidad de adaptación del individuo también afecta la obsolescencia del empleado. La motivación, el temperamento y la edad son factores básicos que intervienen en la obsolescencia del individuo.

h) *Crecimiento Personal.* Dentro de este punto es importante destacar que los beneficios de la capacitación no sólo son para la empresa, sino también en beneficio de los empleados ya que sus conocimientos se hacen más amplios, aumenta el sentimiento de competencia, se hace conciencia y se da un espíritu de responsabilidad, se tiene un nuevo panorama acerca de la filosofía y políticas de la empresa, trayendo un desarrollo y crecimiento personal.²³

No obstante, para el desarrollo del adiestramiento se describen los siguientes ocho pasos:

1. *Creación de Políticas de Adiestramiento.* Se refiere a que toda organización defina sus políticas por escrito en relación con sus empleados y que proporcione un marco de referencia dentro del cual las actividades de adiestramiento estén bien planeadas y operadas. Las políticas deben ser comunicadas a todos los niveles.
2. *Definición de objetivos.* Estos deben estar identificados basándose en las siguientes preguntas: ¿En que áreas operacionales se requiere que sea

²³ Cfr. Sikula P 145-148

mejorada la actuación? ¿Qué cambios operacionales están planificados para el futuro? Ahora bien, cuando se establezcan objetivos la empresa debe cubrir que la alta gerencia esté segura de que los objetivos de adiestramiento sean establecidos, y que los principales problemas de operación sean identificados para todas las áreas funcionales de la empresa.

3. *Establecimiento de la Organización del Adiestramiento.* Todos los gerentes tienen la responsabilidad en el adiestramiento descrita en la descripción de puesto, y deben revisar sus recursos humanos y evaluar necesidades contra objetivos. Aquí los directivos deben acudir a los especialistas o instructores internos para que desarrollen sus actividades.
4. *Determinación de Necesidades de Adiestramiento.* En este punto es necesario apreciar y clasificar las necesidades de adiestramiento específico dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los niveles de ejecución requeridos? ¿Cuáles son los conocimientos y habilidades específicas que requieren ser introducidas o mejoradas? ¿Quién necesita adiestramiento dentro de la empresa? ¿Qué tiempo tomará? ¿Cuál será el costo? ¿Cuáles son los resultados que se esperan? Las preguntas complementarias a lo anterior son: ¿Pueden ser definidas adecuadamente las habilidades y conocimientos requeridos? ¿Quién se responsabilizara del adiestramiento? ¿Es urgente la necesidad del adiestramiento?
5. *Preparación de Programas.* Los programas de adiestramiento están dados en función de las necesidades detectadas en la organización. Estos programas se elaboran en relación con objetivos precisos, con un contenido real y una evaluación que permita la retroalimentación del programa.

6. *Ejecución del Adiestramiento.* Esta realizada basándose en satisfacer las necesidades de los adiestrados y de la propia organización. Usualmente en la ejecución del adiestramiento no se reconoce la importancia de ejecución de un programa de adiestramiento.
7. *Comparación de Resultados.* Como en cualquier programa es importante determinar los resultados que se obtuvieron del adiestramiento. Para evaluar la viabilidad del adiestramiento es necesario revisar puntos tales como, la aplicación que se está haciendo a los conocimientos y habilidades resultantes de la instrucción, el cumplimiento del programa basándose en los objetivos planteados, el incremento real de conocimientos y habilidades logradas con el programa y por último los efectos del mismo en el comportamiento de los adiestrados.
8. *Revisar y Apremiar la Efectividad del Adiestramiento.* Para ello, es preciso establecer un sistema que permita tomar decisiones periódicas regulares y fijas sobre las políticas de adiestramiento, sus objetivos y organización del mismo.²⁴

Como se menciona en el artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo (1996) la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella,

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo,

IV. Incrementar la Productividad,

²⁴ Nava Rios J. La función del responsable de capacitación. Mexico Armo 1975 P. 61-77

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador”.

2.3.5. Seguridad e Higiene

Una de las funciones importantes que comprende el departamento de recursos humanos es indudablemente la prevención de accidentes de trabajo y la seguridad e integridad de la empresa y de sus trabajadores. Para cumplir con este propósito es necesario contar con una estructura que asegure un ambiente agradable, óptimo, sano, etc. La seguridad es un estado de la existencia caracterizado por estar libre de peligro, daños, riesgos o pérdidas. La higiene es la rama de la ciencia médica que se relaciona con la preservación y el mejoramiento de la salud en los individuos y comunidades. Cualquier cosa que se describa como higiénica se considerara saludable y sanitaria.²⁵

Ahora bien, Arias Galicia (1994) define la higiene industrial como el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deterioros de la salud.

Dentro del área de seguridad e higiene Agustín Reyes Ponce (1986) define tres aspectos fundamentales en la materia:

1. *Humano*. El ser humano es el factor más importante para la organización, por lo cual su vida, su integridad física y su salud está dada en base a su propia existencia, por lo cual la conservación y el mejoramiento de su ambiente laboral, tienen que estar de acuerdo a la dignidad de cada humano.

²⁵ *Ibidem* P. 239.

2. *Económico*. Este punto no es la única razón que justifica la higiene y seguridad industrial, ya que por motivos económicos, se demuestra que existe la necesidad de prever y evitar que ocurran accidentes de trabajo y se den enfermedades causadas por él. Al tener un buen programa y una buena estructuración de esta área se da una mejor administración del recurso humano y se evitan gastos innecesarios que afectan la economía de la empresa.
3. *Social*. No sólo bastan razones de tipo humano y económico que justifiquen las medidas que se deben tomar dentro de la seguridad e higiene en el trabajo, sino desde el punto de vista social, pueden demostrarse graves daños que pueden afectar a la sociedad y al país en general ya que por causa de la inseguridad en el trabajo pueden existir personas incapacitadas total y parcialmente para trabajar derivando poca productividad y pérdidas económicas para la propia organización.

Como anteriormente se describió, la seguridad es un estado donde no existen peligros, daños y la posibilidad de riesgos o pérdidas tanto para la empresa y sus empleados. En México desde hace más de 25 años, la Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad Industrial, hoy filial de la Confederación Patronal de la República Mexicana se encarga de estos problemas.²⁶

De acuerdo con las diferentes estructuras de las empresas se dan las siguientes situaciones de los especialistas dentro de la seguridad e higiene:

²⁶ Reyes Ponce Op. Cit P 128

1. En algunas empresas, la función de seguridad e higiene está llevada a cargo del Director de Personal, el cual tiene a su cargo al jefe de seguridad y al jefe de higiene.
2. En otras, el jefe o jefes de higiene y seguridad, tienen igual jerarquía que el director de personal, aunque necesariamente tienen que coordinarse en muchos aspectos.
3. En otro caso, el jefe de personal sobre todo en pequeñas y medianas empresas simplemente se asesora acerca de problemas técnicos, de la organización y de las personas con conocimientos especializados en la materia.

Los aspectos de seguridad e higiene dentro de la organización tienen que estar bien definidos y establecidos dentro de las funciones del departamento de recursos humanos, ya que es necesario contar con un área que cuide y se encargue del bienestar físico, mental de sus trabajadores así como de su ambiente laboral en general.

CAPITULO III.

PRINCIPALES ÁREAS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Como se definió en el capítulo anterior el departamento de recursos humanos es la instancia en la estructura organizacional capaz de promover el proceso administrativo y mantener el desempeño eficiente del personal con una actitud favorable. Lo cual implica que el departamento de recursos humanos tiene que precisar las funciones sustantivas sobre del recurso humano; ya existe una gran diversidad de las mismas dentro de todas las empresas por grandes o pequeñas que sean.

Reyes Ponce (1986) menciona que es evidente que la amplitud, capacidad económica, la posibilidad de contar con técnicos, las necesidades concretas y otros factores que se le plantean a la empresa, condicionan la forma particular de clasificar las técnicas correspondientes a cada función. De tal forma que, en este capítulo se describirán las siguientes funciones con sus respectivas actividades como son:

- ❖ Proceso de Reclutamiento y Selección
- ❖ Administración de Sueldos y Salarios
- ❖ Relaciones Laborales
- ❖ Capacitación y Adiestramiento
- ❖ Seguridad e Higiene

3.1. Área de Reclutamiento y Selección

Una de las primeras funciones que desempeña el Departamento de Recursos Humanos es el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual consiste en una serie de pasos para dotar a la empresa de personal calificado. Cada organización establece sus formas para llevarlo a cabo donde se contemplan las características de las políticas, condiciones económicas y sociales.

En forma general los autores de la administración han recomendado que el proceso de reclutamiento y selección se contemple de la siguiente manera:

1. Vacante
2. Requisición de personal
3. Análisis y valuación de puestos inventario de recursos humanos
4. Fuentes de reclutamiento
5. Solicitud de empleo
6. Entrevista inicial o preliminar
7. Exámenes Psicométricos
8. Pruebas de trabajo
9. Examen médico
10. Estudio socioeconómico
11. Decisión final
12. Inducción

El proceso inicia cuando existe un puesto *vacante*, ya sea porque el puesto no tiene titular o debido a que puede ser de nueva creación, temporal o permanente. Posteriormente el gerente de cada departamento solicita una *requisición de personal* señalando los motivos que ocasionan la vacante, así como la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cuál se va a contratar, el turno, horario y sueldo. Recibida la requisición de personal, se recurrirá al *análisis y valuación de puestos*; consistiendo en llevar a cabo su definición, en el cuál se indicarán todas las responsabilidades del titular del mismo, es decir, en forma escrita se explican los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. En la valuación se le asigna un valor al puesto para determinar la exigencia y el salario de la persona.

El siguiente paso consiste en la localización, del *inventario de recursos humanos*; consiste en la búsqueda de las personas que actualmente prestan sus servicios en la organización, reuniendo los requisitos establecidos, lo cual proporciona elementos de la actuación que ha tenido en el tiempo que ha proporcionado sus servicios permitiendo disminuir el periodo de entrenamiento y contribuye sobre todo a mantener motivado al personal y a la oportunidad de uno o varios ascensos. De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a las *fuentes de reclutamiento*; las cuáles se clasifican en: *internas y externas*. Las *Fuentes internas* son aquéllas que forman parte de la empresa y que pueden ser: ascensos, transferencias, promociones, sindicato, etc. Por su parte las *Fuentes externas* son aquéllas que como su nombre lo dice provienen del exterior y pueden ser:

- a) Anuncios (en periódico, radio, televisión, revistas y fuera de la empresa), los cuales tienen la ventaja de poder alcanzar un gran auditorio, éste es colocado en una publicación determinada, es decir, que llegue a un grupo de lectores seleccionados.
- b) Instituciones educativas. La mayoría de los colegios y universidades, tienen un servicio para ayudar a los estudiantes a encontrar una colocación que proporciona los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación (bolsa de trabajo) pueden ser ayuda para los reclutadores al ayudarlos a localizar candidatos calificados y arreglar entrevistas con ellos.
- c) Agencias de empleo. Son compañías que establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que se obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Se utilizan por las empresas para reclutar solicitantes. Estas agencias que

pueden servir como una extensión del departamento de empleos se diferencian considerablemente por sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidas a través de ellas. Las agencias de empleo pueden suministrar de solicitantes representando ya sea una variedad de áreas ocupacionales o sólo para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina o domésticos. Cuando se busca la ayuda de estas agencias, se aconseja utilizar a aquellas que pueden proporcionar los servicios y solicitantes necesarios.

- d) Solicitudes espontáneas. Éstas las recibe la compañía por parte de los individuos que poseen habilidades y conocimientos. Esta solicitud la realizan por carta o en persona, se puede hacer uso del curriculum vitae, siendo preferentemente de una sola página manifestando un sumario de la estadística vital del solicitante, de su educación y de sus experiencias de trabajo.
- e) Sindicatos obreros. Estos son una de las fuentes principales para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos, particularmente para los de mano de obra. Además es práctica común que en los contratos colectivos de trabajo exista una cláusula estableciendo que el sindicato proponga candidatos cuando se presente una vacante.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como en la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se forme de la organización. Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la *solicitud de empleo*. Se llena una solicitud con datos personales como nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, RFC, datos familiares, experiencia laboral, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para

iniciar las labores, planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel que se está aplicando; nivel ejecutivo, administrativo y obrero.

Posteriormente se realiza una *entrevista inicial*; esta entrevista pretende detectar de manera general y en el tiempo mínimo posible, como virtudes y defectos de la persona con relación al puesto; así como apariencia física, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no cubren los requisitos indispensables del puesto. Así como también se le debe informar al entrevistado la naturaleza del trabajo (horario, remuneración ofrecida, prestaciones) con el fin de que él decida si sigue adelante con el proceso. La siguiente etapa consiste en *pruebas psicológicas*, los cuales son instrumentos para conocer más a fondo a la persona dependiendo de lo que se evaluará en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de desarrollo futuro. Siendo instrumentos que sirven de ayuda para complementar la entrevista. La aplicación de estas pruebas la tiene que hacer una persona con conocimientos y habilidades dentro del campo de la psicología para que la valoración sea confiable y válida. La introducción gradual y la extensión de la batería de pruebas psicológicas implican la elaboración de una buena selección de ellas, las cuales deben ser válidas, confiables y debidamente estandarizadas, iniciándose en pequeños grupos de trabajo y posteriormente a las diferentes áreas de la organización.

Una vez concluido el paso anterior se lleva la realización de *Pruebas de trabajo*. La aplicación de estas pruebas las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso que las pruebas de trabajo se

refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. Continuando con el proceso se da pie al *examen médico*; ya que es importante conocer la salud de la persona que se va a contratar para un buen desempeño de sus labores, así como cumplir con los requerimientos legales citados en el artículo 15 del Reglamento de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que menciona que los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores. El trabajo que se requiere en los diferentes puestos necesita capacidad y habilidad específica de determinados órganos; así como las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para enfermedades profesionales.

En caso que el puesto lo amerite, se realizará un *estudio socioeconómico*; que consiste en acudir al hogar del candidato a contratar con el fin de obtener información acerca de su actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que puedan influir en el rendimiento del trabajo, así como conocer lo más detalladamente la actitud, responsabilidad y eficiencia en el trabajo en razón de las actividades desempeñadas en los empleos anteriores y por último corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. Dentro de este estudio se verifican los datos proporcionados por el candidato en su solicitud, y en la entrevista realizada de selección. Se investigan sus condiciones de vida y se verifican antecedentes personales, estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales si los tiene, pasatiempos, intereses así como datos personales de su padre, madre, hermanos, esposa e hijos si los tiene; y por

último antecedentes laborales como puestos desempeñados, salario percibido, causa de baja, evaluación de desempeño, comportamiento, situación económica como presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc. Con la información obtenida en cada uno de los diversos pasos de reclutamiento y selección se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características del candidato. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe de departamento o gerente de área para su consideración y toma de *Decisión final*.²⁷

Cuando se selecciona y contrata al candidato para ocupar un nuevo puesto en la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. Es importante darle al trabajador una introducción acerca de la organización y de su puesto para que se sienta identificado dentro de ella y conozca el medio en el que se desenvuelva a lo cual se le llama *inducción*.

Existen dos tipos de inducción la primera, es la general la cual es llevada por el departamento de recursos humanos donde se consideran los detalles necesarios para la contratación, así como para darle la bienvenida al nuevo empleado; valiéndose de un *Manual de Bienvenida* en donde de manera resumida está la historia de la empresa, políticas de personal, directivos y el giro de la misma. La inducción suele concluir en dar al trabajador un recorrido por las instalaciones y ser presentado a su jefe inmediato. La segunda es la inducción al puesto la cual consiste en dar explicación detallada del trabajo que se va a realizar.²⁸

²⁷ Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. Mexico Trillas 1994

²⁸ De la Torre, F Y Maciel, J. Inducción al trabajo Mexico. Mc. Graw Hill 1993

3.2. Área de Administración de Sueldos y Salarios

En los últimos años se ha minimizado la importancia del pago de sueldos y salarios, dándose mayor auge a otro tipo de motivaciones. En muchas organizaciones la compensación económica no llega a motivar a los empleados. Lo anterior puede deberse más a la manera en que la compensación está administrada, que a una falta de interés en el dinero por parte del empleado. Entre los numerosos instrumentos para lograr la lealtad, cooperación y esfuerzo de los individuos están las varias formas de recompensa económica ya que permanece como uno de los elementos básicos por los cuales los individuos se ven atraídos hacia la organización, persuadidos a quedarse e inducidos a comportarse de manera benéfica para la organización, sus objetivos y para sí mismo.

El término salario, se deriva de “sal” aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pago con ella. *“Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”* (Art. 82 Ley Federal de Trabajo). El salario se paga por hora o por día y se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al empleado por su trabajo.

Sueldo, proviene “*sólidus*”: moneda de oro de peso cabal. *“Es la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o mensual”*. (Art. 82 de la Ley Federal del Trabajo).²⁹

²⁹ Reyes Ponce Agustín. Administración de personal sueldos y salarios México Limusa 1998 P 15 - 16.

Por lo cual, la administración de sueldos y salarios es fundamental dentro de la organización, ya que donde quiera que exista una relación de trabajo deberá existir una remuneración justa. Con lo que a partir de aquí, se iniciará el estudio de diversas técnicas como análisis y valuación de puestos, evaluación de desempeño y calificación de méritos que tienen por objeto lograr que las empresas administren mejor sus recursos humanos con que cuentan.

3.2.1. Análisis y Valuación de puestos

La técnica de análisis de puestos es básica para iniciar cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, selección, contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.³⁰ Es un fundamento esencial en todo proceso dirigido hacia la efectividad en el trabajo, el reclutamiento, la evaluación de desempeño y además es un requisito para la valuación de puestos.

Desde el punto de vista etimológico la palabra análisis proviene del griego "*analysein*" que significa desatar o descomponer. En psicología la palabra análisis se refiere a la descomposición de elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y sus mecanismos. Mientras que puesto proviene del latín "*positu*" que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio o ministerio.³¹ Reyes Ponce y Arias Galicia definen el puesto como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

³⁰ Arias Galicia. Op. Cit P 74

³¹ Gama Bernal Efra. Bases para el Análisis de Puestos. El manual Moderno. Mexico. 1992. P. 11 - 12

Por lo que, el contar con un análisis de puesto está dado en función del interés específico de las necesidades a cubrir en la organización ya que proporciona información importante para la misma. Esta técnica es de gran utilidad ya que puede llevarse a cabo una adecuada selección de personal además del evaluar el desempeño del trabajador para promoverlo, determinar sus compensaciones e incluso para elaborar programas de seguridad e higiene. Es el método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.³²

El análisis de puesto como una técnica, es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara uno de los puestos que integra la organización. Esta técnica consta de cinco pasos:

1. Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión.
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo.
3. Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados del formato especialmente diseñado para llevar a cabo el análisis de puesto.
4. Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos.
5. Archivar los resultados del análisis de puestos para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos.

Ahora bien, aplicar la metodología del análisis de puestos permitirá que se obtengan mejores resultados por medio de la utilización óptima de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Los pasos para tal efecto son

³² Arias Galicia. *Ibidem*. P. 177

los siguientes: a) la determinación de objetivos, es decir, a donde se quiere llegar; b) el establecimiento de un programa de trabajo; c) fijación del proyecto o determinación del método a utilizar según tiempo y costo.

Las partes en que divide el análisis de puesto son:

Encabezado. Se deben anotar los datos generales de la empresa, tales como; razón social o nombre de la empresa; rama o giro; domicilio legal.

Identificación del puesto. Contiene todos los datos necesarios para facilitar la identificación del puesto o de los puestos que conforman la organización.

Descripción genérica. Se definen en forma de objetivos todas las actividades que se realizan en el puesto de manera general.

Descripción específica. Se hace una exposición detallada de las actividades del trabajador basándose en lo que realiza, es decir, se registran las actividades en orden cronológico de importancia y registro del tiempo en el cual se realizan las mismas.

Especificación del puesto. Se deriva de la descripción del puesto que pone énfasis en los requisitos mínimos óptimos para desempeñar el trabajo.

Perfil de puesto. Se especifica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar ese puesto es especial. Añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil, etc., los rasgos físicos deseables y características psicológicas que se requieran.

Se solicita el nombre del entrevistado y se incluye además la revisión hecha por el jefe inmediato superior. Como parte final deberán incluirse los comentarios del entrevistador, sobre los puntos que juzgue convenientes. Sin duda alguna las organizaciones han tenido que afrontar el remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan, y esto es una necesidad evidentemente social. El Art. 86 de la Ley Federal del Trabajo establece que

“para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual”. La única forma de lograr esto es a través de una técnica que elimine la subjetividad; llamada valuación de puesto.

Tomando como base el análisis de puestos, se puede decir que la valuación de los mismos es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios. Así pues, toda empresa tiene que preocuparse por establecer una estructura de salarios que cubra las necesidades tanto sociales, legales y económicas de la misma.

Para llevar a cabo una valuación de puestos, es necesario tener claros los objetivos de ésta con la finalidad de contar con la autorización de los altos directivos para el establecimiento de alguno de los métodos existentes. Con lo que la organización debe contar con un comité evaluador, que puede estar integrado por representantes de los diferentes departamentos y por directivos.

3.2.2. Evaluación del desempeño

Uno de los problemas más serios a que se enfrentan los gerentes es cómo evaluar y recompensar el desempeño de sus empleados. Cuando los esfuerzos de los empleados no satisfacen ciertos estándares aceptables, los gerentes tienen la responsabilidad de idear mecanismos para mejorar el desempeño. Pero ¿cómo puede un gerente evaluar la calidad del trabajo del subordinado? En la mayoría de las organizaciones de trabajo, la evaluación se realiza mediante un sistema formal de evaluación del desempeño.

Las evaluaciones del desempeño son sistemas de recompensa para el desarrollo de los empleados y para mantener la fuerza de la organización. Son importantes porque ofrecen un medio para evaluar sistemáticamente a los empleados mediante varios niveles de desempeño a fin de asegurar que las organizaciones estén obteniendo aquello por lo que están pagando. Además, las evaluaciones de desempeño pueden proporcionar una valiosa retroinformación a los empleados y los gerentes. Pueden ayudar a identificar personas susceptibles de recibir ascensos, así como aquellas personas con potencial de mejora. Los sistemas de recompensa pueden representar una poderosa fuerza motivacional en las organizaciones, siempre y cuando dichos sistemas sean justos o estén vinculados al desempeño. Entender los sistemas de recompensa ayuda a los gerentes a seleccionar el sistema más adecuado a las necesidades y metas de la organización.

Las razones específicas por las cuales las organizaciones aplican las evaluaciones del desempeño son: 1) mejorar la producción de los empleados hasta el desarrollo de los empleados mismos; 2) sirven como indicadores del desarrollo individual para los empleados; 3) son base para la distribución de recompensas; 4) base para decisiones relacionadas con el personal (ascensos, transferencias y despidos); 5) información para futuras decisiones de contratación y colocación; 6) capacitación y desarrollo de los empleados. Con este fin existen innumerables métodos de evaluación; se revisarán de manera general 6 de los más empleados:

- 1) Escalas de evaluación gráfica. Se le presenta al evaluador un formato que contiene tanto el nombre del empleado como diversas dimensiones para evaluación (cantidad de trabajo, calidad del trabajo, conocimientos del

puesto). Se pide al supervisor que evalúe al empleado asignando un número, o escala, a cada una de las dimensiones.

- 2) Técnicas de incidente crítico. Los gerentes registran incidentes dentro de la conducta de cada subordinado que pueden conducir ya sea a un fracaso notable en algunos de los aspectos del trabajo.
- 3) Escalas de calificación basadas en la conducta (BARS). Se inicia seleccionando un trabajo que puede ser descrito mediante conductas observables; los gerentes y especialistas en personal identifican estas conductas calificándolas como superior o inferior.
- 4) Escalas de observación de la conducta (BOS). Similar a la técnica BARS, se concentra en la identificación de conductas observables y su relación con el desempeño, la diferencia radica en que se califica en una escala de 1 a 5 para identificar la frecuencia con la que los empleados adoptan dicha conducta.
- 5) Administración por objetivos (APO). Los empleados o grupos trabajan con su supervisor para establecer metas y objetivos para el año siguiente. Estas metas se relacionan con las labores que están dentro del dominio de empleado. Después de un período específico (generalmente de un año) el desempeño del empleado se compara contra sus metas para determinar el punto hasta el cual se han cumplido dichas metas.
- 6) Centros de evaluación a nivel gerencia. Consiste de una serie de evaluaciones estandarizadas de la conducta basadas en múltiples datos. Durante un período de dos a tres días (por lo general fuera del sitio de trabajo) observadores capacitados formulan juicios acerca de la conducta de los gerentes como resultado de ejercicios especialmente creados para este fin.

Estos ejercicios pueden consistir en adopción de un papel y análisis de casos, así de entrevistas personales y pruebas psicológicas.

Ahora bien, existe gran variedad de problemas que pueden poner en peligro la utilidad de los sistemas de evaluación del desempeño. Muchos de estos problemas están relacionados con los aspectos afines de validez y confiabilidad. **Validez** es el punto hasta el cual un instrumento realmente mide aquello que debe medir; la **confiabilidad** es el punto hasta el cual dicho elemento presenta permanentemente los mismo resultados cada vez que se usa. Lo ideal es que un buen sistema de evaluación del desempeño presente altos niveles, tanto de validez como de confiabilidad. Si un sistema no es válido y confiable, su utilidad e incluso su legalidad quedan en entredicho.³³

3.2.3 Calificación de méritos

Ninguna empresa puede eludir calificar a sus trabajadores, pues su éxito depende de que éstos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo.

Siempre existe algún juicio de los supervisores respecto de los méritos del trabajador a sus órdenes, puesto que forzosamente tienen que apreciar si hizo bien o mal su labor y, en consecuencia, si aplica debidamente sus aptitudes y esfuerzo. Sin embargo, esto se realiza de una manera empírica, la calificación de los trabajadores se funda exclusivamente en apreciaciones subjetivas, y

³³ Daft, L. Richard y M. Steers Richard. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Limusa, Mexico, 1992 P 178-191.

consiste en un análisis global, indiferenciado e impreciso, del conjunto de cualidades que requiere un empleado para hacer un buen trabajo.

Para evitar, en cuanto es posible, los inconvenientes de una apreciación puramente subjetiva, la calificación técnica de méritos se ayuda de todos aquellos medios que permiten valorizar separadamente, con la mayor objetividad y facilidad posibles, el desarrollo de aquellas cualidades personales del trabajador que influyen en sus labores. Por lo tanto, la **calificación de méritos** consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor, o por alguna otra persona debidamente acreditada que conozca la perfección del trabajo del empleado en cuestión. La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y valuación de puestos, que describen y miden la unidad impersonal del trabajo. ¿Cómo se hace la calificación de méritos? Se hace generalmente por medio de una forma estandarizada que se adapta a las necesidades de cada industria en concreto. Esta técnica considera, exclusivamente un periodo de tiempo fijo, y el resultado del juicio se consigna por escrito, de modo que se obtiene la curva real de la eficiencia y méritos del trabajador. Así, la calificación de méritos se incorpora al expediente personal del empleado y, constituye parte del récord utilizado por la gerencia para el posible ascenso, traslado o despido del individuo. La frecuencia con la que se califica generalmente no menor de un mes, ni tampoco mayor de un año.

Los sistemas más importantes de calificación de méritos son los que se revisan a continuación de manera general:

1. - Escalas puntuadoras.
2. - Sistemas comparativos de los empleados

- a) Sistema de categorías.
 - b) Sistema de comparación pareada.
 - c) Sistema de distribución forzada.
3. - Listas de puntos.
- a) Lista de totales.
 - b) Lista de dilemas forzosos.
4. - Técnica del incidente crítico.³⁴

3.3. Área de Relaciones Laborales

Las relaciones laborales en el contexto de las empresas son todo contacto existente entre una o varias personas que realizan un trabajo ante un patrón bajo el cumplimiento de disposiciones legales establecidas. Por lo que las relaciones laborales comprenden la elaboración de los términos y métodos de un contrato, de acuerdo o entendimiento entre dos o más personas relativo a lo que se va a hacer, y cómo se va hacer.³⁵

Así pues, en este apartado se describirán y definirán los aspectos que comprenden las relaciones laborales dentro de una empresa como son el Contrato Colectivo de Trabajo, IMSS, Infonavit y Sindicatos.

3.3.1. Contrato de Trabajo Colectivo e Individual

Por Ley se establece que al existir una relación de trabajo y al prestar un servicio a una o varias personas se debe llevar a cabo la firma de un contrato ya sea, colectivo e individual.

³⁴ Tiffin Joseph y J. Ernest. Psicología Industrial. Diana. México. 1958. P. 215-221.

³⁵ Sikula F. Andrew. Administración de Recursos humanos en Empresas. Limusa. México. 1986. P. 267

Arias Galicia (1994) determina que un contrato de trabajo está dividido en cuatro partes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas legales, administrativas y por último firmas. El encabezado incluye el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los que participan, los apoderados como el patrón, las declaraciones contienen la naturaleza del negocio o de la empresa, motivos, causas y necesidades del contrato, así como el tipo del mismo, el servicio que se va a prestar, el puesto, la fecha de pago, los requerimientos de la empresa, etc.

Las cláusulas legales que describe el artículo 25 en la Ley Federal del Trabajo son; nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y patrón; tipo o forma del contrato especificando tiempo determinado o indeterminado; el servicio (s) que deban prestarse; el lugar o lugares donde se preste el trabajo; la forma y monto del salario; lugar y día de pago, y por último días de descanso, vacaciones y demás puntos que convengan el trabajador y el patrón. Las cláusulas administrativas incluyen lo operativo como cuotas de producción, obligaciones del trabajador y la obligación de guardar los procedimientos y normas de la empresa. Al final del contrato son las firmas donde se incluyen los nombres del trabajador y el patrón con su respectivo espacio para la firma de ambas partes.

Los contratos pueden ser colectivos e individuales. Un contrato individual se define en el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo cualquiera que sea su forma o denominación, como aquel que por virtud de la cual una persona se obliga a prestar un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. Mientras un contrato colectivo se define como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o

varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El proceso de negociación colectiva se puede considerar como una compleja red de sucesos en la organización sindicalizada, un proceso que sirve para determinar salarios y prestaciones, horarios, condiciones de trabajo y que introduce una clase única en relación de convenio entre dos instituciones: el sindicato y el empleado. Este flujo de sucesos no sólo tiene el propósito de conciliar las demandas y los requerimientos conflictivos de ambas partes, sino que se supone que tiene propósitos sociales más amplios, incluyendo la minimización de la contienda laboral y facilitar el flujo del comercio.

3.3.2. Afiliación al IMSS e INFONAVIT

Así como el área de relaciones laborales se encarga de contratos, también el departamento de recursos humanos interviene en la afiliación de los trabajadores al IMSS y al Infonavit; ya que dentro de una organización todo patrón está obligado a brindar servicio de seguro y vivienda para sus empleados para beneficio de ambas partes.

Arias Galicia (1994) señala que simultáneamente que se firma el contrato individual de trabajo los plazos para dar avisos de inscripción, alta, baja o modificación de salarios, al Instituto Mexicano del Seguro Social, no será mayor a cinco días ya que constituye un requisito legal el cual tiene origen en lo dispuesto en el artículo 15 fracción I de la Ley del Seguro Social.

La inscripción por parte del patrón debe contener los siguientes datos; Nombre, actividad y ubicación de la empresa; número de registro del trabajador al IMSS, si hubiese sido inscrito previamente; fecha de ingreso al trabajo con el patrón

actual; salario diario que ganará; firma del patrón o de su representante debidamente acreditado ante el IMSS; número de registro ante el IMSS.

Así bien, todo trabajador dentro de una empresa tiene el derecho a ser afiliado al Instituto Mexicano del Seguro Social, al igual que el patrón tiene la obligación legal de afiliar al personal que trabaja para él.

El trámite de la afiliación de un trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social se resume en los siguientes puntos:

- ◆ Obtener del propio IMSS las formas de afiliación correspondientes.
- ◆ Recabar los datos del trabajador como son nombre, sexo, edad, estado civil, domicilio, etc.
- ◆ Presentar los avisos a las oficinas generales del IMSS en el Distrito Federal o Delegaciones y Subdelegaciones correspondientes en el interior de la República, el mismo día que se contrate al trabajador o en un plazo de cinco días, obteniendo la copia con el aviso de recibo correspondiente.
- ◆ La copia con el aviso de recibo deberá figurar en el expediente personal del trabajador. Debe avisarse al departamento encargado de elaborar la nómina la fecha de ingreso del trabajador, así como al grupo de cotización del Seguro Social a fin de que se hagan los pagos y los descuentos respectivos.³⁶ (Ver anexo).

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) tiene por objeto administrar los recursos de dicha institución, así como establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para: a) la adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas; b) la construcción,

³⁶ Arias Galicia. Administración de recursos humanos. México, Trillas 1994. P 281-284.

repartición, ampliación o mejoramiento de sus habitaciones; y el pago de pasivos contraído por los conceptos anteriores; y c) coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad para los trabajadores.³⁷

El artículo 29 de la Ley del Infonavit describe que la obligación del patrón es proceder a inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto y dar los avisos para la inscripción de los patrones y trabajadores proporcionando la información que se determine en esta Ley y sus disposiciones reglamentarias correspondientes.

El trámite de inscripción tanto para trabajadores como el patrón al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores puede resumirse en los siguientes puntos:

- Los patrones estarán obligados, siempre que contraten un nuevo trabajador, a solicitarle su número de Clave Única de Registro de Población.
- Los patrones inscribirán a sus trabajadores con el salario que perciban al momento de su inscripción.
- Los patrones, al realizar su pago, deberán proporcionar la información relativa a cada trabajador en la forma y con la periodicidad que el efecto establezca la presente Ley y, en lo aplicable, la Ley del Seguro Social y la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Es obligación del patrón pagar las aportaciones por cada trabajador mientras exista una relación laboral y subsistirá hasta que se presente el aviso de baja correspondiente.

³⁷ C P Lechuga Santillan Efraim, Fisco Nominas, México, Ediciones Fiscales ISEF 1999 Pag.1-2.

- Hacer los descuentos a sus trabajadores en sus salarios, conforme a lo previsto en el artículo 97 y 110 de la ley federal del trabajo.
- *Proporcionar al instituto los elementos necesarios para precisar la existencia, naturaleza y cuantía de las obligaciones a su cargo, establecidas en esta Ley y sus disposiciones reglamentarias.*
- Permitir las inspecciones y visitas domiciliarias que practique el Instituto, las que se sujetarán a lo establecido por esta Ley.
- Atender los requerimientos de pago e información que les formule el Instituto, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.
- Expedir y entregar, semanal o quincenalmente, a cada trabajador constancia escrita del número de días trabajados y del salario percibido, conforme a los periodos de pago establecidos, tratándose de patrones que se dediquen en forma permanente o esporádica a la actividad de la construcción.
- Presentar al Instituto copia con firma autógrafa del informe sobre la situación fiscal del contribuyente con los anexos referentes a las contribuciones por concepto de aportaciones patronales de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento del Código Fiscal de la Federación.”³⁸

En caso de que el patrón no cumpla con la obligación de inscribir al trabajador, o de enterar al Instituto el artículo 32 del Infonavit menciona que las aportaciones o descuentos a los salarios, los trabajadores tienen derecho de acudir al Instituto y proporcionarle los informes correspondientes; sin que ello releve al patrón del cumplimiento de su obligación y lo exima de las sanciones en que hubiera incurrido.

³⁸ Fisco Nomina Op. Cit. P 9-11.

3.3.3. Reglamento Interior de trabajo

Un aspecto fundamental en el que tiene que ver el Departamento de Recursos Humanos es el Reglamento Interior de Trabajo, no sólo en su redacción y aprobación sino en la aplicación diaria del mismo. Este reglamento está basado en aspectos jurídicos puesto que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 422 Capítulo V define el Reglamento Interior de Trabajo como el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

El Reglamento Interior de Trabajo según el artículo 423 de la Ley Federal del Trabajo contendrá:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada;*
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;*
- III. Días y horas fijadas para hacer limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;*
- IV. Días y lugares de pago;*
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas;*
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;*
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas;*
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben sostenerse a exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;*

- IX. *Permisos y licencias;*
- X. *Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y*
- XI. *Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.*

Las normas en la formación del Reglamento Interior de Trabajo son las siguientes de acuerdo con el artículo 424 de la Ley Federal de Trabajo:

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

Todo reglamento surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito. Deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento, tal y como se describe en el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo.

3.3.4. Sindicatos

En este apartado se desarrollará un breve panorama de los sindicatos basado en las definiciones de la Ley Federal del Trabajo, ya que actualmente los sindicatos se han convertido en una situación establecida y real en las sociedades industriales para una mejor negociación colectiva establecida por Ley. Por lo que el departamento de recursos humanos tiene gran participación dentro de esta negociación con el fin de proteger los intereses del trabajador.

El *Sindicato* es definido en el artículo 356 como la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses. Así como los trabajadores y los patrones tienen el derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de la autorización previa del patrón descrito en el artículo 357 de la Ley Federal del Trabajo.

La Ley en su artículo 360 reconoce 5 tipos de sindicatos de trabajadores como son:

- I. “Gremiales, los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad;
- II. De empresa, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa;
- III. Industriales, formado por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial;
- IV. Nacionales de industria, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias de la misma rama industrial, instalada en dos o más Entidades Federativas; y
- V. De oficios varios; los formados por trabajadores de diversas profesiones.

Estos sindicatos sólo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

Mientras que los sindicatos de patrones son de dos tipos según el artículo 361 de la Ley del Federal del Trabajo:

- I. Los formados por patrones de una o varias ramas de actividades; y
- II. Nacionales, los formados por patrones de una o varias ramas de actividades de distintas Entidades Federativas.”

Una de las principales funciones de un *sindicato* consiste en negociar un contrato con la compañía que cubra las condiciones de empleo para sus miembros y que asegure que la compañía continuamente cumplirá con los términos de este contrato. Otra función igualmente importante del *sindicato* es la de proteger los intereses de sus miembros contra tratamientos injustos o arbitrarios por parte de la administración y ayudarlos a resolver cualquier queja que pueda presentarse en relación con su trabajo. Al cumplir con estas funciones, el sindicato puede tener un impacto decidido sobre el programa de personal de la compañía y sobre sus relaciones con los empleados. La presencia del sindicato, también puede organizar un cambio en la actitud y el comportamiento de los empleados hacia la compañía, proporcionándoles un sentido de seguridad, de importancia y de poder, en sus relaciones con la administración, que previamente no poseían como individuos no sindicalizados.³⁹

³⁹ Churden J. Herbert y Sherman, Jr. W. Arthur Administración de personal México 1971 P.530

3.4. Área de Capacitación

Como se describió en el capítulo anterior la capacitación es crucial ya que la situación actual que vive el país, así como el incremento de las necesidades de la gente, obliga a cada una de las organizaciones a tener personal calificado que asegure que todo el recurso humano continúe teniendo las habilidades requeridas para realizar el trabajo que se le asigne.

Debido a la importancia que tiene la capacitación dentro de una organización es fundamental contextualizar dentro de este apartado temas relacionados con las comisiones mixtas y programas de capacitación, detección de necesidades, y finalmente los métodos y técnicas de capacitación las cuales nos llevarán a tener un panorama más amplio de las ventajas que se obtienen al tener personal capacitado.

3.4.1. Comisión Mixta de Capacitación

A partir de este apartado se tiene el propósito de orientar a los patrones y a los trabajadores a establecer una Comisión Mixta de Capacitación, ya que las cuales se encargan de vigilar dentro de las organizaciones se imparta de manera adecuada y conforme a la Ley la capacitación y el adiestramiento.

Con lo que de acuerdo a lo establecido por la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153 H y J toda empresa debe constituir Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales tienen la función de vigilar los procedimientos que se implanten para dar una mejor capacitación y adiestramiento a los trabajadores; así como sugerirán medidas que perfeccionen esta capacitación en base a las necesidades individuales y organizacionales (las bases de funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación se encuentran

anexadas en la forma DC-1 (Remitirse anexo). Las autoridades laborales cuidaran que estas comisiones se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de las obligaciones patronales de capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Las Comisiones Mixtas de Capacitación tienen la función de vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de capacitación en la empresa, conforme a los planes y programas autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento. De la misma manera se encarga de que los capacitadores externos que vayan contratados a la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante esta Secretaría.

El prestar apoyo necesario en la detección de necesidades a las demás empresas en la elaboración de sus planes y programas es otra de las funciones de estas comisiones que al mismo tiempo promueven la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación en la empresa y por lo tanto, el aprovechar la experiencia y conocimientos que el trabajador tenga en su puesto de trabajo es un aliciente para convertirlo en un instructor interno de la misma.

3.4.2. Programas de Capacitación

Para lograr los objetivos y metas de las empresas así como para aprovechar los recursos de que se disponen se requiere planificar y sistematizar actividades. Por lo que, es aquí en donde la función de los programas de capacitación adquieren su importancia para la adecuada instrucción de sus trabajadores y así realicen sus actividades en forma efectiva. “Un programa de capacitación se define como la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción – aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar

una serie de objetivos previamente determinados. Es aquí donde radica su importancia ya que tiene las siguientes funciones:

- ✓ Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante el proceso instrucción aprendizaje.
- ✓ Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada y sistemática con base en el diagnóstico de necesidades.
- ✓ Ofrecer al instructor la visión de conjunto del evento, permitiéndole conocer la estructura del mismo y auxiliarlo en la elaboración del plan de sesión.
- ✓ Brindar al capacitado la visión total respecto a cómo será el proceso instrucción aprendizaje durante el periodo establecido.
- ✓ Proporcionar las bases para efectuar la evaluación del programa; la forma en que está estructurado respecto a la selección y organización de contenidos y su ubicación con relación al plan de capacitación del cual forma parte”.⁴⁰

Un programa de capacitación se elabora para ayudar al instructor a pensar y a imaginar el desarrollo de la lección a medida que se estructura. Así como provee las herramientas, materiales y medios auxiliares para realizar el evento o sesión determinando las diferentes etapas de una manera sistemática, incorporando los contenidos necesarios para el desarrollo sin saturarlo. Por último se definen los momentos para llevar a cabo la integración del grupo y realizar las evaluaciones necesarias. Para elaborar y aplicar con éxito un programa de capacitación se debe contar con la siguiente información; número de trabajadores; decisión de tipo de instrucción (individual o grupal);

⁴⁰ Agencia para el Desarrollo Internacional. Una guía técnica de adiestramiento eficaz para instructores. Mexico.1968 International textbook Company. P. 9-10

características de los participantes como edad, escolaridad, experiencia laboral, y descripción de actividades.

A partir de los datos obtenidos, anteriormente descritos es posible elaborar un programa de capacitación, el cual requiere una secuencia y organización en su desarrollo a través de elementos tales como: redacción de objetivos, estructuración de contenidos, actividades de instrucción, selección de recursos; evaluación y bibliografía.

3.4.3. Detección de Necesidades

Tomar conciencia de los beneficios que puede y debe precisar una detección de necesidades de capacitación dentro de una organización nos lleva a facilitar la toma de decisiones sobre la asignación de recursos, así como nos encamina a elaborar nuevas bases para los planes y programas de capacitación. Primeramente la palabra necesidad hace notar la carencia o falta de algo; es decir; de lo que debe ser y es dentro del desempeño de un puesto de trabajo o de la persona que lo ocupa, o bien de las personas que van a ocuparlo.

La detección de necesidades tiene el propósito de proporcionar bases para nuevos planes y programas en la empresa y sus diversos sectores, así como se deben revisar los ya existentes para facilitar la toma de decisiones sobre la asignación y distribución de los recursos disponibles para la capacitación y adiestramiento del personal justificando o cuestionando siempre la aplicación de estos recursos a las necesidades prioritarias. La tarea general de esta detección consiste en partir de la descripción de tareas anexada a cada puesto siguiendo con una evaluación del desempeño de los titulares del puesto hasta llegar a la identificación de las diferencias entre lo que debe ser y es. Posteriormente, es importante definir si las necesidades son de capacitación o

específicamente de adiestramiento, definiendo las prioridades de acuerdo con la urgencia así como de las personas involucradas en esta actividad.

Toda acción de entrenamiento implica una serie de actividades que van desde la determinación de los requerimientos de capacitación hasta la evaluación de la misma, existen diversas técnicas que hacen posible la detección de necesidades dentro de la organización, las cuales permiten concretar datos y facilitar el trabajo en sus puestos desempeñados. Algunas de estas técnicas se ilustran de la siguiente manera:

- *Inventario de recursos humanos*; el cual puede tener la dirección de la empresa.
- *Inventario de habilidades* de los empleados por lo común es llenado por el jefe y el formato contiene el nombre del empleado, las tareas realizadas y la calificación obtenida, esta escala puede ser del 1 (mal) al 5 (óptimo).
- *Registros de observación directa*, y su formato puede ser tan sencillo como éste:

Nombre del empleado:

Conductas	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	DEFICIENTE
Cortesía				
Limpieza				
Taquigrafía				
Mecanografía				
Otros				

□ *Tarjetas de opinión*

Se escribe en cada una el nombre de un curso o seminario y se entrega la serie a una muestra previamente determinada de entre el personal de la empresa. Cada participante debe ordenar las tarjetas por orden de importancia, de acuerdo a su propio criterio y así se determina una necesidad de capacitación.

□ *Encuestas a través de cuestionarios*

Se sondean los puntos de vista de algunos elementos del personal solicitando sus respuestas a preguntas específicas, haciendo preguntas como las del siguiente ejemplo:

*Señale tres motivos para capacitar a obreros en el área de almacén.

*Señale dos causas por las que el departamento de ventas se queja del departamento de producción.

□ *Entrevistas*

Se les pide opinión e información al personal sobre aspectos de la empresa dándoles la oportunidad de analizar, meditar e involucrarse en recabar datos para el diseño de programas de capacitación sobre la información obtenida. Las entrevistas pueden ser de tipo dirigido, semidirigido así como preguntas abiertas o libres.

□ *Listas checables*

Las cuales ofrecen un popurrí de aspectos de la vida de la empresa, pidiendo a los sujetos que simplemente señalen con una cruz los puntos pertinentes como los siguientes ejemplos:

*El área que actualmente sufre y causa problemas es:

- ventas*
- almacén*
- compras*
- recursos humanos*
- producción*

*El bajo y notorio rendimiento de ventas se deben a:

- objetivos confusos*
- liderazgo autoritario*
- equipo de trabajo obsoleto*
- falta de destreza del personal*

Por lo que, el tomar conciencia de que muchas necesidades de capacitación permanecen latentes es importante saber aplicar la metodología y técnicas más adecuadas de acuerdo a la información obtenida y darles solución.

3.4.4. Métodos y técnicas de capacitación

Al seleccionar el método o la técnica de capacitación es necesario tomar en cuenta que todos los métodos tienen una característica y utilización especial, por lo cual ninguno es el mejor. Lo ideal es la combinación de varias técnicas y métodos como es la conferencia, discusión, demostración – ejecución, corrillos, lluvia de ideas, etc. Por lo cual, se tiene que determinar el tema, objetivos, tamaño del grupo, el equipo y tiempo disponible. A continuación se presenta un breve panorama de estas técnicas y métodos de capacitación.

Conferencia. Se usa para presentar un tema o tópico, aquí se despierta el interés y permite abarcar una gran cantidad de material en la mínima cantidad de tiempo, no se tienen interrupciones, no hay preguntas ni discusiones. También permite abordar directamente el objetivo deseado. Los participantes que forman el grupo desempeñan un papel pasivo, no hay intercambio de ideas, participación o práctica.

Discusión. Este método suele ser también denominado como mesa redonda o seminario. Los miembros del grupo y el instructor toman parte de una discusión y de un intercambio de ideas y de información. La participación del grupo es la base principal de esta técnica. Este método estimula el pensamiento y las ideas e involucra a todos los participantes, generalmente se puede desarrollar sobre una base informal que conduzca al aprendizaje y a la retención. El tiempo que se exige es demasiado por lo que es adaptable a grupos de veinticinco personas o menos. El método de discusión se puede utilizar para resolver problemas después de una conferencia, de exhibir una película o de hacer demostraciones.

Demostración – Ejecución. Esta técnica tiene que ver con la presentación de procedimientos u operaciones de la ejecución del empleado. Aquí se le dice al participante lo que debe hacer, y se le enseña cómo hacerlo, posteriormente se le da la oportunidad de que lo haga. Con este método se les permite practicar situaciones reales, se estimula su interés y se mantiene la atención hacia el tema presentado.

Dramatización. En esta técnica se maneja la combinación de demostración y discusión, en donde los participantes del grupo se encargan de la demostración o representación de tipo teatral. La dramatización incluye que los participantes presenten las técnicas de trabajo necesarias en situaciones específicas, sin

libreto y ensayos. El instructor dice a los participantes cuál es la situación, los resultados que se esperan y en general como debe participar cada actor para cumplir el objetivo deseado. Esta técnica se puede utilizar para estimular al grupo para adaptar un nuevo enfoque a las técnicas de trabajo ya conocidas.

Representación. Esta técnica es similar a la dramatización, sin embargo, en la representación, el director no determina previamente los resultados. Se les dice a los actores cuáles son sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con estos sentimientos. Las emociones de los actores determinan el resultado del papel que representan. Por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias para trabajar con otras personas. Las condiciones para utilizar esta técnica son iguales a la de la dramatización ya que tiene que existir una atmósfera cordial, puesto que los participantes no deben tener resentimientos mutuos y el instructor debe conocer la técnica de las representaciones. Dado que van a intervenir emociones y habrá que expresarlas vívidamente, siempre existiendo la posibilidad de que se alteren los actores y el público, por lo que el instructor habrá de ser capaz de resolver los problemas emocionales durante el periodo de discusión.

Grupos discusión. Los grupos de discusión son pequeños, de tres a seis personas lo constituyen generalmente para resolver problemas breves o para una sesión informal corta. Generalmente los grupos trabajan solos, aunque el instructor está presente en caso de que se presente alguna necesidad. Para utilizar la técnica de los grupos de discusión se tiene que dividir el grupo principal en grupos pequeños, posteriormente se debe nombrar a un presidente y un secretario, o pedir algún grupo que lo seleccione o permitir que la elección

sea espontánea del grupo. Posteriormente se explica claramente lo que se hará dando instrucciones por escrito o verbalmente.

Corrillos. Son grupos de empleados y/o ejecutivos a quienes se les invita a proponer y examinar algunos aspectos de la problemática de la empresa, y eventualmente a opinar sobre las prioridades en materia de capacitación. Los grupos pueden ser de cinco a doce personas, teniendo cuidado en designar un secretario que registre y un moderador en caso de que no asista nadie del área de capacitación.

Lluvia de ideas. En esta técnica se expresan con absoluta libertad una idea o varias acerca de un tema, para seleccionar las ideas sobresalientes. Se nombra un moderador o un secretario participando todo el grupo. Donde el moderador explica el problema o tema que ha de presentarse y las normas que rigen la técnica. Posteriormente se analizan las ideas y el moderador hace un resumen donde todos llegan a una conclusión.

Phillips 66. Se discute, analiza y se obtienen conclusiones acerca de un tema, primero en grupos pequeños y posteriormente en general. Se forman grupos de seis personas, los cuales en seis minutos deben discutir y concluir, se nombra un coordinador y un secretario por cada equipo los cuales con las conclusiones de cada equipo se elabora una conclusión general.

Con lo cual, podemos observar que para que la capacitación funcione y se cumplan los objetivos establecidos y las necesidades requeridas, tenemos que utilizar los métodos y técnicas de la misma para contar con personal capacitado para realizar y desarrollar su puesto.

3.5. Área de Seguridad e Higiene

Durante el Capítulo II se describió que una de las áreas de mayor importancia en el Departamento de Recursos Humanos es indudablemente la prevención de accidentes de trabajo, así como la seguridad e integridad de la empresa y sus trabajadores. El método más eficaz para obtener buenos resultados en la prevención de accidentes de trabajo consiste en organizar debidamente la seguridad dentro de la empresa. Para ello se requieren necesariamente una estructura orgánica formal, un cuerpo de especialistas, que se atribuyan con precisión las responsabilidades, dentro de una estructura que asegure una acción perseverante y un esfuerzo mancomunado de empleadores y trabajadores, con el fin de que la calidad del medio ambiente de trabajo alcance niveles elevados y satisfactorios desde el punto de vista técnico, orgánico y psicológico.⁴¹

Debido a lo anterior, en este apartado se desarrollarán brevemente temas referentes a las comisiones mixtas de seguridad e higiene, actos y condiciones inseguras, así como los programas de seguridad, ya que esta área juega un papel muy importante para el bienestar de la empresa y sus empleados.

3.5.1. Comisión Mixta de Seguridad e Higiene

Dentro de una empresa la instancia del Departamento de Recursos Humanos se encarga de la higiene industrial, es precisamente el Departamento de Seguridad e Higiene, así como las Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad. Uno de los medios para prevenir los riesgos profesionales es la creación de estas comisiones, cuya finalidad principal consiste en conocer las causas de los

⁴¹ Oficina Internacional del trabajo OIT, Estudio del trabajo, Limusa, México, 1995 P 48

peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo. La creación de estas comisiones tiene sus bases en el artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo que describe: “En cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan”.⁴²

Las comisiones tienen carácter mixto, puesto que son representadas por trabajadores y por la organización, teniendo que cumplir con los siguientes requisitos para formar parte de estas comisiones:

- a) Ser trabajador de la organización, y estar vinculado al proceso del trabajo; este requisito es válido ya sea representante de los trabajadores o del patrón.
- b) Poseer la instrucción y experiencia necesaria para el buen desempeño del cargo.
- c) Gozar de estimación general de los trabajadores.
- d) No ser afecto a bebidas alcohólicas, drogas, enervantes o juegos de azar.
- e) De preferencia, ser jefe de familia.

Las obligaciones principales de las comisiones son las siguientes:

- a) Establecer o dictar medidas para prevenir al máximo los riesgos que se presentan dentro del establecimiento.
- b) Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- c) Vigilar que se cumplan las disposiciones de higiene y seguridad establecidas en los reglamentos en vigor y que tienden a conservar la salud de los trabajadores.

⁴² Trueba Urbina Alberto y Trueba Jorge. Ley Federal del Trabajo. Porrúa. México. 1996. P 219-220.

- d) Poner en conocimiento del patrón y de las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- e) Dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores para orientarlos sobre el peligro en el trabajo que desempeñan.

Las comisiones mixtas de higiene y seguridad industrial deberán reunirse por lo menos una vez al mes para discutir las causas de los riesgos presentados durante este tiempo y los planes para evitarlos en el futuro; para ello, discutirán los medios de protección individual y colectiva que deban establecerse en el centro de trabajo, de acuerdo con las circunstancias que rodearon el riesgo sucedido, analizando los distintos factores de concurrencia. De estas reuniones se levantarán actas donde figuren los riesgos presentados, se enviará una copia a las autoridades del trabajo para que conste de su actuación y aquellas procederán a completar las investigaciones de las comisiones y a ratificar los dispositivos propuestos. Todos los miembros de la comisión trabajarán dentro de tal organismo en forma gratuita, durante las horas hábiles de la jornada de trabajo que desempeñan, el trabajo de las comisiones esta ligado indudablemente con la seguridad e higiene en el trabajo. Por lo que el Departamento de Recursos Humanos juega un gran papel dentro de estas comisiones ya que se interesa en el bienestar del trabajador y de su lugar de trabajo.

3.5.2. Actos y Condiciones Inseguras

Tanto los actos y condiciones inseguras son indiscutiblemente el factor más importante en el proceso de los accidentes. “Los actos inseguros pueden definirse como la violación de un procedimiento que debió observarse, el cual produjo un accidente”(Reyes P.137), mientras que una condición insegura es

aquella que pudo y debiera haberse corregido y/o protegido antes de la presencia de este mismo; tal como tomar herramientas de una manera inadecuada, como por ejemplo la falta de protección de las máquinas o del uso de los dispositivos de seguridad, son factores determinantes de los accidentes.

Según estudios realizados, el 88% de los accidentes son causados por actos inseguros y el 10% por condiciones inseguras. El 2% restante representa los accidentes inevitables, debidos a situaciones totalmente imprevisibles, creadas por lo que en Derecho se llama “caso fortuito” o “fuerza mayor”.

Se ha determinado que todas las subcausas que influyen, en los actos y condiciones inseguras pueden reducirse a tres:

1. *Actitud inapropiada:* “no se quiere”
2. *Falta de conocimientos:* “no se sabe”
3. *Incapacidad física o mental:* “no se puede”

Las principales razones que suelen influir en la actitud inapropiada son que el trabajador y sus supervisores inmediatos se resistan a la adopción de las medidas, cuidados y precauciones necesarias para evitar accidentes de trabajo, como son las siguientes:

- *Desobediencia intencional a las instrucciones dadas.* El hecho de haber trabajado largos años sin sufrir accidentes, el deseo de mostrar una pretendida actitud varonil, el creer innecesario las precauciones que no se discutieron con ellos en forma alguna, sino que fueron impuestas por sus jefes y muchas razones más, con frecuencia son causas de la desobediencia intencionada, y causas de accidentes.

El descuido y distracción. Muchas veces, por cuestión temperamental, o aún por problemas particulares que confronta en un momento dado, el trabajador puede sufrir accidentes de trabajo.

Intento premeditado de lesionarse. Los trabajadores por desgracia buscan producirse determinadas lesiones leves o hasta incapacidades permanentes, con el fin de gozar de los subsidios, prestaciones y pensiones que la ley otorga.

Intoxicaciones por alcoholismo, drogas, etc. Muchos de los accidentes se producen por realizar el trabajador sus labores bajo el efecto, por lo menos parcial, de factores de esta naturaleza.

- *Falta de conocimientos* La carencia de un programa de convenio permanente en materia de seguridad industrial es una causa de las deficiencias en seguridad, ya que en muchas empresas se piensa que, con formular un manual o poner algunos carteles de seguridad, ésta habrá de alcanzar su nivel adecuado. Olvidan que, tratándose de una motivación, es indispensable una labor permanente y programada para mantener vivo el interés por la seguridad e higiene industrial. La selección inadecuada muchas veces es factor de que ocurran accidentes, ya que no se posee con las actitudes necesarias para desempeñar su trabajo; el adiestramiento inicial es de suma importancia para que el trabajador tenga en cuenta lo que debe saber para lograr la seguridad en el desempeño de sus labores.

- *Incapacidad física o mental.* La visión y audición defectuosa, la fatiga, la debilidad muscular, imprecisión de movimientos y el temor son causantes de actos inseguros, ya que al no tener una visión clara y precisa pueden afectar los trabajos con piezas pequeñas y precisas, la pérdida del oído, aún cuando sea leve, puede ocasionar que un trabajador se dé cuenta tardíamente de una vibración o chirrido, que son anuncios de un accidente que pudo evitarse a tiempo. El cansancio producido en el trabajador y el hecho de que

él mismo carezca de fuerza necesaria para desempeñar su trabajo, frecuentemente conduce a que se realicen actos inseguros.⁴³

Existen varios problemas y condiciones peligrosas que los técnicos en higiene industrial se dedican a prevenir. Siendo las causas más comunes; el calor con el que se pueden presentar condiciones peligrosas, la presión, los riesgos de vibración, la radiación, el ruido que actualmente es la principal alteración ocupacional en la contaminación, y por último los irritantes en la piel.⁴⁴

A continuación se muestran algunos ejemplos generales del comportamiento y condiciones físicas y ambientales inseguras que se presentan dentro de una organización:

Comportamientos inseguros

- Trabajo inseguro (por ejemplo, alumbrado inadecuado).
- Ejecutar operaciones que no están sujetas a la aprobación supervisora.
- Eliminar los dispositivos de seguridad o alterar su operación total o parcial.
- Operar a velocidades inseguras.
- Utilizar equipo inseguro o impropio.
- Bromear.
- No usar ropas de seguridad y accesorios protectores.

Condiciones físicas inseguras:

- Guardar herramientas mecánicas inadecuadas.
- Equipo en condiciones defectuosas.
- Diseño o construcciones inseguras.
- Procesos, operaciones o arreglos inseguros (esto es, apilamiento, agrupamiento o almacenamiento inseguros; espacio congestionado en los pasillos, etc.).
- Iluminación y ventilación inapropiadas o incorrectas.
- Ropa insegura y falta de equipo protector, tales como guantes o anteojos protectores.

⁴³ Reyes Ponce Agustín Administración de personal sueldos y salarios México, Limusa, 1998 P.132-135

⁴⁴ Sikula F. Andrew Administración de personal Limusa, México, 1979. P 241-243.

Condiciones ambientales inseguras:

Físicas; ruido, calor, vibraciones, radiación.

Químicas: polvo, emanaciones y gases, materiales y sustancias químicas, tóxicos.

Biológicas: bacterias, hongos e insectos.

Estrés: causado por agentes físicos y químicos, así como psicológicos.

Figura 2.1. Ejemplos de comportamientos y condiciones inseguras (Administración de recursos humanos y personal. Herbert pag.493).

3.5.3. Programas de Seguridad e Higiene.

El objetivo de los programas de seguridad es reducir los accidentes, estos programas varían considerablemente de acuerdo a la amplitud y tamaño de las organizaciones debido a las diferentes normas de seguridad e higiene entre las industrias, ya que algunas manejan productos más peligrosos que otras teniendo programas más extensos y ciertos recursos destinados a ellos.

Los programas de seguridad suelen estar coordinados por medio de uno o varios comités de seguridad siendo apoyados por la alta gerencia, estos asumen en forma típica varias funciones, tales como recomendar políticas de seguridad e higiene, formular reglas y reglamentos, conducir inspecciones, entrenar a todos los empleados en medida de seguridad así como patrocinar campañas a favor de la misma. Por lo general, los empleados, el área de seguridad e higiene industrial y los gerentes de línea fungen como miembros del comité. La representación de los empleados sirve para fomentar el cometido de los mismos a la elaboración del programa ya que son una fuente valiosa de información y sugerencias para identificar y cambiar los actos y condiciones inseguras.

Ahora bien, si se encuentra que la gran mayoría de los accidentes se debe a *comportamientos peligrosos*, la mayor parte de los esfuerzos y recursos estarán orientados a la implementación de programas para cambiar tales comportamientos, como proveer de personal y desarrollar programas de educación para la seguridad, que incluye avisos preventivos, carteles, pláticas de seguridad y otros medios por los cuales el empleado puede trabajar con más tranquilidad.

Un ejemplo de los componentes de un programa de seguridad para cambiar las condiciones peligrosas se presenta en la siguiente figura:

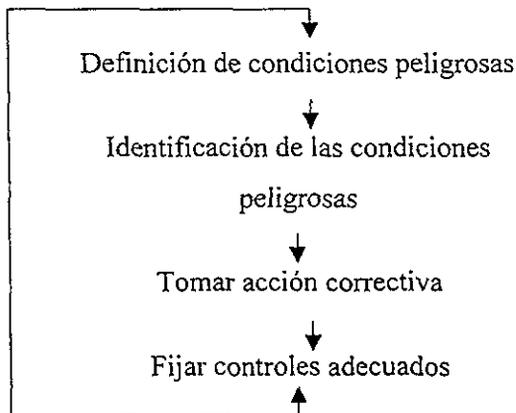


Figura 2.2. componentes de los programas de seguridad para cambiar las condiciones peligrosas. Herbert. P.499.

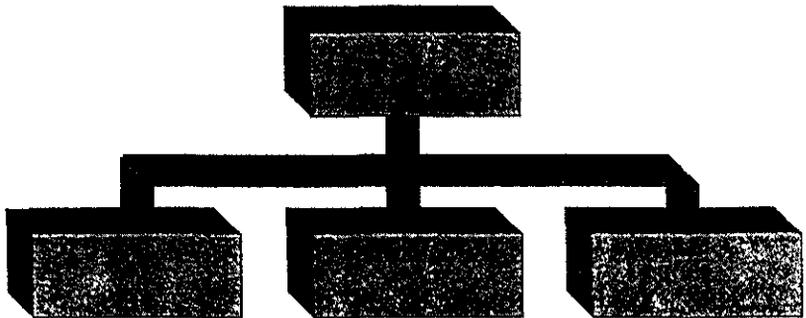
Como se puede observar el definir lo que constituye una condición peligrosa antes de ser cambiada es de suma importancia para establecer normas de seguridad; identificarlas implica una serie de inspecciones periódicas que determinen las condiciones que satisfagan las normas de seguridad, así como emprender una acción correctiva implica identificar esas condiciones peligrosas para planear e implementar acciones correctivas sobre estos problemas y por

último establecer controles adecuados implica una retroalimentación de todos los componentes de este programa para un mejor ambiente seguro.

Dentro de este capítulo se ha podido analizar las principales funciones que desempeña el Departamento de Recursos Humanos dentro de una empresa, así como la complejidad y diversidad de actividades que se desarrollan para un mejor desempeño y bienestar organizacional, no importando las dimensiones de la misma.

CAPITULO IV.

PROYECTO DE ESTRUCTURACIÓN



El personal de una empresa constituye su elemento más valioso; por lo tanto, la administración de este es fundamental para todas las actividades administrativas. La adecuada estructura permitirá evitar conflictos entre individuos, duplicidad de trabajo, designación de la autoridad y responsabilidad en cada puesto facilitando así la adecuada evaluación del trabajo y la expansión de la empresa en forma controlada.

Un Departamento de Recursos Humanos adecuado a las necesidades de la empresa, permitirá una estructura organizacional con capacidad de promover el proceso administrativo y mantener el desempeño eficiente del personal con una actitud favorable que permita alcanzar objetivos en beneficio a los trabajadores, la organización y el país en general.

Para ubicar las condiciones, limitaciones y posibilidades del proyecto que se presenta se especificará en términos generales, la historia de la empresa, su estructura física y organizacional (Ver anexo).

Breve Reseña Histórica

La empresa *García y Ramírez Asociados, S.A. de C.V.*^{*} inician en el año de 1988 como pequeña empresa familiar[†] donde su giro es la comercialización de partes automotrices; a través de la compra y venta de autopartes. Debido al impulso de la comercialización y derivado de las políticas nacionales industriales, dicha empresa familiar vio posibilidad de expansión.

^{*} Por razones confidenciales la empresa tiene un nombre ficticio.

[†] Como menciona Salvador Mercado (1995) las empresas familiares son aquellas que son creadas por la necesidad de obtener un ingreso de supervivencia de la familia o para afrontar ciertos riesgos o gastos, de esta razón se desprende el desarrollo indefinido.

De tal manera, que cinco años después y de acuerdo a las necesidades del negocio se fue creando una estructura administrativa que llevo a la necesidad de contratar más personal convirtiéndose en una mediana empresa. No obstante, las políticas de planeación y de contratación eran desempeñadas por el dueño del negocio. Lo que implicaba el ingreso de personal por relaciones de amistad o parentesco.

A 10 años de existencia en el mercado automotriz la empresa García y Ramírez Asociados, S. A. de C.V. ha conseguido contar con un poco más de 100 empleados. Dicho crecimiento y la viabilidad del mercado, ha motivado la proyección de la empresa a través de la apertura de sucursales en diferentes estados de la república (Guadalajara, Veracruz, Monterrey, Querétaro).

Dadas tales inquietudes, la empresa requiere contar con una estructura que le permita organizar y administrar de una forma adecuada sus recursos materiales, humanos y económicos. Así como desarrollar políticas y procedimientos que le permitan alcanzar los objetivos planteados para un mejor desempeño organizacional.

Con lo que en dicho contexto es en que se inscribe el presente proyecto de estructuración de un departamento de recursos humanos. La finalidad es presentar una propuesta de una nueva organización así como de las funciones del departamento de recursos humanos que permita desarrollar la infraestructura administrativa que facilite el logro de sus metas.

La propuesta del proyecto se constituye en dos fases. La primera se refiere a un aspecto sintético; que consiste en presentarle al Director General de la empresa, la estructura real de su Departamento de Recursos Humanos y lo

que teóricamente constituye un departamento. No perdiendo de vista la necesidad real la importancia de tener un departamento bien estructurado. La segunda fase, corresponde al aspecto detallado, que consiste en presentar puestos existentes y/o faltantes, con sus respectivos análisis de los mismos, en donde se establecen las actividades que realizan, grado de responsabilidad y autoridad que se delega. La organización de los nuevos puestos se han formulado mediante la integración de información recopilada del cuestionario de análisis de puestos (formato ya establecido) y la información teórica (que proponen expertos en recursos humanos); por lo tanto, los puestos tienen una diferencia al modelo teórico, ya que se atiende a las necesidades de la empresa.

Para poder realizar el primer momento, se realizó la técnica de entrevista tipo dirigida; que se caracteriza por seguir una estructura previa, que se enfoca hacia aspectos referentes a la estructura del departamento de recursos humanos, los objetivos, las actividades que se desarrollan, el papel que juega el experto de personal, así como todo lo concerniente a las funciones y manejo del departamento en la actualidad. Dicha entrevista se aplicó al Gerente de Recursos Humanos; obteniendo información que sirvió para contrastar las condiciones reales de la empresa, con lo que se propone teóricamente. En un segundo momento se aplicó un cuestionario de análisis de puestos ya existente, cubriendo varios rubros tales como: datos generales, descripción genérica y analítica, conocimientos, experiencia, criterio entre otros tal y como se muestra en el cuestionario.

Actividades periódicas: Describa las obligaciones y operaciones que usted realiza solamente en intervalos regulares de tiempo, indicando la frecuencia con lo que se realizan:

ACTIVIDADES NO.	ACTIVIDADES PERIODICAS	FRECUENCIA

Actividades eventuales: Describa aquí las obligaciones y operaciones que usted realiza solamente de vez en cuando:

ACTIVIDADES NO.	ACTIVIDADES PERIODICAS

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

REQUIERE:	SI	NO
Leer y escribir	_____	_____
Operaciones aritméticas	_____	_____
Mecanografía	_____	_____
Contabilidad	_____	_____
Archivo	_____	_____
Computación	_____	_____

NIVEL DE CONOCIMIENTOS

Estudios mínimos necesarios que usted considera para desarrollar el puesto

Primaria	_____	Preparatoria ó vocacional	_____
Secundaria	_____	Carrera corta	_____
Carrera técnica o comercial	_____	Carrera profesional	_____

EXPERIENCIA

El tiempo mínimo requerido que usted considera para adquirir los conocimientos y la destreza necesaria para el puesto.

Entrenamiento requerido por el puesto _____
 Áreas de trabajo en las que requirió haberse desempeñado dentro o fuera de la empresa:

CRITERIO

En el desarrollo de las actividades encomendadas al puesto requiere que habitualmente se tomen decisiones que toma en su puesto

REQUISITOS FISICOS

Considera usted que el desarrollo de su trabajo implique esfuerzo físico.

Cargar	_____	Manejar	_____
Jalar	_____	Mover	_____
Sujetar	_____		

El puesto requiere de determinados requisitos de.

Edad	_____	Presentación	_____
Sexo	_____	Voz	_____
Estado civil	_____	Don de mando	_____

Su puesto requiere:

Ligera atención	_____	Atención dispersa	_____
Atención constante	_____	Esfuerzo visual	_____
Atención concentrada	_____	Esfuerzo auditivo	_____

MEDIO AMBIENTE Y POSICIÓN

En que posición desempeña su trabajo.

De pie _____
 Sentado _____
 Caminando _____
 Agachado _____

El medio en que se desarrollan sus labores.

CONDICION	PESIMA	MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE
Ventilación	_____	_____	_____	_____	_____
Frio	_____	_____	_____	_____	_____
Calor	_____	_____	_____	_____	_____
Polvo	_____	_____	_____	_____	_____
Humedad	_____	_____	_____	_____	_____
Iluminación	_____	_____	_____	_____	_____
Ruido	_____	_____	_____	_____	_____

Considera su trabajo.

Rutinario _____ Normal _____
 Variado _____ Interesante _____
 Monótono _____

OBSERVACIONES GENERALES

NOMBRE Y FIRMA

Este cuestionario fue aplicado tanto al Gerente del departamento como al auxiliar los cuales conforman el departamento de recursos humanos de la empresa. Esta técnica sirvió de apoyo para elaborar los análisis de puesto que se asignarán en cada área. Con los datos obtenidos de esta técnica se logro tener una perspectiva y conocimiento del manejo de los puestos; así como de sus actividades, responsabilidades, tiempos y movimientos dentro del área. Otra de las técnicas que se llevaron a cabo para la recopilación de información fue la observación en la cual se hizo un examen atento de las actividades realizadas en el departamento de recursos humanos. El tipo de observación fue casual ya que esta se efectúo esporádicamente, pero

teniendo la plena conciencia de lo que se estaba observando. El registro de los tiempos y movimientos de las actividades realizadas se llevó a cabo a través de la información obtenida en los cuestionarios, en donde se obtuvo que las dos personas encargadas del departamento no se daban abasto con las actividades, así como pudimos observar que las tareas no podían ser concluidas debido a que en ciertos lapsos de tiempo se requería de realizar alguna otra actividad. Por lo que esta técnica fue valiosa para identificar evidencias generales de los problemas, desempeño inadecuado y las prácticas de trabajo erróneo.

La propuesta real abarca hasta mostrar el ejercicio profesional del psicólogo dentro de una estructuración de este tipo basándose en el método científico; así como mostrar la importancia de estructurar un departamento de recursos humanos. Cabe aclarar que tendrá ser completado con un análisis de las condiciones financieras de la empresa. Para ello, es necesario acudir con un profesional que se encargue de manejar los aspectos relacionados con los costos financieros y tomar como apoyo el tabulador de salarios para poder asignar así una cantidad de pago a los puestos.[‡]

Nota: En lo concerniente al aspecto financiero de la empresa, por ser datos de uso confidencial no fue posible presentar dicha información, así como lo concerniente a más detalles faltantes.

[‡] Ver anexo.

PROYECTO

La sociedad actual está organizada económicamente de tal forma que la división del trabajo y la especialización en las empresas, origina una complejidad en el desempeño de las funciones. La resolución de los problemas que se presentan en ella, requieren de una mayor decisión del trabajo y una adecuada distribución del trabajo. Organizar la estructura de una empresa constituye un elemento que influye profundamente en la conducta de los trabajadores y la efectividad de la misma.

Los especialistas en recursos humanos han propuesto que el diseño de la estructura del departamento de recursos humanos es una responsabilidad ejecutiva básica. Ello quiere decir que no hay empresa por pequeña que sea, en la que no se requiera de alguna persona que se haga cargo de la función técnica de personal. Ya que una organización debe ser operada por personas y requiere a la persona adecuada en el sitio adecuado, en el momento necesario.

La ejecución eficiente de una empresa sin embargo, no ocurre automáticamente, sino que, por el contrario, es el resultado de una buena estructuración y organización del departamento de personal. La necesidad de un desempeño eficiente en todos los niveles la empresa, está cobrando mayor importancia debido al costo de la mano de obra, del capital invertido por trabajador y al rápido cambio de las funciones de los puestos como resultado de los avances tecnológicos.

Por eso, para empresas como *García y Ramírez Asociados S.A. de C.V.*[§] que ha tenido un crecimiento positivo en el sector de la comercialización de partes automotrices y que tiene una perspectiva de desarrollo favorable,

[§] Por razones de uso confidencial la empresa tiene un nombre ficticio.

debe tener presente que para lograrlo es vital contar con un departamento de recursos humanos que facilite sus funciones, mejore la eficiencia y productividad por un largo periodo.

La existencia del Departamento de Recursos Humanos como pieza clave en el desarrollo de la empresa aportará grandes beneficios. Por un lado, permitirá aplicar el proceso de reclutamiento y selección con mayor eficiencia, consiguiendo candidatos idóneos para seleccionar a aquél que cumpla con los requerimientos que el puesto exige.

Así mismo, es fundamental contar con un área de relaciones laborales, ya que el bienestar de la empresa y de sus trabajadores depende de los derechos y obligaciones que se fijan en cualquier tipo de contrato para un cumplimiento jurídico de la empresa; existiendo entonces sueldos y salarios que se basan en métodos y técnicas que compensen a los trabajadores de acuerdo al tiempo y esfuerzo de cada uno de ellos.

Ahora bien, el crear y mantener un ambiente de trabajo seguro es algo de lo que también se ocupa el departamento de recursos humanos, al crear mayores medidas de seguridad para proteger a sus empleados en su área de trabajo y prestar asistencia en caso de accidentes. Dando pauta a impartir capacitación para un mejor desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos que ayuden a dominar las actividades que se requieren para desempeñar satisfactoriamente su puesto.

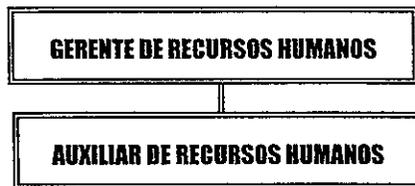
De forma esquemática los estudiosos en Recursos Humanos coinciden en proponer que la estructura ideal de un Departamento de Recursos Humanos sea la siguiente:



Ahora bien, las actividades de cada área del departamento son las siguientes:

<p><u>RECLUTAMIENTO Y SELECCION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Vacante Requisición de personal Fuentes de reclutamiento Solicitud de empleo o curriculum vitae Entrevista inicial o preliminar Exámenes psicométricos Entrevista de selección Preselección Entrevista profunda Selección Estudio socioeconómico Examen médico Decisión final Inducción <p><u>RELACIONES LABORALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Negociación de contrato colectivo e individual Reglamento de trabajo Expedientes de personal Nomina Impuestos. IMSS, INFONAVIT. Ley Federal del Trabajo 	<p><u>ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Perfil de puestos Descripción de puestos Análisis y valuación de puestos Calificación de méritos Evaluación de desempeño <p><u>CAPACITACION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Comisión mixta de capacitación Detección de necesidades Diseño de planes y programas Elaboración de manuales Indice de capacitación <p><u>SEGURIDAD E HIGIENE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Normas de seguridad Manuales de seguridad e higiene Cursos de seguridad Comisión mixta de seguridad e higiene
--	---

Actualmente, la empresa García y Ramírez Asociados S.A. de C.V. cuenta con un Departamento de Recursos Humanos desempeñando actividades como reclutamiento y selección de personal, nómina y pago de comisiones, control de asistencia de personal, bajas y altas al seguro social, vacaciones, aguinaldo, utilidades, desarrollo de minutas para retroalimentación con gerencias, administración del servicio del comedor, entre otras actividades, contando con la siguiente estructura:



Dicha estructura es propia de microempresas, debido a la historia de García y Ramírez Asociados S.A. de C.V. No obstante, el reciente crecimiento y las posibilidades de expansión resulta necesario considerar una expansión en su estructura administrativa interna.

PROPUESTA

De acuerdo a la estructura idónea propuesta para el departamento de recursos humanos y considerando el crecimiento paulatino de la empresa García y Ramírez Asociados S.A. de C.V., se adaptan las cinco áreas descritas de acuerdo a las necesidades de la empresa, y se establece un

coordinador por área para realizar con mayor eficiencia sus actividades; representándose entonces de la siguiente manera:



Se sugiere la estructura anterior con el fin de establecer mayor control y ubicación de las actividades que debe desempeñar cada área del departamento de recursos humanos para optimizar tiempos y movimientos.

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa García y Ramírez Asociados S.A. de C.V. actualmente desempeña parcialmente algunas actividades del área de relaciones laborales así como de administración de sueldos y salarios llevándolas a cabo el gerente de recursos humanos y su auxiliar. Sin embargo, es necesario reubicar las actividades faltantes y existentes en cada área correspondiente. Esto implica la necesidad de contratar a dos personas más, en donde una de ellas se encargue del área de reclutamiento, selección y capacitación de personal, mientras la otra se ocupe del área de seguridad e higiene.

La importancia de contar con las cinco áreas estriba en la necesidad de aplicar el proceso de reclutamiento y selección con mayor eficiencia,

consiguiendo al personal idóneo para el puesto idóneo; además de llevar una adecuada administración de sueldos y salarios que se basa en métodos y técnicas que compensen a los trabajadores de acuerdo al tiempo y esfuerzo realizado con el fin de tener perfiles, descripciones de puesto y evaluaciones de desempeño para darle seguimiento al desarrollo de las actividades del personal; así como un área de relaciones laborales ya que el bienestar de la empresa y los trabajadores depende de los derechos y obligaciones que se fijan en cualquier tipo de contrato para cumplimiento jurídico de la empresa y para llevar un control de aspectos legales de la administración de los recursos humanos sinónimo de las relaciones obrero-patronales. El área de capacitación tiene por objeto mejorar las aptitudes del trabajador lo cual incrementa la productividad teniendo personal calificado; e indudablemente la prevención de accidentes de trabajo y la seguridad e integridad de la empresa y sus trabajadores es factor importante para mantener una estructura óptima.

A continuación se presentan análisis y perfiles de puestos diseñados para cada una de las áreas; es importante destacar que en virtud de la expansión que proyecta la empresa, requiere de gente dinámica y emprendedora.

Los perfiles de puestos cuentan con rangos de años de edad y experiencia sugeridos que podrán ser flexibles, dependiendo del aspecto financiero al reclutar y seleccionar a su personal. Al contratar a gente con un rango de mayor experiencia y/o edad a lo propuesto en los perfiles quede fuera de las posibilidades financieras de la empresa para cubrir los sueldos de los puestos que se ofertan.

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS*Análisis de puesto*

Puesto:	Gerente de Recursos Humanos
Departamento:	Gerencia de Recursos Humanos.
Reporta a:	Director General.
Requisitos:	Licenciado en Administración, Psicólogo industrial y/o Relaciones industriales, experiencia mínima de 3 años en puesto similar.
Objetivos principales:	Responsable de la supervisión y aplicación de los sistemas administrativos de recursos humanos dentro de los parámetros establecidos. vigilar e implementar medidas correctivas al ambiente laboral, seguridad e higiene y la administración del contrato colectivo e individual.
Dimensiones del puesto:	El puesto impacta en los siguientes renglones: *En el correcto manejo de los recursos humanos. *Optimización de los procedimientos de reclutamiento, selección, capacitación, etc.
Le reportan:	Coordinadores de las áreas de reclutamiento, selección y capacitación, seguridad e higiene, relaciones laborales, sueldos y salarios.
Actividades:	Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de reclutamiento y selección, capacitación, sueldos y salarios, seguridad e higiene, medio ambiente y ecología Administrar adecuadamente el contrato colectivo e individual de trabajo y manejar la Ley Federal del Trabajo. Asegurar el bienestar y la seguridad de los recursos humanos y materiales de la empresa. Cumplir con las disposiciones legales e impositivas en tiempo y forma.

	Realizar y administrar presupuesto anual de la gerencia de recursos humanos.
	Presentar resultados mensuales de las operaciones del departamento de recursos humanos.
	Atender y canalizar requerimientos de personal y capacitación.
	Vigilar y proporcionar un buen ambiente laboral, cuidando que las relaciones empresa- trabajador se desarrollen en un marco de respeto.
Relaciones internas:	Con todo el personal en general y coordinadores de área.
Relaciones externas:	Comité sindical, representantes de oficinas gubernamentales.

Perfil de puesto

- Puesto:* Gerente de recursos humanos
- Escolaridad:* Licenciado en psicología, relaciones industriales y/o administrador (titulado)
- Edad:* 30 a 35 años
- Sexo:* Indistinto
- Edo. Civil:* Indistinto
- Experiencia:* 3 a 5 años en el puesto
- Conocimientos o habilidades específicas del puesto:* manejo de personal, supervisión y comunicación, don de mando y alto sentido de responsabilidad.
- Manejo de PC (Word, Excell, SUA 2000) proceso de reclutamiento y selección, sueldos y salarios, relaciones laborales, capacitación y seguridad industrial.

COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN*Análisis de puesto*

Puesto:	Coordinador de reclutamiento, selección y capacitación
Departamento:	Recursos humanos.
Reporta a:	Gerente de recursos humanos.
Requisitos:	Licenciado en psicología, y/o administración experiencia comprobada de 1 año y medio.
Objetivos principales:	Es responsable de coordinar las actividades de capacitación, reclutamiento y selección de personal.
Dimensiones del puesto:	El puesto impacta los siguientes renglones: *Aprovechamiento y optimización de los recursos Humanos y técnicos de la empresa. *En la rentabilidad de la capacitación con base a las políticas y procedimientos de la empresa.
Actividades:	Detectar necesidades de capacitación y elaborar programas de acuerdo a las necesidades de la empresa. Control administrativo de la capacitación (registros de asistencias, reportes de constancias entregadas, etc.) Ejercer presupuesto anual de capacitación. Proporcionar material didáctico y equipo para la capacitación. Dar seguimiento de los cursos de capacitación y/o habilidades adquiridas. Cumplir con las disposiciones legales de capacitación (Comisión Mixta de Capacitación).
	Reclutar, seleccionar y controlar al personal, así como la aplicación de pruebas psicológicas y Psicométricas.

	Entrevistas de salida.
Relaciones internas:	Con todas las áreas y recursos humanos.
Relaciones externas:	Instructores internos y/o agentes capacitadores. carpetas de intercambio, ferias de empleo, etc.

Perfil de puesto

Puesto:	Coordinador de reclutamiento, selección y capacitación
Edad:	24 a 30 años
Estado civil:	Indistinto
Sexo:	Indistinto
Preparación académica:	Licenciado en psicología, pedagogía y/o administración
Experiencia:	Mínima de 1 año y medio en puesto similar
Observaciones:	Facilidad de palabra Manejo de PC (Word, Excell, Power Point) Capacidad de abstraer y concentrar información Sentido de disciplina y actitud de servicio

COORDINADOR DE SEGURIDAD E HIGIENE*Análisis de puestos*

Puesto:	Coordinador de seguridad e higiene
Departamento:	Recursos humanos.
Reporta a:	Gerente de recursos humanos.
Requisitos:	Licenciado en enfermería, técnico o pasante con experiencia mínima de 1 año en el área industrial.
Objetivos principales:	Es responsable del programa de salud que se establece en la empresa, realizando los exámenes médicos al personal por contratar, así como establecer programas y cursos para la prevención de accidentes y normas de seguridad e higiene.
Dimensiones del puesto:	El puesto impacta los siguientes renglones: *En la contratación de personal físicamente apto para sus funciones. *En el bienestar y seguridad de todo el personal de la empresa.
Le reportan:	Ninguno
Actividades:	Realizar exámenes médicos de admisión. Autorizar incapacidades, y canalización de servicio médico especializado. Llevar a cabo campañas, eventos y acciones tendientes a reducir los niveles de accidentes en la empresa. Desarrollar y mantener un programa permanente de seguridad, higiene y promoción a la salud. Supervisar el cumplimiento a las normas, reglamentos y disposiciones que marca la Ley en materia de seguridad, higiene, ecología, medio ambiente y medicina laboral.

	Coordinar las actividades de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y de la brigada contra incendios Controlar la recarga de extintores.
Relaciones internas:	Con todo el personal.
Relaciones externas:	Representantes de oficinas gubernamentales (STPS), IMSS, SSA, Protección civil, Cruz Roja, Bomberos, Proveedores).

Perfil de puestos

Puesto:	Coordinador de seguridad e higiene
Edad:	28 a 35 años
Estado civil:	Indistinto
Sexo:	Indistinto
Preparación académica:	Licenciado en enfermería, técnico o pasante.
Experiencia:	Mínima de 1 año en puesto similar
Observaciones:	Manejo de PC (Word, Excell)

COORDINADOR DE RELACIONES LABORALES*Análisis de puesto*

Puesto:	Coordinador de relaciones laborales
Departamento:	Recursos humanos.
Reporta a:	Gerente de recursos humanos.
Requisitos:	Licenciado en administración de empresas, relaciones industriales, o equivalente con experiencia mínima 2 año en puesto similar.
Objetivos principales:	Es responsable del cumplimiento de políticas y procedimientos en lo concerniente a la administración de personal y relaciones laborales a fin de asegurar los derechos y obligaciones que se fijan en cualquier tipo de contrato, para la mejor productividad de los recursos humanos con las que cuenta la empresa.,
Dimensiones del puesto:	El puesto impacta los siguientes renglones: *En el pago de las prestaciones contractuales. *Adecuada atención del personal.
Le reportan:	Ninguno
Actividades:	Realizar altas, bajas y cambios a la plantilla del personal. Revisar relación de tiempo extra, tarjetas de asistencia de personal y entregar al área de nóminas. Elaborar `programa anual de vacaciones de todo el personal. Revisar y controlar los vencimientos del contrato del personal eventual. Elaborar la declaración bimestral de cuotas al IMSS. Administrar la caja de ahorra del personal sindicalizado y no sindicalizado. Atención general del personal.

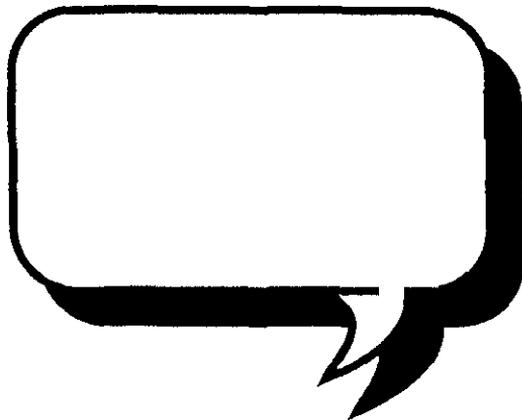
	<p>Establecer comunicación entre al personal y supervisores para la solución de conflictos.</p> <p>Aplicación de medidas disciplinarias cuando procedan.</p> <p>Vigilar la adecuada aplicación de contrato colectivo o t reglamento interno de trabajo.</p> <p>Establecer comunicación con el personal para dar terminadas las relaciones de trabajo de manera satisfactoria para la empresa.</p>
Relaciones internas:	Con todo el personal y áreas de la empresa.
Relaciones externas:	IMSS , INFONAVIT; FONACOT: STPS.

Perfil de puestos

Puesto:	Coordinador de relaciones laborales
Edad:	28 a 35 años
Estado civil:	Indistinto
Sexo:	Indistinto
Preparación académica:	Licenciado en administración y/o relaciones industriales o equivalente.
Experiencia:	Mínima de 2 año en puesto similar
Observaciones:	Manejo de PC (Word, Excell, Sua 2000)

CAPITULO V.

CONCLUSIONES



Es necesario que los psicólogos industriales, profesionales y teóricos dentro de la administración de recursos humanos tengan en cuenta el amplio campo de acción al contar con métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano.

El psicólogo industrial dentro del ejercicio profesional ayuda a incrementar la producción y la eficiencia general de la empresa, llevando a cabo una adecuada administración del recurso humano. Así, como también da soluciones a problemas dentro de la selección de personal y la instrucción de la misma. Es un investigador y por consiguiente es un experto en las técnicas de valuación, pruebas psicológicas, evaluaciones de méritos y desempeño; teniendo como objetivo promover la psicología como ciencia, profesión y como medio para el bienestar humano y de la propia organización; ya que es un sector importante que demanda el ejercicio profesional del psicólogo.

La naturaleza del presente trabajo tiene la finalidad de mostrar el ejercicio profesional del psicólogo basado en el método científico. Es importante destacar que no sé esta creando un diseño de investigación, sino que sus bases están sobre algo ya establecido. Dicho proyecto puede servir de guía para el desarrollo de empresas en proceso de expansión; no pretende ser un modelo a seguir, por lo que no podrá ser generalizado a otras empresas, sino cada una de ellas deberá adecuarla a sus necesidades. Lo que se puede recomendar son los procedimientos científicos, más no la forma en que se concreto en la empresa.

Este proyecto está apoyado de acuerdo a las aportaciones teóricas más trascendentes acerca de la administración de recursos humanos tomando en cuenta aspectos sociales, culturales, intelectuales, técnicos y psicológicos. Al ser la psicología una disciplina que estudia el comportamiento humano le corresponde estudiar y definir factores internos (personalidad, valores, motivaciones, emociones) así como externos (relaciones sociales, situaciones, destrezas) que influyen en la conducta laboral, para que les permita crear ambientes y programas propicios capaces de generar patrones de comportamiento que lleven al individuo al cumplimiento de los objetivos dentro de la organización así como una satisfacción personal. Además de la psicología, la administración de recursos humanos se vincula con otras profesiones. Tales como la administración ya que, se encarga de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de objetivos de la empresa; la sociología ya que es la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos de individuos; la antropología la cual estudia las costumbres, mitos, y la tecnología imperante en diversos grupos sociales; el derecho básicamente plasma los diferentes principios que deben seguir las relaciones obrero- patronales; mientras las matemáticas y los modelos de estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. Finalmente, una de las ciencias que se destacan en la administración de recursos humanos, es la economía ya que se ha enriquecido con términos tales como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, impacto de los salarios, costos y la inflación.

Por consiguiente, es importante destacar que al estructurar un Departamento de Recursos Humanos en una mediana empresa de acuerdo a las necesidades de la misma contribuirá a una adecuada administración del recurso humano buscando mantener el desempeño eficiente de personal y de la organización facilitando un crecimiento armónico entre ambos, teniendo el psicólogo industrial gran participación en estos logros.

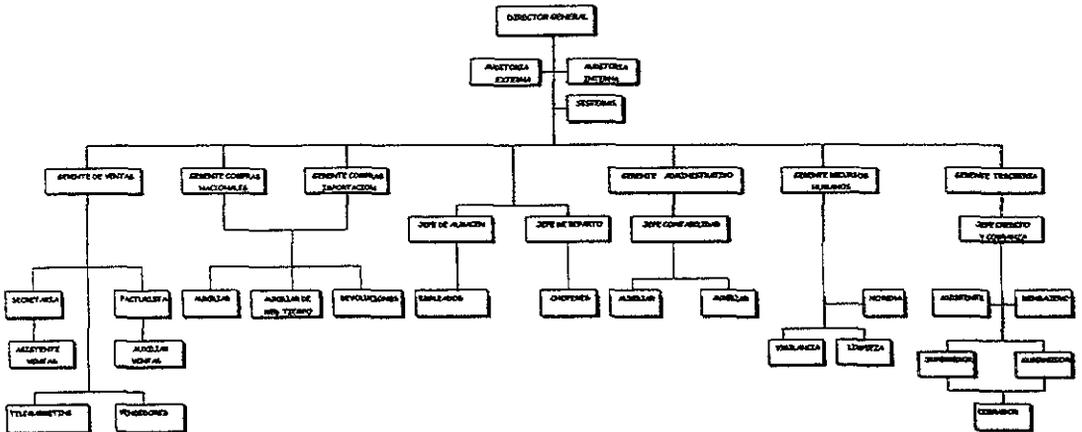
Es por ello, que en el corto trayecto de nuestra intervención en el área de recursos humanos podemos reflexionar que el campo de acción del psicólogo es muy extenso y el desenvolvimiento, impulso y complejidad que en la creatividad tiene el ejercicio de nuestra profesión, desde la formación de la carrera hasta la variedad de teorías, técnicas y enfoques, ha creado la necesidad de elaborar normas que propicien un ejercicio profesional de la más alta calidad.

Anexo 1. Aviso de Inscripción al IMSS

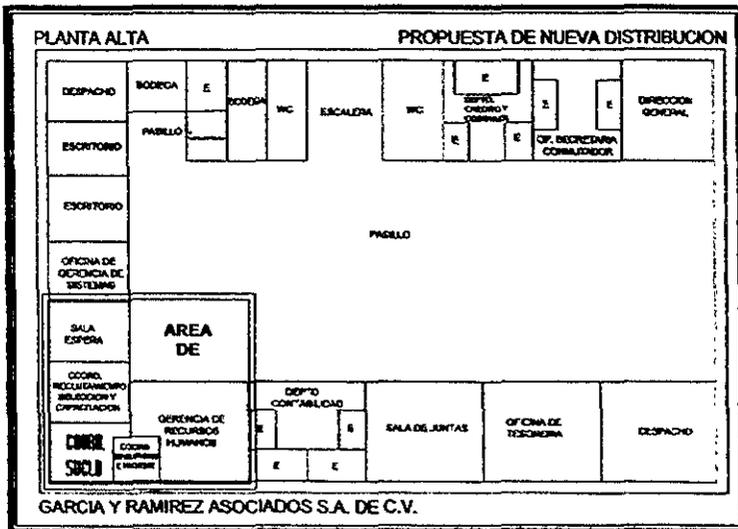
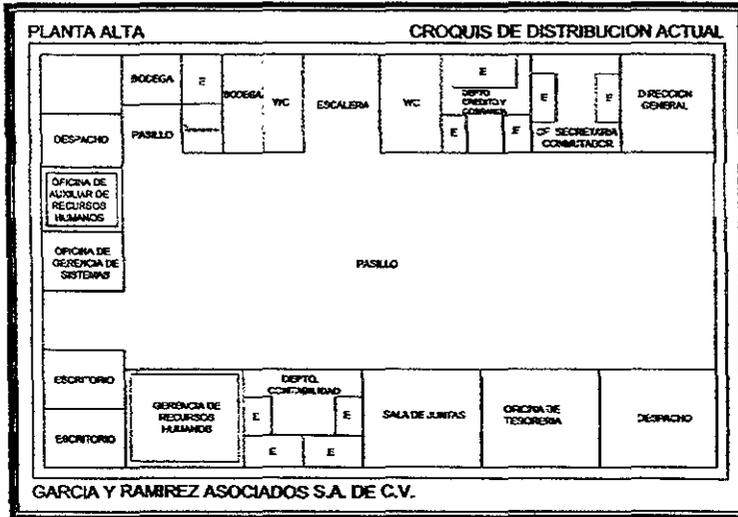
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL DIRECCIÓN DE APLICACIÓN Y COORDINACIÓN SERVICIOS DE APLICACIÓN Y COORDINACIÓN DE DERECHOS AVISO DE INSCRIPCIÓN DEL TRABAJADOR		ESTADÍSTICA I. C. S. S. C. CLAVE DE ASEGURAMIENTO		NÚMERO DE APLICACIÓN DEL TRABAJADOR AFIL-02	
		SITUACIÓN DEL CONTRATO (TRABAJADOR EXISTENTE/NO EXISTENTE)		NÚMERO DE REGISTRO PATROCAL DEL PATRÓN	
NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR				REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	
SALARIO DIARIO \$ INTEGRADO		TIPO DE SALARIO Fijo 0, Variable 1, Mixto 2		OCUPLICACIÓN DEL TRABAJADOR	
IMPORTE DE LA CUOTA MODALIDAD 11, 12 y 13 \$		JORNADA O SEMANA REDUCIDA		EXCLUSIVO IMSS U. M. F.	
FECHA DE INGRESO AL TRABAJO		SEXO 1, 2		ALTA TRABAJADOR (Módulo y Hoja de Resolución de 2008 Anexo 01 al ISS)	
DIRECCIÓN DE ANEXO A ESTADOS Y FECHA		NOMBRE DEL PROBLEMA/CAUSAS		NOMBRE DE LA MADRE (Otra Patrón)	
DOMICILIO DEL TRABAJADOR		DOMICILIO DEL PATRÓN O SALUDO OBLIGADO		UBICACIÓN DEL CENTRO DE TRABAJO	
CALLE Y O. MANZANA		CALLE Y O. MANZANA		CALLE Y O. MANZANA	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	
MUNICIPIO		MUNICIPIO		MUNICIPIO	
ESTADO		ESTADO		ESTADO	
C.P.		C.P.		C.P.	

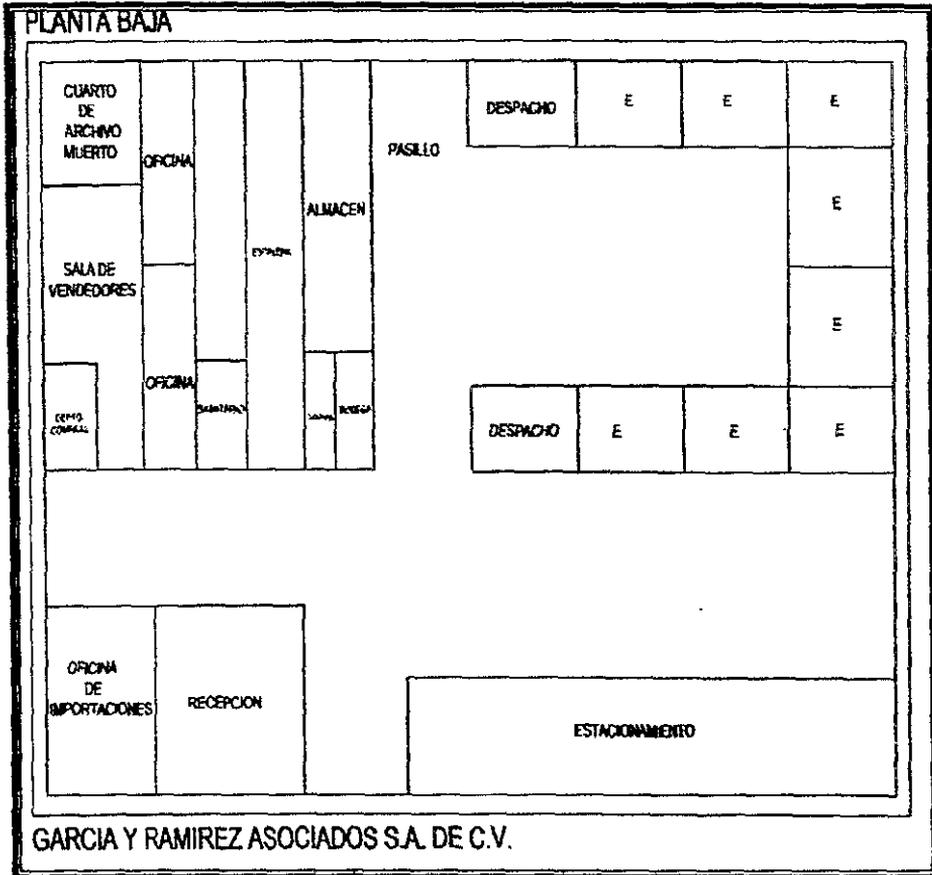
Anexo 3. Organigrama de la Empresa

ORGANIGRAMA GENERAL



Anexo 4. Estructura Física de la Empresa





Anexo 5. Tabulador de salarios

OFICIO No.	PROFESIONES, OFICIOS Y TRABAJO ESPECIALES	Area Geográfica		
		A	B	C
1	Albañilería, oficial de	50.15	46.85	43.30
2	Archivista clasificador en oficinas	47.90	44.50	41.25
3	Boticas, farmacias y droguerías, dependiente de mostrador en	43.70	40.55	37.70
4	Buldozer, operador de	52.80	48.95	45.50
5	Cajero(a) de máquina registradora	44.50	41.40	38.50
6	Cajista de imprenta, oficial	47.35	44.05	40.80
7	Cantinero preparador de bebidas	45.55	42.25	39.25
8	Carpintero de obra negra	46.75	43.40	40.25
9	Carpintero en fabricación y reparación de muebles, oficial	49.25	45.70	42.40
10	Cepilladora, operador de	47.85	44.25	41.10
11	Cocinero(a), mayorista en restaurantes, fondas y demás establecimientos de preparación y venta de alimentos	50.90	47.25	43.85

OFICIO No.	PROFESIONES, OFICIOS Y TRABAJO ESPECIALES	Area Geográfica		
		A	B	C
12	Colchones, oficial en fabricación y reparación de	40.05	42.75	38.75
13	Colocador de muestros y muebles, oficial	40.00	45.60	42.30
14	Concedor, ayudante de	40.35	44.85	41.65
15	Construcción de edificios y otras edificaciones, yesero en	42.45	43.20	40.05
16	Construcción, leñero en	40.35	44.85	41.65
17	Controlador en talleres y fábricas de manufactura de calzados, oficial	45.10	41.85	38.85
18	Costurero(a) en construcción de ropas en talleres o fábricas	44.40	43.20	38.35
19	Cosquero(a) en construcción de ropas en trabajo a domicilio	43.75	42.50	38.40
20	Chofer autorizador de automóviles en estacionamientos	46.75	43.40	40.25
21	Chofer de camión de carga en general	51.35	47.70	44.30
22	Chofer de camioneta de carga en general	49.75	46.15	42.80
23	Chofer operador de vehículos con grúa	47.85	44.25	41.10
24	Chofer, operador de	53.40	48.70	45.00
25	Elaborista en fabricación y reparación de muebles, oficial	50.00	46.45	43.10
26	Electricista instalador y reparador de instalaciones eléctricas, oficial	46.00	45.80	42.30
27	Electricista en la reparación de automóviles y camionetas, oficial	49.60	46.05	42.70
28	Electricista reparador de maquinas y/o generadores en talleres de servicio, oficial	47.85	44.25	41.10
29	Empleado de oficina, mensajero o seccion en tienda de autoservicio	43.50	40.40	37.35
30	Empaquetador de botarga y/o almohada	40.25	40.05	38.00
31	Empaquetador con hilo	56.75	50.60	48.00
32	Enfermero, auxiliar práctico de	46.75	43.40	40.25
33	Ferretería, auxiliar práctico en dependiente de mostrador en	44.30	42.00	38.85
34	Fogonero de calderas de vapor	47.90	44.50	41.25
35	Gasfitero, oficial	44.40	41.20	38.35
36	Herrería, oficial de	48.30	44.85	41.65
37	Mostrador en la reparación de automóviles y camionetas, oficial	49.25	45.70	42.40

OFICIO PROFESIONES, OFICIOS Y TRABAJOS ESPECIALES No.	Área Geográfica		
	A	B	C
38 Horno fundidor de metales, oficial	50.50	46.90	43.55
39 Joyero-platero, oficial	46.75	43.40	40.25
40 Joyero-platero en trabajo a domicilio, oficial	46.75	45.30	42.05
41 Laboratorista de análisis químicos, auxiliar en	46.05	42.75	39.75
42 Laboratorio, oficial	52.05	48.40	44.95
43 Lubricador de autoconstrucciones, camiones y otros vehículos de motor	44.85	41.65	38.65
44 Maestro en escuelas primarias particulares	53.05	49.25	45.70
45 Manipulador de gallineros	43.00	39.95	37.10
46 Maquinista agrícola, operador de	50.50	46.90	43.65
47 Máquinas de fundición a presión, operador de	45.55	42.25	39.25
48 Máquinas de esgrafado en trabajos de metal, operador de	45.25	42.05	39.05
49 Máquinas para moldear en general, oficial operador de	47.00	44.50	41.25
50 Máquinas para moldear plásticas, operador de	44.40	41.20	38.25
51 Mecánico tractor, oficial	50.00	47.05	43.65
52 Mecánico operador de accionador	48.75	45.30	42.05
53 Mecánico en reparación de automóviles y camiones, oficial	52.05	48.40	44.90
54 Mecánico sastre, oficial	46.75	45.30	42.05
55 Mecanógrafo	44.50	41.40	38.50
56 Moldeador en fundición de metales	47.65	44.25	41.10
57 Montador en sillas y sillas de café, oficial	45.10	41.65	38.95
58 Montador en bancos de carpas y pesqueros, ayudante de	49.25	45.70	42.40
59 Montador y control de tramos y partes de metal, oficial de	47.35	44.05	40.95
60 Pintador y manicurista	46.75	43.40	40.25
61 Pintor de automóviles y camiones, oficial	46.05	42.75	39.75
62 Pintor de casas, edificios y construcciones en general, oficial	47.00	44.00	41.25
64 Planchador a rolquín en trapeados, lavanderías y establecimientos similares	44.50	41.40	38.50

OFICIO PROFESIONES, OFICIOS Y TRABAJOS ESPECIALES No.	Área Geográfica		
	A	B	C
65 Plomero en instalaciones similares, oficial	48.85	44.70	41.45
66 Prensa Oficial multicolor, operador de	50.15	46.65	43.30
67 Prensa, oficial	48.75	43.40	40.25
68 Radioelectrico reparador de aparatos eléctricos y electrónicos, oficial	50.00	46.45	43.10
69 Reparador en hoteles, moteles y otros establecimientos de turismo	43.50	40.40	37.35
70 Reparaciones en general	44.65	41.65	38.65
71 Reparaciones de automóviles y camiones, dependiente de motorista en	45.25	42.05	38.05
72 Reparador de aparatos eléctricos para el hogar, oficial	47.25	44.05	40.80
73 Reparador en prensa de una prensa	103.15	95.80	88.80
74 Reparador (a) gráfico(a) en prensa de una prensa	100.15	95.80	88.80
75 Repetidor o pasador	50.15	46.65	43.30
76 Sastre en trabajo a domicilio, oficial de	50.50	46.90	43.55
77 Soldador con aporte o con arco eléctrico	49.80	46.05	42.70
78 Teñido en la manufactura y reparación de artículos de piel, oficial	46.75	43.40	40.25
79 Tejedor y/o camero en motor	46.75	43.40	40.25
80 Tejedor de vestidos de automóviles, oficial	47.65	44.25	41.10
81 Tejedor en explotación de pruebas, oficial	47.65	44.25	41.10
82 Tejedor (a) textil en espejal	46.35	43.60	40.55
83 Tejedor (a) social	50.75	52.00	48.90
84 Tejedor químico y/o orgánico	51.15	47.50	44.05
85 Tejedor de seda y/o lana	43.50	40.40	37.35
86 Tejedor	44.40	41.20	38.35
87 Tejedor de pelo de apresto de uso doméstico	45.75	42.50	39.40
88 Tejedor en talleres de reparación de calzados, oficial	45.10	41.65	38.95

1. Agencia para el desarrollo internacional. *Una guía técnica de adiestramiento eficaz para instructores*. México. International textbook Company. 1968.
2. Arias G. F. *Administración de Recursos Humanos*. México. Trillas. 1994.
3. C.P. Lechuga S. E. *Fisco nominas*. México. Ediciones fiscales ISEF. 1999.
4. Churden J. H. y Sherman, Jr. W. A. *Administración de personal*. México. 1971.
5. Daft L. R. y Steers M. R. *El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México. Limusa. 1992.
6. De la Torre, F. y M. J. *Inducción al trabajo*. México. Mc Graw Hill. 1993.
7. Dunnette, M.D. y Kichner, W.K. *Psicología industrial*. México. Trillas. 1976.
8. Gama B. E. *Bases para el Análisis de Puesto*. México. Manual Moderno. 1992.
9. Guzmán V. I. *Problemas de la administración*. México. Limusa. 1996.

-
10. Maclean, G. *Documentación de calidad para ISO 9000 y otras normas de la industria*. México. Mc. Graw Hill. 1997.
 11. Méndez M. J. y otros. *Dinámica social de las organizaciones*. México. Interamericana. 1986.
 12. Mercado H. S. *Administración de medianas y pequeñas empresas*. México. PAC. 1995.
 13. Mulas del P. P. *Aspectos tecnológicos de la modernización industrial de México*. México. Mc Graw Hill. 1995.
 14. Nafinsa. *Seminario técnico de mejoramiento de la productividad en la industria pequeña y mediana, en el mercado de valores*. México. 1987.
 15. Nava R. J. *La función del responsable de capacitación*. México. Armo. 1975.
 16. Oficina internacional del trabajo. OIT. *Estudio del trabajo*. Limusa. México. 1995.
 17. Reyes P. A. *Administración de personal relaciones humanas*. México. Limusa. 1986.
 18. Reyes P. A. *Administración de personal sueldos y salarios*. México. Limusa. 1998.

-
19. Reyes P. A. *Administración Moderna*. México. Limusa. 1994.
20. Reyes P. A. *El Análisis de Puesto*. México. Limusa. 1980.
21. Rodríguez V. J. *¿Cómo administrar pequeñas y medianas empresas?*. México. ECAFSA. 1997.
22. Sikula F. A. *Administración de personal*. México. Limusa. 1979.
23. Sikula F. A. *Administración de recursos humanos en empresas*. México. Limusa. 1986.
24. Tiffin J. Mc C. E *Psicología Industrial*. México. Diana. 1974.
25. Trueba U. A. y Trueba B. J. *Ley Federal del Trabajo*. México. Porrúa. 1996.