



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA**

GUIA BASICA PARA LA IMPLANTACION DEL
DEPARTAMENTO DE RELACIONES HUMANAS EN
EMPRESAS MEDIANAS DE LA INDUSTRIA DE LA
CONSTRUCCION DEL AREA METROPOLITANA
DE GUADALAJARA

ANTONIO OCHOA OBREGON
MONICA LETICIA PAZ ALFARO

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL
TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y FINANZAS
CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA
DE EDUCACION PUBLICA. SEGUN
ACUERDO No. 81691 CON FECHA 17-XII-81

ZAPOPAN, JAL., AGOSTO DE 1991



46202

a fuera
23

CLASIF: TE AF 1991 OCH

ADQUIS: 46202 l. 2

FECHA: 15-5-02

DONATIVO DE _____

\$ aprox. 46201

104 h. ; 21 am.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA**



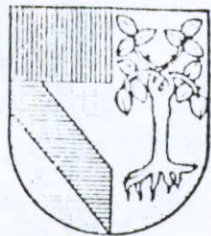
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

GUIA BASICA PARA LA IMPLANTACION DEL
DEPARTAMENTO DE RELACIONES HUMANAS EN
EMPRESAS MEDIANAS DE LA INDUSTRIA DE LA
CONSTRUCCION DEL AREA METROPOLITANA
DE GUADALAJARA

ANTONIO OCHOA OBREGON
MONICA LETICIA PAZ ALFARO

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL
TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y FINANZAS
CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA
DE EDUCACION PUBLICA. SEGUN
ACUERDO No. 81691 CON FECHA 17-XII-81

ZAPOPAN, JAL., AGOSTO DE 1991



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

GUIA BASICA PARA LA IMPLANTACION DEL DEPARTAMENTO
DE RELACIONES HUMANAS EN EMPRESAS MEDIANAS DE LA
INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION DEL AREA METROPOLITANA
DE GUADALAJARA.

ANTONIO OCHOA OBREGON
MONICA LETICIA PAZ ALFARO

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Finanzas con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal.,

de 1991



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 27-12-09, 27-13-31 Y 27-19-80

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Sr. Antonio Ochoa Obregón

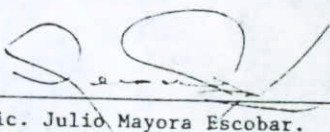
En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes profesionales, y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa Investigación y Campo

titulado: "Como implementar un Departamento de Recursos Humanos en la Industria de la Construcción del área metropolitana de Guadalajara".

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que -- obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

El Presidente de la Comisión



Lic. Julió Mayora Escobar.

Zapopan, Jal., a 28 de junio de 1991.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 27-12-09, 27-13-31 Y 27-19-80

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Srita. Mónica Leticia Paz Alfaro

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes profesionales, y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa Investigación y Campo

titulado: "Como implementar un Departamento de Recursos Humanos en la Industria de la Construcción del área metropolitana de Guadalajara"

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que -- obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

El Presidente de la Comisión

Lic. Julio Mayora Escobar.

Zapopan, Jal., a 28 de junio de 1991.

Junio 27 de 1991

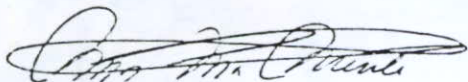
COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
P R E S E N T E

Muy señores nuestros:

Les comunico que Mónica Leticia Paz Alfaro y Antonio Ochoa Obregón, han concluido con los requerimientos exigidos por el Comité de Revisión de Tesis, por lo que pueden continuar con su proceso de titulación con la investigación intitulada: "Como implementar un Departamento de Recursos Humanos en la Industria de la Construcción del área metropolitana de Guadalajara".

Lo que informo a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Atentamente



Lic. Rosa Ma. Reverté Gaudier.

INDICE

INDICE	2
AGRADECIMIENTOS	4
PROLOGO	8
INTRODUCCION	10
CAPITULO I EMPRESA : SUS CARACTERISTICAS Y CLASIFICACION.	12
1.1 Concépto de Empresa y sus Características.	14
1.2 Objetivos de la Empresa.	15
1.3 Clasificación de las Empresas.	16
RESUMEN	19
CAPITULO II EMPRESA MEDIANA.	20
2.1 Características de la Empresa Mediana.	22
2.2 Función de la Empresa Mediana.	23
2.3 Situación y Espectativas de la Empresa Mediana.	26
2.4 Estímulos e Incentivos.	29
2.5 Vicios y Problemas de la Empresa Mediana.	32
RESUMEN	34
CAPITULO III PAPEL E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.	35
3.1 Todas las Organizaciones requieren de la Adminis- tración de Personal.	38
3.2 Las Relaciones Industriales.	39
3.3 Objetivos de la Administración de Personal.	39
3.4 Políticas de Personal.	41
3.5 Funciones del departamento de personal.	43
3.6 Costo de la Administración de Personal.	51
RESUMEN	53

CAPITULO IV	SITUACION ACTUAL EMPRESAS CONSTRUCTORAS MEDIANAS, AREA PERSONAL.	54
4.1	La Industria de la Construcción y su Macroentorno.	56
4.2	Determinación de la Población o Universo.	62
4.3	Selección de la Muestra.	62
4.4	Investigación.	63
4.5	Cuestionario.	66
RESUMEN	77
CAPITULO V	ORGANIZACION OBJETIVA Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADMON. DE PERSONAL.	78
5.1	Necesidad de que Alguien asuma la Función de Personal.	80
5.2	Políticas y Objetivos.	81
5.3	Prestaciones.	82
5.4	Relaciones Industriales.	83
5.5	Reclutamiento.	85
5.6	Selección y Contratación.	85
5.7	Administración de Sueldos.	86
5.8	Capacitación, Higiene y Seguridad.	93
RESUMEN	95
CONCLUSIONES.	96
BIBLIOGRAFIA.	101

AGRADECIMIENTOS

AL SEÑOR: Por habernos permitido llegar con bien, a ésta, otra etapa más en -
nuestras vidas.

- A MIS PADRES: Por el amor, comprensión y apoyo que me brindaron a lo largo de la carrera.
- A MIS HERMANOS: Por todo lo que recibí de Ellos de forma intangible.
- A MIS COMPAÑEROS: Por todo lo que de Ellos aprendí y por la amistad y ayuda que me - me brindaron.
- A MIS MAESTROS: Por su invaluable labor, como amigos y trasmisores de su conocimiento.
- A MIS FAMILIARES: De los cuales recibí su apoyo material, pero por sobre todo su apoyo moral.
- A PILI: Por su constante ayuda.
- A ANALISSE: Por su atenta ayuda, siempre.
- A LETY: Por ser la amiga que es y compañera de tesis.

Antonio Ochoa Obregón

A MIS PADRES: Por haberme brindado siempre su gran apoyo.

A MI HERMANO: Porque nunca me interrumpió cuando estudiaba.

A JORGE: Por su cariño y sus palabras de aliento.

A MIS MAESTROS: Por su paciencia y dedicación.

A TOÑO: Por su tenacidad, por que gracias a él terminamos pronto la tesis.

Mónica Leticia Paz Alfaro

"Nada puede ser más satisfactorio que dedicarse a un trabajo en el cual se necesita toda la capacidad o talento de uno, donde se aplican todas las lecciones que uno pueda haber aprendido, y se incrementan todos los valores que a uno le interesan."

John W. Gardner.

PROLOGO

Se ha visto a través de la experiencia que un director, administrador o gerente de área no sólo se enfrenta a problemas técnicos, sino también a conflictos humanos.

De nada sirven acertadas decisiones si éstas no pueden ser llevadas a la práctica, lo mismo si éstas no son aceptadas por la gente, porque no las llevará a cabo.

En la mayoría de las empresas medianas no se tiene una buena definición de las funciones que se deben dar en cada departamento, sino que en gran parte, son realizadas cuando se presenta la necesidad o problema. Sin embargo, en lo que a la industria de la construcción se refiere se han ido desarrollando en los últimos años las áreas que conforman la empresa, tales como; contabilidad, finanzas, producción, informática, mercadotecnia o ventas, etc. Dejando funcionalmente a un lado la de Relaciones Humanas, lo anterior es consecuencia del tipo de dirección que por lo general tienen estas empresas; manejadas en su mayoría por ingenieros, los cuales se enfocan muchas de las veces a la eficiencia técnica y alta productividad, no tomando en cuenta la importancia de una buena organización de las personas, y las ventajas que trae consigo el establecer parámetros y sistemas de selección, motivación, capacitación, adiestramiento, adecuación hombre-puesto, etc.

Las personas deben ser consideradas siempre como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción, para que utilicen toda su potencialidad junto con la empresa misma. Por eso es importante ahondar en la problemática de dicho departamento y las repercusiones que éste tiene en las otras áreas de la empresa. Un departamento puede estar en comunidad con los otros y ayudarse mutuamente, interrelacionándose para lograr el pleno crecimiento y desarrollo de los mismos como un todo; de no ser así, puede tenerse un resultado contraproducente, en parte causado por departamentos en competencia con los demás, en lugar de cooperar y crecer juntos. Por otro lado el que alguno de los departamentos busque su propio crecimiento, olvidándose del desarrollo de los otros, es un mal porque la empresa no crece integralmente sino sólo en partes.

La experiencia obtenida refleja la problemática de una falta de comunicación entre las personas y departamentos; generalmente no tienen definición de puestos y/o funciones, lo que provoca en la persona una gran confusión e insatisfacción al realizar su trabajo, porque la gente no sabe en realidad qué le corresponde hacer, esto es, no sabe a ciencia cierta de quién recibe órdenes, cuáles son sus responsabilidades, su grado de to-

ma de decisiones, como se le va a evaluar, etc. Por otra parte el personal tiene la necesidad de saber que es tomado en cuenta por la empresa, al mismo tiempo que la empresa sea un reflejo de la integración de todos los elementos que la forman.

Los empleados de una constructora por lo general a nivel gerencial (incluyendo contadores, secretarías y en general personal administrativo) no se sienten integrados a la empresa, no están informados de la opinión que tiene la organización de los resultados de su trabajo, de si la empresa conoce sus habilidades y capacidades para promoverlos y, no se da una buena comunicación departamental porque no hay flujos de información definidos.

Como en la mayoría de las empresas medianas y pequeñas la promoción en este tipo de empresa está basada, casi siempre en la antigüedad de los trabajadores y, a veces hay elementos más capaces con menor tiempo laborando en la empresa que no son promovidos, es decir, no se hacen análisis de capacidades y habilidades, sino que se siguen procesos de acuerdo a la intuición y decisión del gerente del área.

Los dueños de las constructoras no se percatan y/o no están convencidos de las ventajas de el establecimiento de un departamento de Relaciones Humanas; sino que están enfocados a otras tareas como: nuevos productos, control de obras actuales, nuevos préstamos y concursos, costos de nuevos procesos; buscando resultados inmediatos.

Así pues, en la actualidad es vital que en las empresas se tome plena conciencia de la importancia del departamento de relaciones humanas, sin importar el tamaño y actividad de la misma.

Por ésta razón se llevará a cabo una investigación de campo en varias empresas de la Industria de la Construcción específicamente, analizando su problemática para proporcionar elementos básicos en la definición de las funciones de dicho departamento y, a su vez se puedan observar apoyados en estas bases, de las ventajas que se obtienen, y la eficiencia y productividad que se pueden alcanzar, sin que sea necesaria la inversión de fuertes cantidades de dinero o de personal.

Una de las maneras más factibles de centralizar la información y coordinación de personas para llevar a cabo un análisis de la relación y eficiencia de las áreas de la empresa, es a través de la investigación, en un Departamento de Relaciones Humanas, para establecer parámetros de control y comunicación adecuados en las empresas medianas de la Industria de la Construcción.

INTRODUCCION

"Existen ciertos procesos que deben ser ejecutados, determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos que pueden emplearse en la administración de personal en cualquier organización, sin importar su tipo o propósito, o las características de su personal. Este hecho también se aplica a toda organización, sea esta gubernamental, de investigación, militar, educativa o de otra índole. Puesto que todas las organizaciones, sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivos, deben operar con personas y mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituye básicamente la dirección de personas."(1)

La eficiencia que pueden lograr las empresas, instituciones, etc., dependerá en gran medida de la forma en que sea administrado y utilizado el personal. Una buena administración de personal requiere de programas de selección, capacitación, entrenamiento, motivación, remuneración, adecuación hombre-puesto dependiendo de las habilidades de cada uno.

Las organizaciones son cada vez más complejas en muchos aspectos, ya sean tecnológicos, de recursos financieros, humanos, etc, y requiere más gente con mayor competencia en relación a la que se necesitaba antes, sobre todo en lo que concierne al comportamiento humano y creación de buenas relaciones.

Debido a los incrementos en costos de la mano de obra y a la variación en los contenidos de los puestos es de gran importancia que las personas desempeñen de manera eficiente su trabajo, lo cual no va a suceder de manera automática, sino por medio de una buena administración de personal basada en programas que se ajusten al tipo de organización que lo utiliza y necesidades, todo esto con el fin de lograr que por medio de la administración se busque y logre un apoyo a la "salud financiera" de la empresa, ya que la mano de obra forma parte importante del costo, independientemente de la empresa que se hable.

A medida que la empresa crece, aumentan en ésta los problemas por conseguir que el trabajo se lleve adecuadamente. Al principio la organización solía darse de manera casual; se introducía aquí y allá, un empleado o una máquina para ejecutar una actividad o funciones determinadas. Pero llega un momento en que surge la necesidad de una estrategia de la organización.(2)

(1) Cfr. Chruden/Sherman "Administración de Personal" C.E.C.S.A. 1985 p.11

(2) Cfr. Gardner, Moore "Relaciones Humanas en la Empresa" RIALP 1976 p.39

Es el momento entonces de considerar las diferentes alternativas de administración que pueden llevarse a cabo dentro de una empresa, institución, organización etc., en lo referente a las actividades de organización de personal. Es ahora conveniente establecer parámetros de acción e interrelación de las áreas, de personas, etc. Esta es una tarea compleja donde se pueden observar dos amplios aspectos:

El primero y más sencillo es el diseño de la estructura formal de la organización, es decir, organigrama y los procedimientos y diagramas de flujo del trabajo de las operaciones diarias. "Esta estructura queda de manifiesto por los nombres dados a cada departamento, donde se dan las actividades de éstos. El flujo de las órdenes de trabajo indica la estructura de autoridad y dependencia en las organizaciones; dentro de ésta se toman las decisiones y se delegan autoridad y responsabilidad. Estas características formales son obvias pero importantes y deben quedar bien definidas.

El segundo aspecto para lograr la unidad productiva en la empresa se refiere al individuo y a su personalidad. Las personas no son máquinas. Se esfuerzan y son motivadas. No existe una pauta fija que pueda aplicarse a los motivos o acciones de las personas en la misma forma que se programa una máquina para que haga determinada cosa. Los seres humanos se resisten a ser programados más allá de niveles de comportamiento bastante sencillos."(3)

CAPITULO I

EMPRESA: SUS CARACTERISTICAS Y CLASIFICACION

"El secreto del éxito es la consistencia
en conseguirlo."

HARRY F. BANKS.

CAPITULO I

EMPRESA: SUS CARACTERISTICAS Y CLASIFICACION.

El principal factor dinámico de la economía son las empresas. Estas constituyen un medio de distribución que tendrá influencia en la vida de los habitantes de una nación. La empresa está destinada a la producción de bienes y/o servicios, así como a la venta de éstos y obtención de un beneficio por llevar a cabo esta operación.

En base a esto se pretende en este capítulo dar una idea general de lo que es empresa, así como sus características, tipos o clasificación.

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA Y SUS CARACTERISTICAS.

La definición de empresa varía dependiendo de la opinión de cada persona, y de los factores que incluyen al definirla.

Sin embargo, hay factores comunes e indispensables que se encontrarán en las definiciones de empresa, como son las siguientes.

Según Pierre Yves Barreyre dice que las empresas son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales de conducta y poder económico.

Según Guzmán Valdivia la empresa es una unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la sociedad y de la misma empresa.

Al hablar de que la empresa es una unidad, nos referimos a que estamos ante una institución compleja, formada por varias partes (capital, trabajo y dirección) que se interrelacionan y constituyen el todo.(1)

La empresa no es por lo tanto una de sus partes, sino el conjunto de todas ellas.

Con la palabra capital nos referimos a los bienes destinados para la producción. Entre ellos se incluyen el dinero, créditos, materias primas, instalaciones, etc., así como a las personas que

(1) Cfr Guzman Valdivia "Humanismo trascendental y desarrollo" LIMUSA, MEXICO 1985 pags. 95,96 y 97.

aportan estos bienes, conocidos como inversionistas.

Por trabajo entendemos toda aquella fuerza aplicada a las operaciones y/o actividades destinadas a la producción. Incluímos en el trabajo a las personas que lo realizan ya que no se puede desligar la operación de quien la hace. El término excluye a puestos de mando en la empresa.(incluidos en la dirección)

La dirección es la administración y considera al conjunto de planes y programas de organización, dirección y control (elementos del proceso administrativo), relacionados con las funciones específicas de la empresa tales como finanzas, producción, ventas, etc., quedando excluidas las actividades de apoyo ya sea de servicio o asesoría.

Respecto a las características que conforman a la entidad denominada empresa, tenemos que:

A) Es una persona jurídica ya que tiene sus propios derechos y obligaciones establecidos por la ley.

B) La finalidad principal en la mayoría de las empresas es lucrativa, es decir que su principal objetivo es económico, el de velar por los intereses tanto de la empresa, acreedores, dueño y/o accionistas como el de lograr una satisfacción de este grupo mediante obtención de utilidades.

C) Tiene una actividad mercantil: compra para producir, produce para vender y/o compra para vender (comercialización).

D) Asume la responsabilidad del riesgo de pérdida a través de la administración, ya que es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad pudiendo haber pérdidas o ganancias, desarrollo o estancamiento, etc., a lo cual debe dar cara e incluso al riesgo de pérdida total.

E) Es una entidad social con el objetivo de servicio a la comunidad de la que forma parte.(2)

1.2 OBJETIVOS DE UNA EMPRESA.

Las empresas persiguen entre otros los siguientes objetivos:

- El primero es el de generar un valor económico agregado (VEA), en otras palabras la búsqueda de utilidades. Es uno de los objetivos que mueve a la empresa a continuar y, en cierto modo

(2) Cfr Rodriguez Valencia "Como administrar pequeñas y medianas empresas" ECASA 1985 pags. 38,39.

medio para el logro de los demás objetivos.

- El segundo objetivo es el lograr una permanencia en el tiempo, toda empresa busca éste para que sea considerada como tal, de otra manera sería negocio (oportunidad en el tiempo).

- El tercero es la contribución al bien comun, enriquecer (crecimiento) a las personas como tales, que forman parte de la empresa. y,

- El cuarto sería el de proporcionar un servicio a la sociedad, satisfacer necesidades, producción de bienes, etc., es el darle algo a la sociedad a cambio de lo que ésta nos proporciona.

1.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

Las empresas se pueden clasificar dentro de grupos generales con el fin de establecer semejanzas y diferencias entre ellas.

En general podemos clasificar a las empresas en tres grandes grupos:

A) De servicios.-

Son aquellas en las que el esfuerzo del hombre produce un servicio para la colectividad sin que el producto u objeto tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran también las siguientes:

* Aquellas que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento, son conocidas como empresas de servicios sin concesión, por ejemplo escuelas, hoteles, centros deportivos, etc.

* Las empresas concesionadas por el Estado son las de carácter financiero como Instituciones Bancarias, Bolsas de Valores, etc.

* Las concesionadas no financieras son autorizadas por el Estado con servicios que no son de carácter financiero, como empresas para el suministro de gasolina, agua, etc.

B) Comerciales.-

Son las empresas que adquieren bienes, con el propósito de venderlos en el mismo estado físico en el que los adquirieron, aumentándole al costo un porcentaje de utilidad.

C) Industriales.-

- Las industrias extractivas son las que se dedican a la

extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado primitivo. Estas se subdividen en industrias de recursos renovables e industrias de recursos no renovables.

- Industrias de transformación son aquellas dedicadas a la adquisición de materia prima para someterla a un proceso, el cual puede ser de transformación o de manufactura, con el objeto de obtener un producto con características diferentes a las materias primas.(3)

Hay también otra forma de clasificar a la empresa en función de ciertos criterios.

El criterio de magnitud es uno de los más discutidos, ya que los conceptos que se han tratado de establecer están condicionados a distintos fines y circunstancias entre los cuales podemos citar los siguientes:

A) El medio ambiente.-

Dos empresas del mismo tamaño y tipo que se encuentran ubicadas en diferentes países, uno industrializado y otro en vías de desarrollo, serán catalogadas como pequeña y mediana respectivamente, por lo que un concepto general no puede aplicarse a estas empresas en cuanto a magnitud.

B) El giro.-

La magnitud de una empresa en cuanto al giro está determinada a la actividad que se explote, por ejemplo la Industria de la Construcción es diferente a la de la Confección; la primera requiere un capital mayor, instalaciones complicadas etc. y la segunda opera con procedimientos más sencillos.

C) Penetración de mercado.-

Bajo este criterio, la magnitud se establece según el número de clientes o zonas que abastece.

D) Financiamiento.-

La magnitud dependerá del capital con que cuenta principalmente.

E) Producción.-

Dentro de este criterio se consideran pequeñas, medianas o grandes empresas dependiendo del volumen de productos que fabrican.

(3) Rodríguez Valencia "Como administrar pequeñas y medianas empresas" ECASA México 1985, pags 313,32.

F) Por el número de personal.-

- Empresa Pequeña : menos de 25.
- Empresa mediana : entre 50 y 250.
- Empresa Grande : más de 250.

G) Por el capital social.-

- Empresa Pequeña : menos de 100 millones.
- Empresa Mediana : entre 100 millones y 500 millones.
- Empresa Grande : más de 500 millones.

H) Montos de crédito disponible.-

Cabe mencionar además que el Fondo de Garantía y Fomento para Pequeña y Mediana Industria (FOGAIN), de Nacional Financiera hace una distinción de la Pequeñas y Medianas Empresas en base a sus ventas anuales.

- Talleres	: Máximo	\$ 5'000,000.00
- Microempresa	: Máximo	\$ 300'000,000.00
- Pequeña Empresa	: Máximo	\$ 3,400'000,000.00
- Mediana Empresa	: Máximo	\$ 6,500'000,000.00

Con todo lo anterior no resulta fácil definir la magnitud de la empresa, sin embargo estos puntos de vista y criterios ayudarán a tener una visión más amplia para ubicar a la pequeña y mediana empresa.

Tomando en cuenta los ejemplos del concepto de empresa dados y la explicación de sus partes se puede concluir de manera sencilla que empresa es el conjunto de recursos humanos, materiales y técnicos que se interrelacionan para lograr el desarrollo integral así como los objetivos de la misma y la contribución al bien común de la sociedad, siendo un ente con personalidad jurídica propia, con fin lucrativo mediante su acción comercial. Asume su responsabilidad ante el riesgo de pérdida y tiene el propósito de servir a la sociedad en la que está inmersa.

RESUMEN

Este capítulo tiene como finalidad el dar a conocer el concepto de empresa, sus objetivos, características y por último su clasificación.

Tomando en cuenta las definiciones vistas de Pierre Yves y Guzman Valdivia, podemos concluir de manera general y sencilla que empresa es el conjunto de recursos humanos, materiales y técnicos que se interrelacionan para lograr un desarrollo integral, así como los objetivos de la misma que son:

- Generar un valor económico agregado.
- Lograr la permanencia.
- Contribuir al bien común, y
- Proporcionar un servicio a la sociedad.

La empresa tiene como principales características:

- Personalidad jurídica propia.
- Su finalidad es lucrativa.
- Su actividad es mercantil.
- Asume su responsabilidad de riesgo.
- Es una entidad social con espíritu de servicio a la comunidad de la que es parte.

En cuanto a su clasificación, la empresa se puede dividir en tres grandes grupos:

De servicios.
Comerciales, e
Industriales.

CAPITULO II

EMPRESA MEDIANA

"En su área de responsabilidad, si no -
controla los elementos, queda a merced de
ellos."

HARLAND SUARE.

CAPITULO II EMPRESA MEDIANA

Más del 95% de las empresas del país son pequeñas y medianas. Estas constituyen el centro del sistema económico ya que proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, además de ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento, facilitando enormemente la redistribución del ingreso a través de la inversión de capitales y producción de bienes y servicios.

Ante el reto que implica el acelerado crecimiento económico del país y el impacto que éste tiene sobre las actividades productivas, las empresas medianas juegan un papel importante participando como generadoras de empleos y contribuyendo a la independencia económica de México, así como a la obtención de una estructura económica más sana y equilibrada.

Estas empresas ofrecen el campo experimental donde se pueden generar nuevos productos, técnicas, procesos, ideas, etc., representando así, un ámbito que se debe desarrollar y estimular tanto administrativa como económicamente. En el ayer, los éxitos estaban basados principalmente en el valor, sentido común e imaginación de un hombre enérgico. Hoy se sabe que para obtener el éxito en cualquier empresa se depende en gran parte de las personas que la conforman.

En este capítulo se pretende tratar los aspectos más importantes sobre las empresas medianas, sus características principales así como el papel que juega dentro de la comunidad. Otro de los aspectos que se mencionan son las expectativas que éstas tienen; los estímulos gubernamentales a los que son acreedoras y finalmente, sus vicios y problemas más comunes.

2.1 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA MEDIANA

En seguida se mencionan algunas de las principales características:

El capital que se invierte en éstas proviene principalmente de un solo dueño, por lo que básicamente la dirección de la empresa mediana está a cargo de una sola persona que cuenta con pocos auxiliares y en la mayoría de los casos no están capacitados para realizar esta función.

Tienen poco acceso al capital. Este problema se presenta en ocasiones en estas empresas debido a dos causas principales. Por un lado la ignorancia del empresario de la existencia de fuentes

de financiamiento y la forma en que operan; otro aspecto es la falta de conocimiento y experiencia para exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las fuentes financieras.

Existe estrecho contacto del director con quienes integran en la empresa. Este es un aspecto positivo ya que contribuye a mejorar la comunicación. Los empresarios de éstas supervisan la producción, interviniendo en ocasiones con ésta, pueden llevar a cabo la venta de sus productos o la vigilan personalmente. Dada su magnitud, la empresa mediana considerada individualmente se limita a un mercado que es muy reducido por lo que sus operaciones no repercuten de manera significativa en éste, siendo su capacidad de producción proporcional a su magnitud y la habilidad de los empresarios para administrarlas.

Según Sabás Francia G. Director de FOGAIN en 1969 opina que éstas empresas se adaptan fácilmente a las variaciones en la demanda, tanto por la relativa simplicidad de sus interrelaciones, como por los reducidos volúmenes de producción y gastos que dichos cambios representan. Además se pueden localizar en poblaciones con mercados muy pequeños promoviendo así la descentralización y beneficiando el desarrollo local y nacional.

Estas empresas pueden funcionar inmediatamente y producir beneficios a corto plazo ya que reportan alta productividad en la inversión, satisface necesidades que grandes empresas no cubren, son soporte de la libre empresa y utilizan en su mayoría materia prima nacional, etc.

Finalmente un aspecto importante a mencionar es la contribución que hacen las empresas medianas como grupo a la formación del valor total de la producción industrial, ya que es el doble a la aportación de la gran industria, y según datos del FOGAIN por cada 100 pesos de capital invertido las grandes empresas generan 0.36 empleos, mientras que las empresas medianas generan 1.4 empleos con la misma inversión.

2.2 FUNCION DE LA EMPRESA MEDIANA

La importancia económica de la empresa mediana no puede estar basada solamente en el número de establecimientos, sino también en el capital invertido que éstas representan; su importancia también se mide por el valor de su producción, el valor agregado, el consumo de materias primas, la formación de capital fijo, los empleos que generan, así como por la capacidad de compra que dan a la población a través de sueldos y prestaciones.

La importancia social de la industria mediana estriba en que

contribuye al incremento de la oferta de empleo, eleva el nivel de ingresos de la población al crear un organismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son los que forjan una idea de actividad industrial en pequeña escala. Son además mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, en lugar de que permanecieran ociosos.(1)

La empresa mediana en México está todavía en vías de desarrollo y en la gran mayoría de ellas no se aplican los principios científicos de la administración. Salvo algunas empresas extranjeras y nacionales, que se han preocupado por implementar sistemas adecuados de producción, comunicación, etc.

Aún con lo anterior tienen una capacidad económica financieramente hablando, y cuentan con grandes alicientes gubernamentales en algunos sectores o ramas industriales, como el sector turístico, la industria de la construcción, etc.

La economía de nuestro país está formada principalmente por empresas medianas y pequeñas que contribuyen en gran parte al desarrollo del mismo.

Una de las funciones de este importante sector de la economía es aceptar como reto: el lograr el desarrollo industrial del país mediante el crecimiento de la producción, la eficiencia, generación de empleos, participación en el desarrollo regional, promoción de mejores niveles de mano de obra calificada (adecuados sistemas de reclutamiento, selección, adiestramiento, capacitación etc.), contribución a la independencia tecnológica en base a la sustitución de importaciones con productos competitivos a nivel nacional.(2)

Existen varios aspectos en que la mediana empresa cumple con una función bien definida dentro del desarrollo general del país y específicamente, en el proceso de industrialización, el primero de ellos consiste en que llena "huecos" en la producción, es decir, hay productos que tienen que ser elaborados en pequeñas escalas. En estos casos se debe de producir poco y quizá se requiera una fábrica con procesos, organización y maquinaria adaptados específicamente al producto del que se trata; por lo tanto la empresa mediana se integra perfectamente con las grandes y en lugar de competir con ellas las complementa, sirviendo como auxiliar al maquilar o proporcionar productos que por sus bajos costos y volumen sólo la empresa mediana fabrica.

Otro aspecto importante está en el hecho de que crea y una clase empresarial, esto implica que la empresa mediana constituye una escuela práctica, de gran valor nacional, para

(1)(2) Cfr Rodríguez Valencia "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas" ECASA 1985 pags. 18-19, 26.

formar empresarios, administradores y técnicos. Su escala pequeña de operación les permite adquirir las disciplinas que se requiere sin grandes quebrantos económicos, además en la empresa mediana bastan el sentido común y la práctica estructurados para resolver los problemas que se presentan.

Otro factor a considerar es que proporciona nuevos empleos, ya que multitud de personas que no cumplen los requisitos para desempeñar adecuadamente un trabajo, ya sea por falta de capacitación o cualquier causa, pueden encontrar la posibilidad de trabajar y desarrollarse en las empresas medianas como empleados o estableciendo en algunos casos su propio negocio.

Las empresas medianas, por su número e importancia en la economía, estimulan la competencia eliminando elementos negativos como precios altos, poca oferta de productos, etc., dejando sólo los positivos, como mayor oferta y trabajo, precios más accesibles a mayor número de personas, todo esto con el fin de obtener mayor calidad, estimular la eficiencia de los servicios y productividad entre otros.

Es por lo anterior que se hace necesaria la búsqueda de la coherencia entre las funciones de la educación superior con los problemas de la sociedad y su desarrollo, ya sea económico, cultural, político, etc., con la actualización de currícula de licenciaturas para diversificar la oferta educativa, siempre en función a las necesidades nacionales.

La empresa mediana, en general, carece de directores capacitados adecuadamente, con objetivos comunes en cuanto a política interior y exterior para la toma de decisiones. Los ejecutivos de alto nivel deben de tomar en cuenta las tendencias nacionales e internacionales en cuanto a nueva tecnología, sistemas administrativos, etc., para lograr un desarrollo integral de las empresas, así como la flexibilidad y adaptabilidad de las mismas a los cambios del medio; con esto se evitaría en gran parte la dependencia tecnológica, económica, etc. de Estados Unidos y Europa.

En la actualidad nuestro país está inmerso dentro del esfuerzo continuo por establecer las bases de una estructura económica donde el proceso de cambio sea dinámico y a la vez creciente, conjuntando esfuerzos de tal manera que los beneficios obtenidos sirvan para sacar del estado de marginación a los trabajadores.

Si lo anterior es esencial para un futuro inmediato de la nación, hace falta también tomar conciencia y ahondar en la responsabilidad que tiene uno de los elementos o factores necesarios para llevar a cabo el cambio: el empresario de la empresa mediana. En general, éstos tienden al aislamiento con

respecto a otros empresarios y no siempre cuentan con el espíritu nacionalista empresarial, el cual es básico para un acelerado desarrollo.

Por lo tanto de los empresarios identificados y conscientes de la responsabilidad nacional, debemos tomar ejemplo para incrementar y fortalecer las aportaciones de la empresa mediana al modelo de país que debemos alcanzar.

2.3 SITUACION Y ESPECTATIVAS DE LA EMPRESA MEDIANA.

En países como México que se caracterizan por una economía de libre mercado, tienen gran importancia las empresas de tamaño reducido; por lo que el gobierno en un intento por incrementar el desarrollo socioeconómico da una especial ponderación a las empresas medianas. La relación de estas empresas con la gran industria, es de complementariedad, debido a que ambas categorías de empresas, constituyen un conjunto coordinado que imprime un fuerte dinamismo a la economía e intensifica el grado de competencia.

Detectamos que la empresa mediana tiene un comportamiento diferente, comparándola con la gran empresa, ya que poseen una serie de características propias, que se reflejan en ventajas y desventajas en su desempeño.

Muchas empresas medianas están subordinadas a un solo proveedor de materias primas. Estas empresas tampoco pueden adquirir grandes volúmenes de materia prima, debido al costo que representan muchos volúmenes; mientras que la gran empresa, si puede planear y adquirir materia prima de buena calidad y a un costo más bajo, por el mayor volumen de compra que realiza.

En lo referente al aspecto de comercialización las empresas medianas, tienen mayor dificultad en sostener una campaña publicitaria sobre su producto dado lo elevado de los costos de la misma. En cambio para la empresa grande, le resulta más fácil invertir en publicidad de sus productos, ya que por medio de ésta incrementa el volumen de sus ventas y recupera rápidamente la inversión.

La penetración de mercado en la empresa mediana es reducida, pues se enfrenta con problemas para poder colocar sus productos en el mercado, y encuentra una limitante al no poder transportar y almacenar sus productos. Sin embargo, en la gran empresa generalmente los medios de trasportación y almacenaje suelen ser de su propiedad.

Es común que en muchas empresas medianas, los procesos de producción sean tradicionales y no hayan sido cambiados por otros sistemas más modernos, en los que se deban utilizar nuevas herramientas, maquinaria y comercialización. Las grandes empresas por su misma magnitud requieren de técnicas, equipo, y maquinaria actualizada; por lo que esta adaptación les es indispensable como supervivencia y crecimiento en el mercado.

En la industria mediana, aunque menos ya que en la pequeña, los trabajadores tienden a ocuparse en otras tareas, cuando sus actividades propias dejan de realizarse. Esto ocurre cuando determinada producción se suspende y se les asigna a dichos trabajadores desempeñar otras labores, sin embargo a este personal se tiene que adiestrar durante su desarrollo. Así, este tipo de empresas carecen de una clara definición de tareas y de líneas divisorias, bien definidas de autoridad y responsabilidad; lo cual es generado por la centralización de funciones del dueño o director de la empresa. A diferencia de las empresas de mayor tamaño, que cuentan con personal especializado y con funciones bien definidas dependiendo del nivel jerárquico.

La empresa mediana no puede adaptarse fácilmente a la demanda de nuevos productos, ya que tiene que fabricar muchas unidades iguales y no pueden hacer cambios constantes y fuertes en la producción. En cambio la gran empresa sí puede hacerlo.

La carencia de medios financieros en las empresas medianas y la falta de garantías, impide ampliar su capacidad productiva y crecimiento. Esta es una de las características más generalizada en dichas empresas, no sólo en México, sino en el mundo entero.

Por otra parte, sus gastos de operación (comisiones gastos publicitarios, etc.), son muy bajos, por lo que pueden competir en precio con algunas grandes empresas.

Es importante el fortalecimiento económico de la empresa mediana, en la medida que genera empleo, agrega valor al Producto Interno Bruto (PIB), abastecen con sus productos a los mercados nacionales, es decir, complementan la oferta interna, asimilan tecnología apropiada, y desarrollan la capacidad de los trabajadores. Con la coordinación de estos aspectos, "su desarrollo está estrechamente vinculado a la gran industria", pues no es posible la existencia de una próspera industria mediana, sin la existencia de una próspera y gran empresa.(3)

Resulta un poco difícil predecir con exactitud las tendencias futuras de las empresas. Existen, sin embargo, indicios al respecto:

(3) Francia García Sabás, Revista Bancaria: "La pequeña y mediana industria" Volúmen XVII, Núm.11, pag. 8, Noviembre 1969.

- Nuevos productos y servicios.- Ya sea la competencia o el crecimiento del mercado de consumo, resultan un gran estímulo para introducir productos y servicios. Este es un punto importante para darse cuenta de las grandes oportunidades de desarrollo y crecimiento que tiene la empresa mediana en nuestro país, ya sea a través de la introducción de nuevos sistemas de servicios o cubriendo segmentos de mercado que las grandes empresas no pueden abarcar por su bajo nivel de población que los conforma o el poco volúmen requerido de producto.

- Avance tecnológico.- La mejoría en los procedimientos de trabajo ha contribuido en gran medida al aumento en el nivel de vida. Los avances tecnológicos en constante desarrollo aumentan la capacidad de la maquinaria para la elaboración de nuevos productos a un ritmo cada vez más acelerado. La nueva tecnología está ahora al alcance de la mayoría de las personas y puede ser aprovechada en las empresas medianas para mejorar sus sistemas de producción, contabilidad, administración, comunicación, etc., sin que sea necesaria una gran inversión.

- Aumento en la especialización.- Las actividades productivas se han ido especializando a la par del avance tecnológico, por lo que hoy en día la producción industrial depende en gran parte del esfuerzo de muchas personas especializadas, así como de operaciones separadas. De esta misma manera las empresas medianas se han ido especializando y muchas fabrican productos o artículos que solamente son útiles en combinación con otros productos de otras empresas igualmente especializadas: por ejemplo, fabricación de transistores, partes de maquinaria, etc.

- Tendencia a la fusión.- La mayoría de las empresas en nuestro país se califican como medianas y pequeñas. Gran parte de éstas comienzan a una escala relativamente modesta experimentando un crecimiento moderado; se ha visto también en nuestro medio que algunas empresas se "fusionan" conjuntando así, esfuerzo y conocimientos para obtener mejores productos o servicios y mayor desarrollo (por ejemplo: empresas bancarias, empresas constructoras con inmobiliarias, etc.). La fusión es por lo tanto, una alternativa de crecimiento.

- Disminución del volúmen de trabajo productivo.- La tecnología ha permitido la disminución del volúmen del trabajo que realiza el hombre para cubrir sus necesidades. El hombre ahora trabaja menos horas tomando su lugar las máquinas, equipos automáticos y la abundante energía mecánica. El hombre no solo trabaja menos, sino que cada vez son menos los hombres dedicados a las actividades productivas, en cambio, va en aumento el número de personas dedicadas a los servicios, es decir, el personal de oficinas o los empleos burocráticos.

- Ascendente interdependencia.- Al mismo nivel que el

hombre y la empresa se han venido especializando en sus esfuerzos productivos, se han hecho más dependientes con respecto a los demás: el hombre para obtener sus bienes o servicios, y las empresas para allegarse de los insumos necesarios para llevar a cabo sus procesos. Los empresarios de las empresas medianas pueden aprovechar esta tendencia y lograr el incremento de las ventas de sus productos y además ampliar sus perspectivas en cuanto a mercados, como los industriales o de consumo. (4)

Ante la situación de cambio que vive la empresa mediana y sus expectativas para ser competitiva se necesita una mejor administración para optimizar los recursos.

La función administrativa está de algún modo vinculada con el logro de los objetivos y resultados concretos. Esto exige un equilibrio para poder alcanzar la "efectividad-eficiencia" en el manejo de los recursos humanos, financieros y materiales, sometiéndolos a un menor riesgo y esfuerzo posible.

No todos los empresarios creen necesitar de la administración, sin embargo la actual crisis que se vive, económica y financiera, obliga para poder subsistir lograr una mejor operatividad; alcanzando así los objetivos con un mínimo de costo, tiempo, materiales, etc., y esto sólo mediante la aplicación de principios, procesos y técnicas básicas administrativas.

Es elemental el administrar para cualquier empresa, así como a cualquier nivel de esta, ya que es una función no exclusiva del propietario o gerente, sino de todos los niveles, porque en cualquiera de estos pueden aparecer problemas de toda índole.

2.4 ESTIMULOS E INCENTIVOS.

El Gobierno Federal ha tenido una serie de medidas, con las que concede una importancia substancial al sector de la empresa mediana y pequeña, por el significativo papel que desempeñan en la actividad económica.

Nacional Financiera otorga los siguientes servicios:

- Promover los servicios del PAI (Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria) y asesorar empresarios para el uso efectivo de los recursos materiales técnicos que manejan.

A) Asistencia técnica.- Apoya directamente a las empresas

(4) Cfr M. Robinson y C. Hall "Organización y Administración de Negocios" McGraw Hill 1978.

pequeñas y medianas, por medio de tres actividades principales.

- Diagnóstico de problemas a empresas en proceso de formación.
- Adiestramiento a supervisores y obreros; y capacitación a nivel empresarial.
- Información científica y tecnológica.

B) Estudios y proyectos.- El Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP), otorga créditos para estudios de preinversión de alta prioridad que aceleren y mejoren la programación de proyectos concretos o estudios generales necesarios para cumplir con los programas económicos y sociales del país.

C) Créditos.- El Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN), otorga créditos de habilitación o avío, refaccionarios e hipotecarios industriales a los empresarios de la industria pequeña y mediana.

D) Garantías de créditos.- El FOGAIN, también maneja un sistema de garantías de los préstamos que otorga la banca, para que la pequeña y mediana empresa tenga un mayor acceso al crédito.

E) Aportación accionaria.- El Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN), aporta temporalmente capital social representado por acciones comunes o preferentes y de otros instrumentos, que propicien la formación de capital de riesgo, en proporción no mayor de una tercera parte del capital social.

F) Instalaciones Físicas.- El fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN), ofrece terrenos urbanizados y arrendamiento de naves industriales, maquinaria y centros de servicio.

Dentro de los problemas que enfrentan las empresas, destacan por su importancia: los problemas de financiamiento y asistencia técnica. Los mismos constituyen, invariablemente, factores problemáticos para el desarrollo eficiente de la mediana industria; de su solución depende que este subsector productivo se integre al proceso de industrialización que actualmente demanda el país, y tenga una óptima proyección en el futuro.

Para fortalecer y promover el subsector de la empresa pequeña y mediana, cuyo papel es significativo en el desarrollo económico nacional, se han establecido diversos mecanismos de fomento industrial instituidos en Nacional Financiera.

Funciones del área de promoción industrial de la pequeña y mediana industria :

- Promoción de Inversiones.
- Promoción de Infraestructura y Servicios.
- Promoción de la Desconcentración Industrial.
- Promoción de Instrumentos de Apoyo a Proyectos de Inversión y Programas de Asistencia Técnica.
- Promover la Capacitación.
- Promover la Reconversión Industrial.
- Promover Acciones Interempresariales.
- Promover y Asesorar la Eficiencia Organizacional y Gestión empresarial.

BASES FOGAIN 1990 (clasificación del gobierno para el otorgamiento de los créditos a las empresas).

Estratos de Industria

	ventas netas	Personal Ocupado
Micro	300,000.00	15
Pequeña	3,400,000.00	100
Mediana	6,500,000.00	250

NOTA : Tanto el valor de las ventas como el del personal ocupado, corresponden al del último ejercicio fiscal para las empresas en operación o al primer ejercicio proforma para las empresas de reciente creación.

A) Límite de facilidades a intermediarios financieros.-

600 millones de pesos, independientemente del estrato de industria que se trate.

En el caso de créditos hipotecarios, dicha facultad será de 150 millones de pesos.

Los montos máximos señalados no incluyen la participación del intermediario financiero, pero si se consideran los saldos acumulados con FOGAIN.

B) Cuerpos Colegiados del FOGAIN.-

Organo Facultado	Límite de Autorización
Comité Técnico Regional	Hasta 1,200 millones

Comité Interno De Crédito
Comité Técnico Nacional

Hasta 1,700 millones
Más de 1,700 millones

C) Tasas de Interés y Margenes de Intermediación.-

	<u>Tasas de Interés</u>	<u>Margen Intern.</u>
Artisanal	C.P.P. al 95%	4.5 C.P.P.
Micro	C.P.P.	4.0 C.P.P.
Pequeña	C.P.P. + 2 ptos.	3.5 C.P.P.
Mediana (prioritaria)	C.P.P. + 4 ptos.	1.0 C.P.P.

2.5 VICIOS Y PROBLEMAS DE LA EMPRESA MEDIANA

Aún y cuando la empresa mediana cuenta con mayor facilidad en cuanto a su dirección, se han encontrado vicios y problemas para dirigirla.

- En primer lugar, no sabe aprovechar la capacidad de pensar de los subordinados.
- Se delega de manera ineficaz.
- La dirección se lleva a cabo de forma paternalista.
- La dirección está determinada por lo que le gusta al empresario dueño.
- Hay favoritismos.
- Carencia de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Improvisación.
- No hay objetivos precisos ni prioridades.
- Desorganización personal.
- El director no sabe como generar la acción directiva.
- El área administrativa es la más descuidada de todas.

El éxito de cualquier empresa depende en gran parte de la habilidad que se tenga para administrarla.

A medida que se incrementa el tamaño de la empresa, surgen problemas administrativos y, el cambio del control de un sólo hombre al uso de varios mandos, por lo que ésto supone o requiere el desarrollo de nuevas capacidades en el gerente o dueño de una empresa.

Dos de los problemas principales en el período de transición de la empresa son: primero, el no reconocer la necesidad de una mayor especialización y en segundo término la necesidad de observar una unidad de mando.

Por lo anterior es necesario que el gerente de una empresa mediana, si es que desea que se cumplan los objetivos, desempeñe sus funciones de manera eficaz (tales como: coordinación y dirección de departamentos etc.) que comprenda perfectamente las funciones administrativas.

Lo anteriormente expuesto no resulta del todo suficiente para definir la mediana empresa, su magnitud e importancia; sin embargo, todos estos puntos de vista ayudan enormemente a comprender y tener una visión más amplia y clara de lo que es ésta. Y aún más importante es, no sólo partir de una definición sino apreciar la atención que merece la empresa mediana, sus problemas, limitaciones, ventajas, etc.

Después de haber hablado de forma más amplia y concreta de la empresa mediana y de su entorno, podemos ahora en el siguiente capítulo adentrarnos aún más a una de sus áreas como lo es la administración de personal.

RESUMEN

Se pretende con este capítulo llegar a conocer a la empresa mediana y a su entorno; sus características, función, situación, expectativas, estímulos e incentivos, así como sus vicios y problemas que más le aquejan.

Entre las características más comunes de la empresa mediana encontramos que el capital que se invierte en éstas generalmente proviene de una persona o familia, tienen poco acceso al capital, existe un estrecho contacto entre el director y sus operarios, son fácilmente adaptables a cambios en la demanda, producen beneficios a corto plazo, y contribuyen en su conjunto de manera importante al valor total de la producción nacional.

Respecto de la función de la empresa mediana, tenemos que busca el incrementar la oferta de empleo, la de ser medio y cumplir con el reto que enfrenta el país de lograr un incremento en producción, eficiencia, desarrollo regional, etc., otra función importante es la de llenar huecos en la producción de artículos que tienen que ser producidos a pequeña escala. Tiene una función social como organismo redistributivo y captador de ahorro, y busca fortalecer la clase empresarial y estimular la competencia.

La empresa mediana en México se encuentra privilegiada en cuanto a que son la mayoría y, por lo tanto siempre se les tiene una consideración especial; ya sea por organismos particulares, cámaras y de manera especial el mismo gobierno. En cuanto a sus expectativas es difícil predecir, sin embargo por el ambiente actual en el que se vive de apertura, se espera la creación de nuevos productos y/o servicios, avance tecnológico, aumento en la especialización, tendencia a la fusión, búsqueda de la optimización administrativa, etc.

El gobierno considerando la importancia que representan y la proporción de las mismas, ha creado para la empresa chica y mediana programas de apoyo especiales para éstas.

Por último, entre los problemas y vicios más importantes están primeramente el de no aprovechar la capacidad de pensar de sus empleados, tienen una dirección paternalista, carecen de una retroalimentación y en muchos de los casos una administración descuidada.

CAPITULO III

PAPEL E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

"Si existe un gran secreto para el éxito de la vida, éste se encuentra en la habilidad de ponerse uno en el lugar de la otra persona y ver las cosas desde su punto de vista, así como desde el propio."

Henry Ford.

CAPITULO III PAPEL E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La eficiencia con la que puede operar una organización depende en gran medida de la forma en que se administre y utilice el personal que en ella labora. Por lo tanto, los ejecutivos y gerentes deben de ser capaces de trabajar de manera eficaz con el personal, y de resolver problemas que entraña su manejo.

La Administración de Personal proporciona herramientas suficientes, técnicas, procesos básicos, métodos y reglas que deben ser empleados en cualquier empresa para el logro de sus objetivos. Puesto que todas las organizaciones, sin tomar en cuenta su giro y tamaño, operan con personas y mediante ellas, la administración de dichas organizaciones constituye básicamente la dirección de personal.

Este capítulo tiene como objetivo el adentrarnos en la administración de personal, valorar su necesidad e importancia y conocer sus funciones.

Como ya se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con tres recursos o elementos: los materiales, técnicos y los humanos, siendo éstos últimos el objetivo del presente capítulo.

Para determinar el papel y las funciones del Departamento de Recursos Humanos hay que tomar en cuenta las características de este recurso (factor humano) que son:

- 1.- No puede ser propiedad de la organización.(por la misma naturaleza del recurso).
- 2.- Las actividades de las personas en la organización son voluntarias, no por el hecho de existir un contrato la empresa va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros.
- 3.- La experiencia, conocimientos y habilidades son intangibles.
- 4.- Los recursos humanos pueden ser incrementados por capacitación.
- 5.- Son recursos escasos.

Es necesario estar concientes de estas características, que son las que nos dan la pauta para un mejor manejo y administración de las personas. En la actualidad no es raro encontrar empresas, en las que no se ha entendido o dado importancia a esto. Las empresas buscan eficiencia en finanzas, producción, ventas, etc., y no la buscan en las personas; están al pendiente de una actualización de las técnicas, procesos, etc., sin muchas veces tomar en cuenta que el personal requiere de actualización también en lo referente a: ambiente de trabajo, capacitación, prestaciones etc.

3.1 TODAS LAS ORGANIZACIONES REQUIEREN DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Las primeras organizaciones que tendieron a controlar su personal de manera más eficiente, fueron las empresas lucrativas debido a que el número de personas que integran la empresa y la eficiencia con que éstas lo hacen, se refleja directamente en los operaciones diarias lo cual influye en las utilidades y la habilidad para lograrlas era esencial para la supervivencia continuada, y debido también, a que las utilidades han sido el motivo principal de su existencia.

Estas organizaciones fueron las primeras que tuvieron presiones sindicales y gubernamentales, por lo que se vieron obligadas a desarrollar programas de personal más pronto que otro tipo de instituciones.

Sin embargo, en los últimos años se ha visto que es crítica la necesidad de la Administración de Personal aún en las organizaciones no lucrativas, y cada vez se hace menos diferenciación en la aplicación de ésta en los diferentes tipos de organización, es decir, que la Administración de Personal y los procesos que le son inherentes pueden ser aplicados a toda organización, en instituciones de servicios, de beneficencia, gubernamentales, etc. Y es ahora cuando el medio nos pide y exige la búsqueda de la eficiencia, productividad y calidad, el momento de que toda organización de cualquier tipo, lucrativa o no busque el mejor aprovechamiento de sus recursos y en este caso el humano.

La necesidad de lograr mayor eficiencia y de mantener algún tipo de relaciones prácticas de trabajo con los empleados y los representantes sindicales, ha ayudado a estimular la formulación de programas de personal que permitan que procesos tales como la selección, entrenamiento, supervisión, etc., se desarrollen en forma más efectiva. Es función de las empresas el aprovechar todos estos programas, estimulando tanto el desarrollo de las personas, como el de la empresa misma y estar siempre pendientes de las posibles mejoras que se puedan hacer.

A medida que los beneficios derivados de las funciones de personal son más reconocidos y aceptados se expande el ámbito de los programas de personal, es decir se han extendido a todas y cada una de las áreas de la empresa. Esto es obvio, el tener que buscar gente capaz no es sólo obligación para el departamento de personal, sino por el contrario para todos los departamentos. No se puede decir que las demás áreas son eficientes si uno de sus recursos (personal) no está en equilibrio con los otros: procesos, técnicas, herramientas, etc.

3.2 LAS RELACIONES INDUSTRIALES.

Con el término se designa por un lado una realidad de carácter social que se lleva a cabo en la convivencia humana, concretamente entre hombres que realizan una tarea común y con motivo de su trabajo y, por otra lado, una disciplina que es parte de la administración como técnica, y que tiene relación con la Ingeniería Industrial, con la Psicología Industrial y Sociología Industrial.

La Ingeniería Industrial busca la paz social y el aumento de la productividad con la aplicación de principios científicos. El logro de la armonía entre empleados y jefe fué otra de sus metas. Es iniciadora de la eficiencia industrial y sentó las bases de la moderna administración.

La Psicología y Sociología Industrial fueron dos aportaciones importantes para las relaciones humanas dentro de la organización. La primera trata de predecir la conducta del individuo en la empresa de tal manera que se logre su integración completa en el medio laboral. La Sociología Industrial ha contribuido a la integración de las relaciones industriales en el estudio de los grupos formales (áreas organizacionales, departamento de finanzas, de producción, etc.) e informales (grupos deportivos, culturales, etc.) que integran la empresa.(1)

La denominación que se considera más adecuada para poder abarcar el ámbito de los recursos humanos es la de "administración de personal", ya que señala en sí lo que es el "administrar" al elemento humano específicamente. Ya que el término de relaciones industriales puede confundirse y emplearse sólo en las relaciones que hay en empresas fabriles o manufactureras, quedando fuera de ellas, los problemas de la administración de personal en comercios, bancos y cualquier otra actividad que no sea la industrial.

En consecuencia se tomará la Administración de Personal como base para definir las funciones de esta área en una organización.

3.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La administración de personal busca el establecimiento de un centro de control de los recursos humanos de la empresa en todos sus aspectos, es decir sus objetivos son primordialmente el logro de una mayor eficiencia en los demás departamentos, a

(1) Cfr. Gilberto Fco. Barriguete "El Lic. en Relaciones Industriales, ¿ qué hace ?" ALHAMBRA Mexicana 1982 pag. 26

través de planes y programas de capacitación (analizando deficiencias y cualidades de la persona), reclutamiento, adecuación hombre-puesto, etc.

Es objetivo de la administración de personal el organizar y tratar a los trabajadores de manera que se utilicen al máximo sus capacidades en el trabajo, y a la vez tengan la máxima satisfacción posible, tanto individualmente como en grupo.

La administración de personal busca mediante una mayor eficiencia en la fuerza de trabajo, el incrementar la producción y ventas, mejorar los servicios, reducir costos y mantener o mejorar la calidad del producto.

La administración de personal persigue el bienestar mental y físico de los empleados y aumentar hasta lo humanamente posible la moral y satisfacción personal.

Para alcanzar los objetivos antes mencionados es necesario una aceptación y total apoyo por parte de la gerencia.

Si las personas no tienen la capacidad indispensable para el desempeño de un puesto, es claro que aunque quisieran, no podrían llevar a cabo su trabajo, por lo que se generarían graves deficiencias. Si éstas se generalizan todo el trabajo se hace inadecuado. Sin embargo, no es suficiente con que el personal tenga capacidad, sino que debe estar dispuesto a prestar su colaboración de manera amplia y eficaz: que pueda hacer algo y quiera realizarlo.

Estas actitudes forman los objetivos primordiales de la administración de personal y se complementan con la coordinación de la capacidad de las personas y la colaboración hacia la empresa, es decir, con la definición de actividades del departamento de personal para que se puedan detectar éstas y a la vez coordinarlas.

Ahora bien, el trabajador tiene también objetivos tanto personales como del trabajo y dentro de la empresa es tarea del departamento de recursos humanos el proporcionar los medios necesarios para que los obreros y empleados puedan lograrlos. Los objetivos de trabajo son los que el mismo le exige, mientras que los personales son; el tener una seguridad, desarrollo, el sueldo justo, etc. La administración de personal busca en conjunto el logro de los objetivos, tanto de la empresa como de las personas que la integran y, de esta manera cumplir con los de la sociedad.

Lo que hace a cualquier individuo trabajar en una empresa, es en primer lugar, recibir una remuneración acorde al trabajo desempeñado y las características que predominan en el mercado, es decir, las condiciones de sueldos que rigen en el medio (otras

empresas, etc.).

Es importante señalar que el salario suele constituir una motivación de orden secundario frente a otros según algunos autores: si un trabajador está "contento con el tipo de labor que realiza", "con las posibilidades de supervivencia en la empresa", etc. rechaza ofertas de mayor sueldo en otras porque le gusta su trabajo, pero es obvio que si una empresa suprimiera el pago de salarios, prácticamente nadie seguiría trabajando, ya que es el deseo de percibir un sueldo el motivo primario que nos induce a trabajar.

Adicionalmente, las condiciones en que el trabajador labora (sociales, psíquicas, morales, etc.) son también muy importantes. Un trabajador busca que se le dé un trato acorde a su dignidad humana y en gran parte, la administración de personal está enfocada a garantizar el trato. También busca la seguridad en la empresa; si el trabajador sabe que se cambia a los empleados constantemente, buscará otra empresa que le garantice la conveniente seguridad.

El reconocimiento a su colaboración y posibilidades de progresar son otros objetivos del trabajador, así como la independencia de su vida familiar, religiosa, política, etc.

En resumen, los objetivos de la administración de personal son la búsqueda de la mejor coordinación entre el empresario (empresa) y el trabajador; éstos se deben también coordinar con los de la sociedad en general.

3.4 POLITICAS DE PERSONAL.

Las políticas de personal son el medio por el cual el departamento de personal alcanza sus objetivos y es a través de éstas como la empresa puede lograr más fácilmente los suyos.

Por lo tanto, la fijación de las políticas es de gran importancia ya que son un medio normal de impulso y fomento indispensable para el logro de los objetivos.(2)

En las políticas se indican los recursos que se consignan en las diferentes áreas a través de los programas, y son criterios generales para dar pauta a la acción, en el cómo se sigue un proceso; éstas tienen carácter decisivo tratándose de la administración de personal: si no están bien definidas se puede caer en el riesgo de perder el control sobre la forma en cómo los jefes

(2) Cfr. Agustín Reyes Ponce "Administración de Personal" 1a. Parte LIMUSA México 1982 pag. 39

están dirigiendo al personal, ya que sin reglas es imposible determinar todos los casos o las diversas situaciones humanas en la empresa, y cada jefe actuaría de manera distinta para alcanzar los objetivos; o por el contrario, los jefes pueden acudir a sus superiores en cada caso concreto (cada problema, situación específica, etc.) al darse cuenta de que no cuentan con normas establecidas que les marquen la pauta de cómo actuar en los casos particulares.

La importancia de las políticas de personal radica principalmente en que afectan a todas las demás políticas, tanto a las generales de la organización como en las particulares o departamentales (producción, ventas, finanzas, etc.) ya que todas son llevadas a cabo por hombres.

Lo primero que se hace, es reconocer que hay numerosas políticas (y reglas) que tienen vigencia en la empresa, aún cuando no hayan sido establecidas por el empresario, por ejemplo la legislación del trabajo, contratación colectiva, costumbre, que establecen una serie de criterios de manejo de personal, prestaciones, permisos que el patrón no ha fijado.

Es conveniente dejar claro que las políticas de personal pueden ser de carácter general (dirigidas al elemento humano en la organización) y las específicas que se enfocan a campos particulares, como la selección de personal, desarrollo, etc. A continuación se dan unos ejemplos de éstas para dejar más clara su importancia y el cómo deben fijarse:

- En todos los aspectos de personal, deben siempre cumplirse estrictamente los derechos y deberes establecidos por la ley y los contratos. Todas las órdenes e instrucciones deben de contener el respeto por los derechos y deberes de empleados y trabajadores y principalmente la coordinación de los intereses de ambos para que se armonicen y obtengan de manera simultánea.

- Para que las políticas de personal puedan ser uniformemente aplicadas -sin que obste el hecho de que corresponde a cada jefe realizarlas sin salirse de los límites y bajo los criterios expresados en ellas-, en caso de duda o conflicto debe de acudir-se al departamento de personal para obtener su correcta interpretación.(3)

Como éstas se pueden citar varias políticas del departamento de recursos humanos; lo importante es que deben ir encaminadas al logro de los objetivos y adecuadas a la empresa para que conlleven al desarrollo y crecimiento de cada una de las áreas de la organización.

(3) Cfr. Agustín Reyes Ponce "Administración de Personal" 1ra. Parte. LIMUSA México 1982 pags. 56-57

3.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

A continuación se describen las funciones básicas que se llevan a cabo en el área administración de personal:

A) Proceso de selección de personal. Con cinco etapas principales:

1ª Reclutamiento.- El personal de la organización constituye el recurso más importante y sólo puede ser adquirido a través de esfuerzos de reclutamiento efectivos. Este consiste en atraer y reunir un número adecuado de prospectos o solicitantes para poder realizar la selección de personal que esté acorde con los puestos vacantes de la empresa. Para esto es necesario acudir a las mejores fuentes de abastecimiento de personal y la utilización de medios de información para reclutar aspirantes. El reclutamiento hace de una persona considerada "extraña", un candidato. Para que éste se lleve a cabo, debe disponerse de información precisa y continua sobre las necesidades de empleados y trabajadores, así como las cantidades y calificaciones de los individuos en la organización (valuaciones de puestos, descripción, etc.). Por lo tanto, el dotar de personal adecuado comprende el análisis de las necesidades actuales y futuras de potencial humano para poder cubrir las.

Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar al personal para los puestos, es recomendable que se prevean las vacantes o requerimientos futuros con la mayor anticipación posible: ésta forma parte de la planeación de recursos humanos. En una empresa privada, tal planeación implica formular los planes de venta, producción, etc., ya que es la demanda de los productos y servicios la que va a determinar el número y calificaciones del personal que ésta vaya a emplear.

Los programas se formulan para una temporada o un período dado y aunque son inevitables ciertos ajustes en los planes a largo plazo, la formulación de éstos es esencial para una buena planeación de personal. Así pues, las fluctuaciones temporales en el ritmo de producción no requieren de cambios en el número de componentes de la fuerza de trabajo regular (empleados u obreros); los ajustes en los aumentos temporales de la carga de trabajo pueden lograrse con el uso de tiempo extra, subcontratando parte del trabajo, utilizando servicios de empresas que proporcionan empleados eventuales o adquiriendo trabajadores eventuales.

El reclutamiento de personal requiere de todas y cada una de las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas.

En seguida se describen brevemente éstos dos tipos de medios de reclutamiento:

a.- Fuentes Internas: es la utilización del personal que labora actualmente en la compañía para cubrir un puesto determinado; "el uso de estas fuentes sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficiosa para la moral del trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene destinada al entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden no resultar satisfactorias si no se cuenta con el personal adecuado dentro de la organización para cubrir la vacante. La información por fuentes internas se puede obtener a través de los expedientes de empleados de la compañía y sindicato.(4)

b.- Fuentes Externas: Existen varios tipos de fuentes externas para reclutar al personal. Algunas se pueden usar para cubrir gran variedad de puestos y otras sólo pueden utilizarse para cierto tipo de puestos (personal ejecutivo, profesional, técnico, empleados generales, etc.).

La utilización de fuentes específicas dependerá de factores como el tamaño, recursos y condiciones económicas de la organización.

Algunas de las fuentes más utilizadas son las siguientes:

- Anuncios (radio, televisión, periódicos, revistas, etc.).
- Instituciones educativas (bolsas de trabajo de colegios y universidades).
- Agencias de empleos.
- Recomendaciones de empleados.
- Solicitudes espontáneas.
- Organizaciones profesionales.
- Sindicatos.

Este primer paso del proceso de selección, puede ser la clave de la toma de una buena o mala decisión; ya que nosotros podemos utilizar herramientas, como el inventario de recursos humanos para ver con que recursos (humanos) contamos y, comparando con nuestras necesidades tomar una mejor decisión; es decir, podemos tener gente capaz para cubrir X puesto en menor tiempo y a más bajo costo y no promoverla, y por el contrario contratar a gente nueva que redunde en una menor productividad y un mayor costo.

2ª Selección.- La selección de personal consiste en determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los más ade-

(4) Cfr. Chruden / Sherman "Administración de Personal" C.E.C.- S.A. México 1985 p. 114.

cuados a los requerimientos de la fuerza de trabajo. Este proceso implica analizar las habilidades y características del solicitante a fin de decidir sobre bases objetivas, cuál tiene el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro.

Los objetivos específicos de la selección son los siguientes:

- 1.- Obtener vía documentación externa la información general de las características del candidato.
- 2.- Determinar si el candidato cumple o no con los requisitos mínimos del puesto vacante y diagnosticar las posibilidades de éxito en el mismo.
- 3.- Detectar el nivel de conocimientos sobre el puesto reales del candidato.
- 4.- Establecer buen ambiente (rapport) entre el solicitante y el posible jefe.
- 5.- Detectar habilidades y rasgos de la personalidad del candidato.
- 6.- Conocer su estado de salud física.

La selección se inicia cuando se presentan vacantes en una organización como resultado de transferencias departamentales, promocionales y separaciones o por un aumento autorizado de personal. Para llevar a cabo una buena selección es conveniente realizar entrevistas, exigir requisitos para los puestos, efectuar exámenes ya sean de conocimientos, psicológicos o médicos y comprobar los antecedentes de los solicitantes.

Cabe mencionar la importancia de la utilización de sistemas adecuados de organización de personal, que puedan llevarse a cabo por una o varias personas (dependiendo de las necesidades y recursos disponibles de la empresa), para evitar que se tomen decisiones erróneas por la falta de tiempo para llevar a cabo el proceso de administración de recursos humanos.

Es de vital importancia que se tome en cuenta en el proceso de selección, no sólo las necesidades presentes de la organización, sino también las futuras, sin dejar de ver siempre hacia donde queremos ir, tratando de tomar el camino más corto entre lo que es la empresa hoy y lo que buscamos sea en un mañana.

Finalmente, en la siguiente hoja, la tabla 1 muestra gráficamente cada una de las etapas de selección con el objeto de clarificar el proceso.

3a Contratación.- Es la aceptación final del solicitante una vez que se ha decidido el candidato adecuado y el puesto que se le va asignar.

PROCESO DE SELECCION

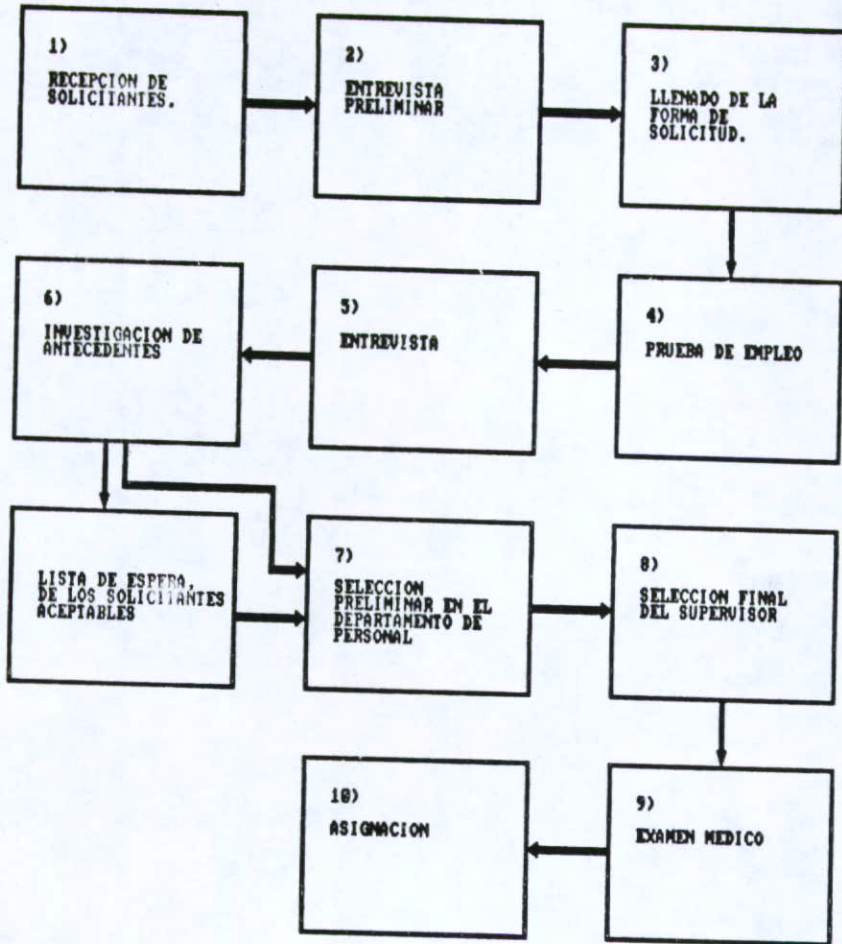


TABLA 1

El objetivo de esta etapa es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo, para garantizar los intereses, derechos y obligaciones, tanto del trabajador como de la compañía.

Existe aquí la necesidad de complementar datos para integrar el expediente: fotografía, llenado de formas, filiación dactilográfica (huellas digitales), etc.

Con este paso culmina el proceso de selección y el aspirante pasa a ser empleado.

"Las etapas de reclutamiento y selección sólo representan las fases iniciales y la formación de la fuerza de trabajo eficiente y estable. Los empleados también requieren un continuo desarrollo si su potencial se va a utilizar en la forma efectiva. El desarrollo de los empleados en realidad debe considerarse que se inicia con su orientación y continúa durante todo el tiempo de permanencia en la organización".(5)

En este momento la persona es ya, parte de la organización y depende de ésta última el obtener el mayor provecho de ella, así como de desarrollarla.

4a Inducción.- Es el el proceso que tiene como finalidad adaptar a la persona contratada lo más rapido y eficazmente posible a la empresa, que conozca el medio donde se va a desenvolver, exponiéndole los objetivos de la misma, las políticas generales de personal es decir, qué sepa que espera la empresa del nuevo trabajador y éste de la organización. Existen dos tipos de inducción:

- Al puesto: la da el jefe inmediato, aclarándose las especificaciones del puesto, lugar de trabajo y presentación de sus compañeros.

- A la empresa: se especifican políticas, filosofía de la empresa, horario, diagrama, prestaciones, visión general, aspectos permitidos (dando a conocer al nuevo empleado las reglas generales de disciplina, dejando claro lo que se debe hacer y lo que se debe evitar).

Los métodos de inducción se pueden clasificar en tres grupos, dependiendo de la forma en que ésta se haga:

- Orales: Charla informal.
Plática de inducción general y específica.
Conferencia.
Presentación directa, etc.
- Escritos: Circulares y boletines.

- Folletos.
- Manual de bienvenida, etc.
- Visual: Películas.
- Transparencias.
- Videos, etc.

Para introducir al empleado al puesto conviene llevarlo con su jefe inmediato, y éste presentarlo a su vez con los que serán sus compañeros de trabajo.

En seguida se le explica en qué consiste su trabajo, se describe el puesto claramente. También se le muestran los sitios que debe o requiere conocer para llevar a cabo su trabajo, como lugar de abastecimiento de material, herramientas, sanitarios, etc.

Las ayudas técnicas como folletos de bienvenida o del empleado contienen puntos importantes para la buena introducción: deben ser folletos amistosos, lo más gráfico posible (cuanta más redacción tenga es más difícil que sea leído); debe estar dividido en secciones y no contener promesas que no se van a cumplir, porque es contraproducente.

Es importante mencionar que la inducción de un trabajador o empleado es una técnica que no requiere de un gran costo o mucho tiempo, ni de personal técnico y sin embargo es de gran utilidad hacerla. El éxito de ésta dependerá de que tan acertadamente se escogieron los medios para lograrla y, de como es el proceso de inducción, así como del nivel y puesto al que el nuevo empleado va a formar parte. Este éxito se verá reflejado en una mayor productividad.

5a Capacitación.- Es la adquisición de habilidades y conocimientos en el aspecto técnico e intelectual; la empresa debe interesarse en la preparación de los trabajadores, con el objetivo de que tengan mayor capacidad de resolver problemas dentro y fuera de la empresa.

Esta puede y debe darse a todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la organización.

Puede darse sobre conocimientos dentro de un puesto determinado, a un oficio o aquella referida a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

La capacitación al obrero le da la oportunidad de desarrollar todo su potencial y ampliar sus conocimientos para el mejor desempeño de sus labores. La proporcionada a supervisores tiene dos aspectos principales, uno técnico, es decir la forma de cómo debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; otro es el admi-

nistrativo, incluye aspectos sobre cómo planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, ordenar, escoger trabajadores, acomodarlos, saber calificarlos, mantener disciplina, resolver quejas etc.

La capacitación de ejecutivos se refiere a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades con mayor categoría, proporcionándoles conocimientos en planeación, relaciones humanas, finanzas, mercados, etc. Toda empresa debe tener el cuidado, de que su personal esté lo suficientemente capacitado para realizar sus labores, de que estén receptivos a los cambios del medio y sean capaces de asimilarlos, de esta manera la empresa tendrá una mayor capacidad de desarrollo.(6)

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

Entre los objetivos de ésta están el producir equidad interna (puesto-eficiencia de la persona) y mantener competitividad externa (sueldos atractivos).

Los sueldos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- moneda.
- especie.
- mixto.
- Por su capacidad adquisitiva: nominal (dinero que se entrega al trabajador a cambio de su trabajo) y real (servicio y bienes como salario total).
- Por su capacidad satisfactoria (individual y familiar).
- Por su límite (mínimo y máximo).
- Por razón de quién produce el trabajo y recibe el salario (personal, colectivo y en equipo).

La administración de sueldos y salarios comprende el análisis de puestos que precisa determinar la tarea a desarrollar en cada uno (lo importante es éste y no la persona a ocuparlo); valoración de trabajo (que consiste en asignar posiciones a cada puesto dentro de una jerarquía, que puede ir desde el obrero hasta el director de la compañía) y calificación de méritos (es establecer lo más imparcial y objetivamente posible la forma de desarrollo del trabajo y actitudes personales).

C) Seguridad e Higiene.- Son el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar y controlar, previniendo las causas de los riesgos en el trabajo a que

(6) Cfr Agustín Reyes Ponce "Administración de Personal" 1ra. Parte. LIMUSA México 1982 pag. 107

están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo de su actividad laboral.

El objetivo es salvaguardar la vida y preservar la integridad de la salud física de los trabajadores, por medio del dictado de normas para la ejecución del trabajo, así como capacitarlos y adiestrarlos.

D) Servicios y prestaciones.- Se pueden definir como beneficios adicionales que una empresa da en favor y en provecho de los trabajadores fuera del salario estipulado y sus complementos directos. Su objetivo es producirles un mejoramiento económico, social, y moral. Estas pueden consistir en instalaciones, bienes, facilidades o simplemente en ciertas acciones.(7)

Los servicios y prestaciones pueden consistir en una pensión o subsidio en dinero; en un bien en especie, como alimentos; en instalaciones o facilidades preparadas y ofrecidas por la empresa, instalaciones deportivas; o bien en actividades, como orientación y consulta en problemas legales, servicios médicos o familiares, etc.

E) Relaciones laborales.- Son la adecuada fijación e interpretación de las normas legales que regulan las actividades que se dan en la empresa con motivo de trabajo. Esa interpretación tendrá como uno de sus objetivos asegurar los vínculos que unen a trabajadores y patrones, para que estos vínculos no sean percibidos como intereses opuestos, sino como un medio que se puede utilizar para el logro del bienestar común.

Los aspectos fundamentales que comprenden las relaciones laborales son los siguientes:

- La contratación de trabajo (colectiva e individual).
- Tramitación de quejas.
- Ajustes permanentes de la contratación individual.
- Formulación y aplicación del reglamento interior de trabajo.

F) Comunicación.- Es toda forma de transmisión de información, ideas, emociones, etc., ya sea por medio de símbolos, palabras, gráficas, figuras, etc.

La esencia de las relaciones humanas es la comunicación, por esta razón desempeña un papel importante dentro de cualquier empresa ya que es el medio por el que todas las personas llevan a cabo su misión. Siempre que se tenga una buena comunicación, normalmente deberá haber una administración eficaz.(8)

(7)(8) Cfr. Gilberto Fco. Barriguete "El Lic. en Relaciones Industriales, ¿ Qué hace ?" ALHAMBRA Mexicana 1982 pags. 38-40

G) Desarrollo organizacional.- Es el proceso que tiene como objeto adaptar las estructuras y las organizaciones a los cambios que exige el medio ambiente, a través de planeación de estrategias de educación del personal y sistemas que permitan enfrentar los problemas más importantes de la organización para solucionarlos oportunamente, buscando mayor productividad, satisfacción y desarrollo de las personas, y con esto, el crecimiento de la organización.(9)

3.6 COSTO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Una de las primeras preguntas a contestar al formalizar la administración de personal mediante su organización o establecimiento de un departamento especializado, es la de el costo que esto implica. Es ésta una de las preguntas más difíciles de contestar de forma clara y precisa. Sin embargo en muchas de las ocasiones es posible la estimación del costo con cierta precisión, mediante la obtención de cifras comparativas derivadas de la experiencia en fábricas similares. Por ejemplo, se hace un presupuesto de gastos estimados y se compara contra otro de ahorros estimados valorando los resultados; es decir costo de la puesta en marcha de algún servicio en específico contra el ahorro que éste nos traería. En un caso práctico se podría comparar el beneficio de tener una enfermera de planta y ahorrar el tiempo de traslado de personal de obra a clínicas por lesiones que no lo ameritan (evitando tiempos muertos) contra el costo de los servicios de la enfermera o doctora, logrando atención del personal de manera inmediata, reduciendo con esto índices de gravedad por atención oportuna, infecciones, incapacidades no justificadas, etc., lo cual se traduce en un ahorro de tiempo y dinero.

El adiestrar al personal nos ofrece la oportunidad para lograr resultados tangibles. Casi siempre se puede demostrar la reducción palpable de tiempo de convertir nuevos empleados en buenos empleados (que se sientan parte de la compañía y que hagan sus labores eficientemente en el menor tiempo posible) cuando se tiene un programa de adiestramiento bien proyectado.

Existen ciertas actividades (capacitación, formación humana, etc.) que no se prestan a estimar su costo, pero si las consideramos como adelantos en moral, lealtad, productividad de los empleados, etc., aumentando la productividad según estadísticas(*) en un 2% en una empresa con 500 empleados, y el

(9) Cfr. Gilberto Fco. Barriguete "El Lic. en Relaciones Industriales, ¿Qué hace ?" ALHAMBRA Mexicana 1982 pags. 38-40

(*) Yoder, Dale. Personnel Management and Industrial Relations, 3rd ed. N.Y., Printice Hall, Inc., 1948

ahorro en costo equivaldría al de 10 trabajadores.

Cabe señalar que muchas gerencias arriesgan grandes cantidades de dinero en publicidad o promoción de ventas, en modificación de métodos de producción, en nuevas herramientas etc, basados en estudios superficiales, mientras que para erogaciones en actividades de personal exigen estudios minuciosos que las justifiquen, lo que nos da una clara idea de que no se reconoce la importancia de el elemento humano en el esfuerzo productivo.(10)

(10) Cfr. Herbert Wurtzel. "Administración de Personal y Técnicas de Supervisión." Ed. Servicios Sociología Aplicada, MEXICO 1967

RESUMEN

Se dijo que la eficiencia con la que una organización opera depende en gran medida de la forma en que se administre y utilice al personal que en ella labora.

Se mencionaron los tres elementos con los que cuenta la empresa, los cuales deben estar en equilibrio, para que ésta se desarrolle de la mejor manera, dichos elementos son: materiales técnicos y humanos.

Para manejar un recurso hay que conocerlo, y las características del recurso humano que es el que ahora nos interesa son: No es propiedad de la organización, sus actividades son voluntarias, sus experiencias, conocimientos y habilidades son intangibles, se incrementa por medio de capacitación y son recursos escasos.

Se habló de la importancia de que alguien asuma la responsabilidad de estas funciones y tome a su cargo el departamento.

Los objetivos de la administración de personal son el buscar el lograr mayor eficiencia en cada uno de los departamentos a través de las personas que los componen y mediante el seguimiento de las políticas que son las acciones planeadas y organizadas para llegar al cumplimiento de los objetivos.

Entre las principales funciones de personal estan:

- Proceso de selección de personal, el cual incluye el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción y capacitación.
- Administración de sueldos y salarios.
- Seguridad e higiene.
- Servicios y prestaciones.
- Relaciones laborales.
- Comunicación
- Desarrollo organizacional.

El costo de personal se puede obtener de manera comparativa o estimada por medio de confrontar beneficio contra costo de su implantación. Es también claro la poca importancia que se le da al personal en lo que a su aportación a la productividad se refiere.

CAPITULO IV

SITUACION ACTUAL EMPRESAS CONSTRUCTORAS MEDIANAS, AREA PERSONAL

"Muy pocos investigan para saber la verdad; la mayoría de nosotros trata de confirmar los propios errores y perpetuar el prejuicio."

Hawsville Herald.

CAPITULO IV DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION.

Se ha hablado hasta ahora de lo que es la empresa y su entorno en el capítulo I, y de forma más particular se mencionó en el capítulo II a la empresa mediana, dando un marco general de la administración de personal, de qué es, su función, objetivos, etc., en el capítulo III.

En el presente capítulo se cuestiona si existe la necesidad de crear conciencia sobre las funciones de la administración de personal con un enfoque a la industria de la construcción, independientemente de si existe el departamento como tal o no; se hace además una explicación del planteamiento del problema y como se llevó a cabo la investigación de campo.

Se hará mención de qué es la Industria de la Construcción y como se relaciona con la economía del país, se planteará la investigación y los problemas que se enfrentarán a lo largo de ésta, como se obtuvo la muestra, así como el cuestionario utilizado y de la elaboración del mismo.

4.1 INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION.

Con este término se cataloga a todas las empresas que tienen como giro la construcción en general, ya sea para obras públicas o privadas, para obras particulares como: casas, edificios privados, centros comerciales, hospitales, etc., u obras públicas como: calles, avenidas, puentes, centros de salud públicos, oficinas de gobierno, etc.; se puede ver con esto que hay una amplia gama de constructoras dependiendo a las obras a las que se enfoquen o especializen, pero todas forman parte de los que se denomina Industria de la Construcción.

La importancia de esta rama radica tanto en su contribución al PIB (producto interno bruto) total como en su participación dentro del proceso de inversión, y en la generación de empleos directos e indirectos.

La distribución de la población económicamente activa del sector indica que la actividad se concentra de manera importante en los municipios de: Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Puerto Vallarta, Lagos de Moreno, Tepatitlán de Morelos, Cd. Guzman, Tonalá, Tlajomulco de Zúñiga y Chapala que en conjunto absorben aproximadamente el 70% de la Población Económicamente Activa dedicada a la construcción en la Entidad.

La relación que guardan la industria de la Construcción y la economía es muy estrecha. La primera depende en gran medida de la disponibilidad de créditos y la agilidad con que éstos se manejan en las sociedades nacionales de crédito y organismos similares, ésta, la industria de la construcción, tiene asignada cierta cantidad de dinero, que a la vez depende del estado de la economía y de la cual puede disponer en forma de créditos, una vez agotados las empresas se las tienen que ingeniar para continuar sin contar con más ayuda económica, y además de lo anterior no hay que dejar de tomar en cuenta el que la recuperación de capital en esta industria es a plazo más largo que las otras, afectando directamente en la liquidez necesaria para continuar con los proyectos, de la que no todas las empresas tienen capacidad ya sea por falta de la misma liquidez o planeación.

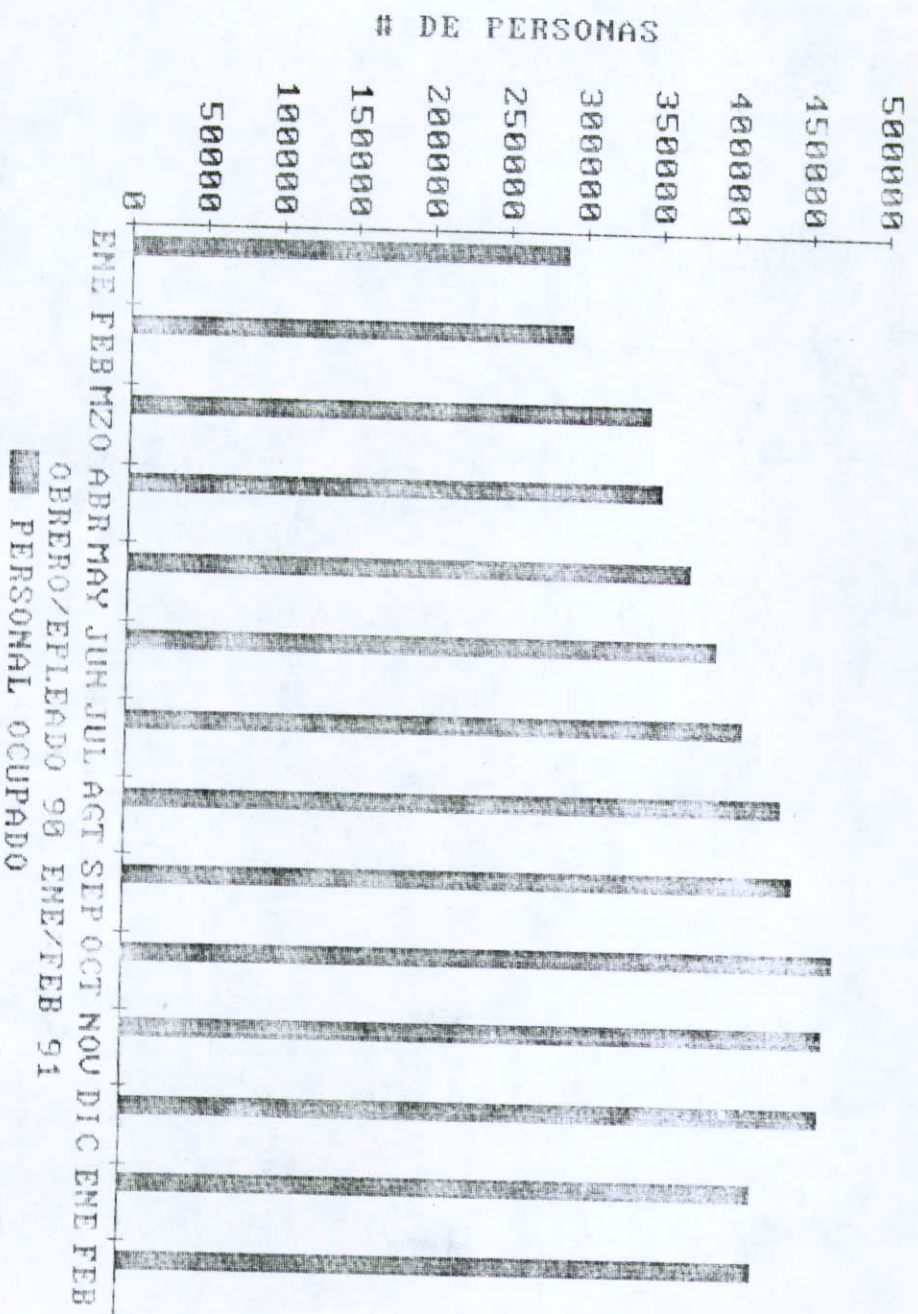
No hay que perder de vista el tipo de empresa del que estamos hablando la cual incluye a la vivienda, tema social de relevante importancia al que el gobierno le tiene una especial atención, la prioridad que éste tiene para resolver sus problemas es diferente al de otras industrias, no es lo mismo la industria de la construcción o la del juguete por poner un ejemplo, será obviamente prioritaria la primera a la segunda.

La actividad desarrollada, durante el primer bimestre de 1991, por el Sector Formal de la Industria de la Construcción, conformado por los constructores asociados a la CINC, continúa con su tendencia ascendente, al observar una mayor dinámica en relación a los resultados registrados en igual período de 1990. Siendo su actividad de gran importancia es uno de los indicadores principales de la economía, ya que este sector es reflejo de muchos otros como el del acero, cemento, aluminio, etc.

En cuanto al personal ocupado por esta industria ha tenido resultados favorables reflejados en el personal ocupado por el sector formal, el cual en el primer bimestre de 1991 alcanzó un total de 451 985 personas lo cual representa un crecimiento anual acumulado de 56.0% reflejado en el Gráfico 1, resultado de los incrementos en obreros de 54.4% y de empleados de 62.2% representado en el Gráfico 2. Podemos observar la relación que existe entre las empresas activas, las desaparecidas y las inactivas del primer trimestre de 1990 en comparación con las de igual período de 1991 en el Gráfico 3. Y finalmente podemos observar la participación de la producción total por entidad en el primer trimestre del 90 y primero del 91 en el gráfico 4.

Esta es en forma general la relación que tiene la industria de la construcción con la economía, pero nos falta comentar la aportación de la industria de la construcción a la economía, y ésta es y se ve reflejada en el desarrollo urbanístico de la ciudad en cuanto a sus calles, edificios, etc. así como en la

PERSONAL OCUPADO SECTOR FORMAL
INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION



PERSONAL OCUPADO SECTOR FORMAL
INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

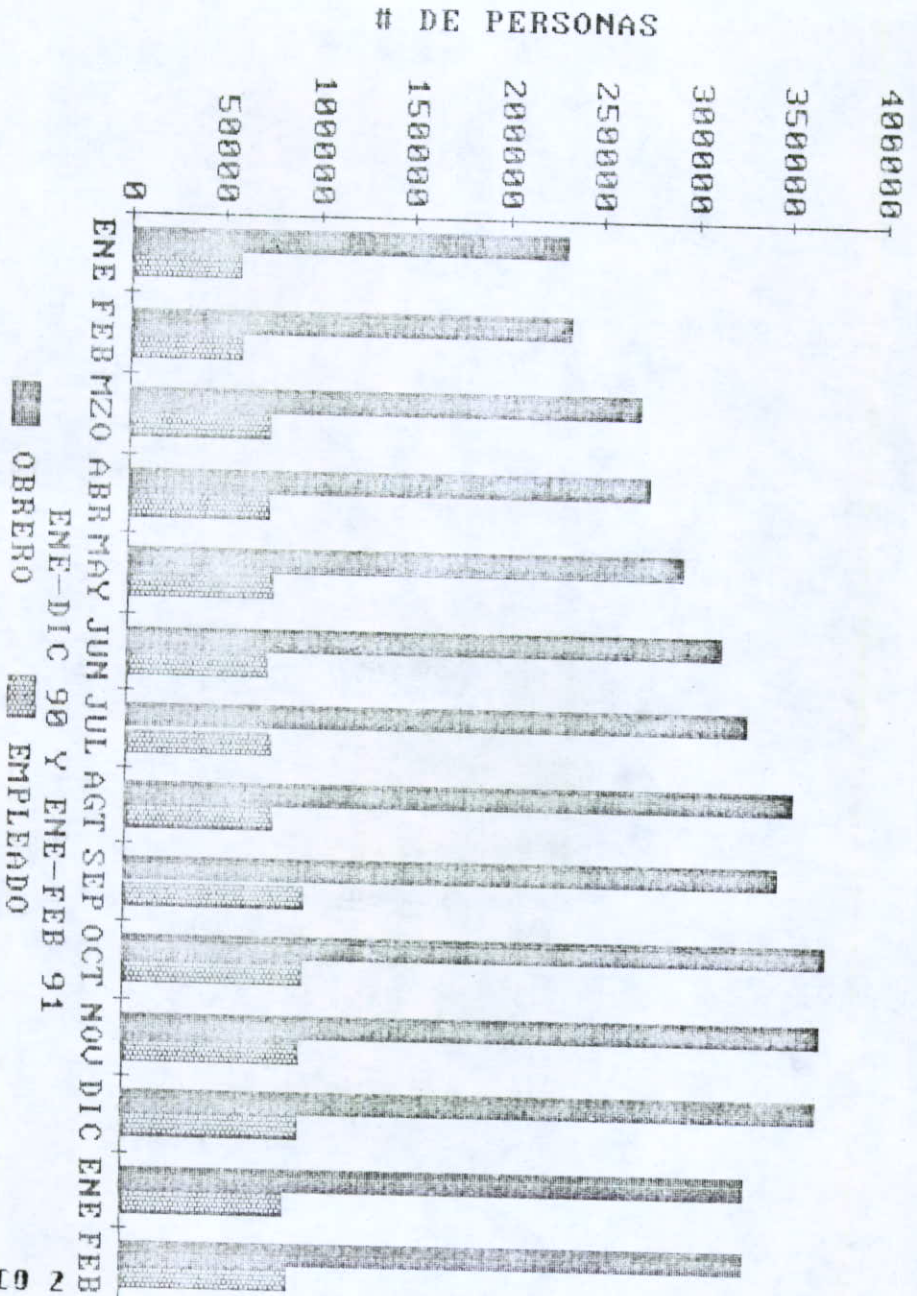


GRAFICO 2

PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS COMPARATIVA 1 TRIM 90 Y 91

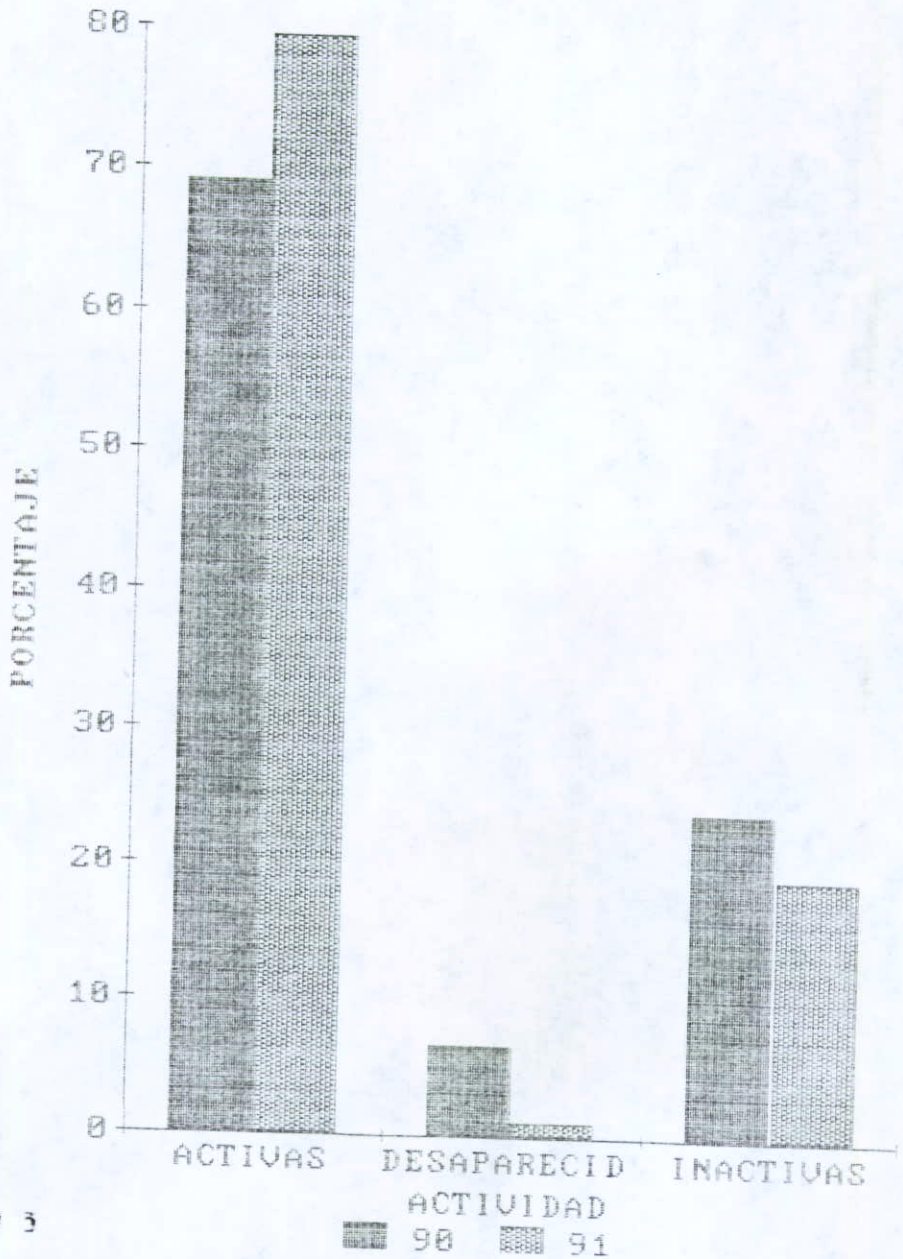


GRAFICO 3

PARTICIPACION POR ENTIDAD EN LA PRODUCCION TOTAL

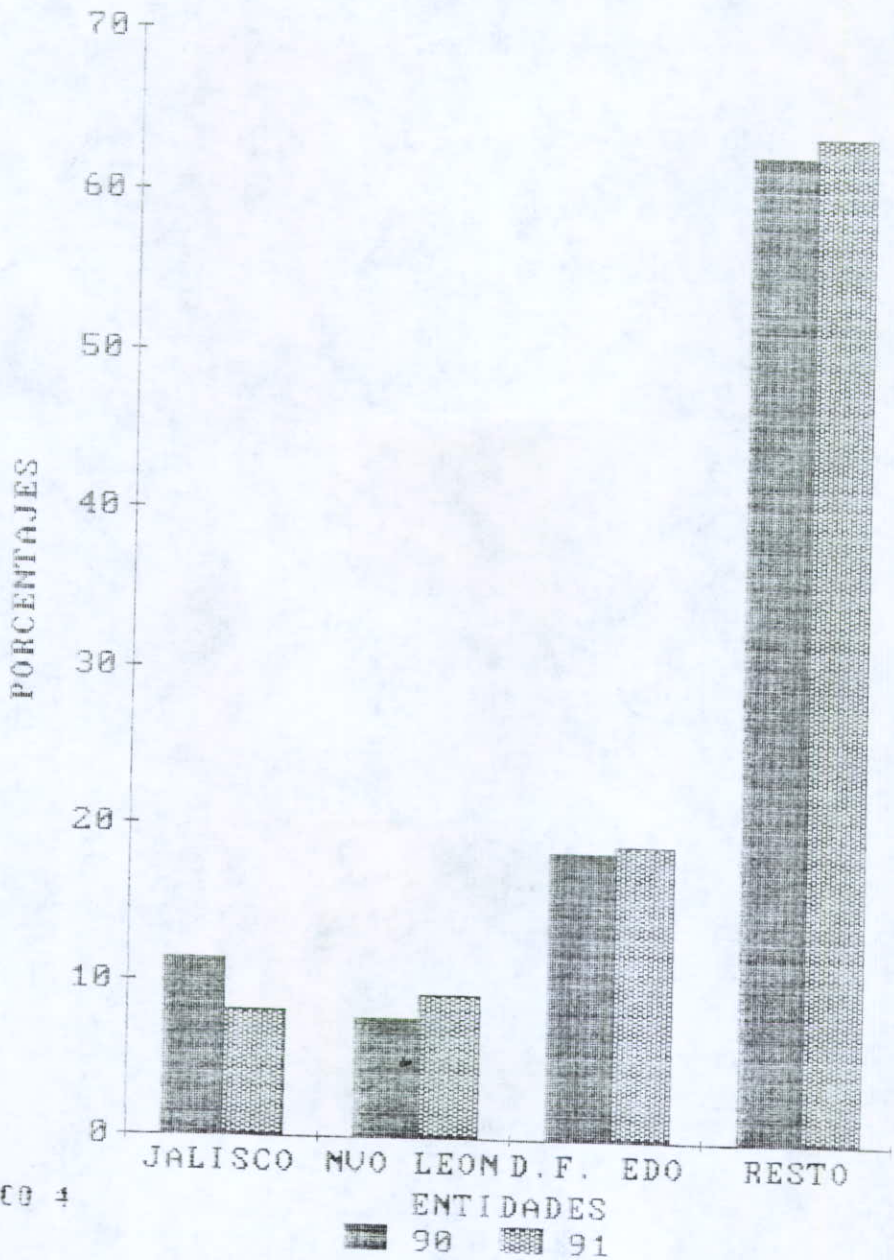


GRAFICO 4

vivienda con la que cuenta, el tipo de ésta, la calidad de la construcción, el déficit que tiene, precios de casas o créditos para obtenerlas etc., y esto sin tomar en cuenta la gran aportación a la creación de fuentes de trabajo.

Todo lo hasta ahora dicho tiene como fin el darnos una visión amplia de la Industria de la Construcción y lo que la rodea, por lo que no se ha entrado en ningún tipo de detalle. Ahora podemos de manera más clara entender o plantearnos la interrogante que da objeto a éste capítulo la cual se mencionó al inicio de éste.

4.2 DETERMINACION DE LA POBLACION O UNIVERSO.

Para llevar a cabo la investigación de campo del proyecto, se considera como universo la totalidad de las empresas medianas constructoras del área metropolitana de Guadalajara, las cuales son aproximadamente 480 según datos obtenidos en la Cámara de la Industria de la Construcción (CNIC).

En este punto es difícil determinar el número exácto, ya que muchas empresas no están afiliadas a la cámara por lo que la misma no cuenta con datos precisos, sin embargo se recurrió a este medio por ser el más confiable.

4.3 SELECCION DE LA MUESTRA.

Se empezará por decir que la muestra es aquella porción de un todo, población o universo, en la que se encuentran las características o propiedades del universo total.

La técnica del muestreo es la forma de seleccionar una parte del universo que lo represente, de tal forma que la muestra o fracción sea lo más homogénea posible, es decir, que guarde las características básicas del todo, para que el resultado de la investigación sea utilizado y se pueda medir.

Se quiere hacer notar que para la determinación de la muestra se encontraron algunas limitantes, como el no poder obtener por fuentes primarias el número exacto de empresas constructoras medianas en el área metropolitana de Guadalajara. Se logró obtener un número aproximado de las mismas a través de una persona con experiencia, director de una empresa constructora afiliada a la CNIC (Cámara Nacional de la Industria de la Construcción), éste número (480) se tomo como la población o universo y se utilizó como número para la muestra a 25 de ellas, número

obtenido estadísticamente.

Las empresas que se visitaron fueron elegidas completamente al azar, tomando como fuente el directorio telefónico.

Las empresas que eran visitadas y resultaban ser empresas grandes según los criterios ya mencionados en el Capítulo I, las que fueron 2 de las 25 se eliminaron y se escogieron 2 más al azar.

4.4 INVESTIGACION: OBJETIVO Y PLANTEAMIENTO

Objetivo:

El propósito de realizar una investigación de campo, es apreciar de cerca la situación real de las empresas medianas de la Industria de la Construcción respecto a su área de personal.

El objetivo de la investigación es lograr determinar mediante los resultados de la misma, si es que las empresas medianas de la industria de la construcción le dan la importancia que merece a la administración de personal. Se pretende además saber si se reconocen las personas como recurso de la empresa y que hay que administrarlo y tratar de obtener lo mejor de él. Otra de las finalidades es ver si se tiene una mentalidad abierta para que se lleven a cabo estas funciones como necesarias o si piensa que hay que realizarlas porque se consideran "un mal necesario" y finalmente hacer notar la necesidad de que se reconozcan y se les de el valor y la importancia que merecen, tratando por este medio la maximización del recurso humano dentro y fuera de la empresa.

Se persigue también lograr junto con la información obtenida mediante la respuesta a las anteriores preguntas, el enfatizar la gran repercusión financiera que trae a la empresa el que ésta logre sus objetivos de manera eficiente buscando el cada recurso rinda al máximo y en éste caso el personal; ya que puede ser la gran diferencia en éxito de la empresa, puesto que este recurso es elemento integrante y activo de todos los departamentos.

Planteamiento:

Para llevar a cabo la investigación se estructuró un cuestionario, el cual fué sometido a una "prueba piloto" para saber si estaba bien elaborado, es decir comprobar que nos da como resultado lo que se pretende conocer o medir con el mismo. Fué aplicado en cinco empresas seleccionadas al azar, las cuales fueron obtenidas del directorio telefónico. La técnica empleada

tanto en la prueba como en la totalidad de las encuestas fué la siguiente: se le explicaron al ejecutivo los fines de la investigación para despertar su interés y obtener su cooperación, generalmente se buscó que la persona entrevistada fuera el administrador, contador o encargado de la constructora, pensando que éste estaría más ligado al área administrativa, además por el nivel de respuesta requerido.

A todas las personas entrevistadas se les garantizó completa discreción en el manejo de la información proporcionada. Se le entregó el cuestionario al ejecutivo para que él mismo lo contestara. En algunos casos se optó por realizar la entrevista por teléfono, cuando fué difícil concertar una cita. Esto se hizo con el objeto de hacer más ágil la investigación y para respetar las empresas elegidas por el azar, pero sólo cuando la cita física fué prácticamente imposible.

En base a los resultados obtenidos en la prueba, se optó por cambiar ligeramente la redacción de algunas preguntas y se agregaron opciones en otras, logrando como resultado final el cuestionario aplicado y que se muestra a continuación.

CUESTIONARIO EMPRESAS.

Este cuestionario es confidencial y tiene como objeto la obtención de información formal, para llevar a cabo un estudio de la situación real que vive la Industria de la Construcción en el área metropolitana de Guadalajara, en el campo de los Recursos Humanos.

1.- Indique las áreas, divisiones o departamentos que existen en su empresa, así como el número de personas que trabajan en cada uno.

Area o Departamento.	# de personas.
Personal	()
Finanzas	()
Producción	()
Contabilidad	()
Mercadotecnia	()
Informática	()
Otros	()

Cuales _____

2.- ¿Creó Ud. que algunas áreas, divisiones o departamentos, tienen más importancia que otros?

Si ()

No ()

En caso afirmativo colocarlas en orden de importancia (De mayor a menor), y el porque del acomodo.

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

f. _____

g. _____

h. _____

¿Porque? _____

3.- Si la empresa no tiene departamento de personal explique porque y, después pasar a la pregunta numero nueve (9); si lo tiene, pasar a la siguiente pregunta.

4.- ¿Cuál es la importancia que le concede al Departamento de Recursos Humanos? ¿Y porque?

5.- ¿Cuáles son las funciones primarias y secundarias del Departamento de Personal?

Primarias _____

Secundarias _____

6.- ¿Cuál es la estructura del Departamento de Personal?

7.- ¿Cuáles son los problemas más comunes que enfrenta el gerente o encargado del Departamento de Personal?

8.- ¿Cómo contribuye el Departamento de Personal a que las otras áreas de la empresa logren sus objetivos? _____

9.- ¿Existe un Manual de Organización donde se expliquen las funciones que deben llevarse a cabo en cada trabajo (o puesto)?

Si ()

No ()

10.- ¿Cuáles son las formas de comunicación que utiliza? (escriba las principales)

11.- ¿Qué nivel de preparación académica (o cursos) tiene el personal administrativo de esta empresa?

Bajo ()

Normal ()

Alto ()

12.- Funcionalmente hablando ¿Cómo considera Ud. que responde mejor un empleado?

13.- Si Ud. tuviera que evaluar los resultados de su empresa, ¿en que rango la colocaría?

Excelente ()

Muy Bien ()

Bueno ()

Regular ()

4.5 CUESTIONARIO.

Como ya se dijo anteriormente se llevaron a cabo encuestas sobre un muestra de un total de 25 empresas medianas elegidas de forma aleatoria.

El cuestionario consta de 13 preguntas, formuladas de acuerdo a la interrelación e importancia de las diferentes áreas. Contempla una doble opción de seguimiento de las preguntas dependiendo de si la empresa cuenta o no con el departamento de personal.

Así mismo, se seleccionaron las preguntas que reflejaran la situación real de dichas empresas. El formato del cuestionario y concentrado de las respuestas obtenidas es el siguiente:

CUESTIONARIO EMPRESAS (respuestas).

Este cuestionario es confidencial y tiene como objeto la obtención de información formal, para llevar a cabo un estudio de la situación real que vive la Industria de la Construcción en el área metropolitana de Guadalajara, en el campo de los Recursos Humanos.

1.- Indique las áreas, divisiones o departamentos que existen en su empresa, así como el número de personas que trabajan en cada uno.

Area o Departamento.	%		# de personas.
Personal	(7)	(28)	(3)
Finanzas	(10)	(40)	(1)
Producción	(25)	(100)	(50)
Contabilidad	(25)	(100)	(2)
Mercadotecnia	(3)	(12)	(1)
Informática	(17)	(68)	(2)
Otros	(0)	-	(0)

Ver gráfico 5 el cual nos muestra el número de empresas que cuenta con cada uno de los departamentos y el personal que ocupan.

2.- ¿Creé Ud. que algunas áreas, divisiones o departamentos, tienen más importancia que otros?

%		%	
Si	(15)	(60)	No (10) (40)

En el gráfico 6 se muestra el número de empresas que considera más un departamento que otro y las que no.

En caso afirmativo colocarlas en orden de importancia (De mayor a menor), y el porque del acomodo.

- | | |
|-------------------------|------------------|
| a. Producción | e. Mercadotecnia |
| b. Contabilidad | f. _____ |
| c. Informática-Finanzas | g. _____ |
| d. Personal | h. _____ |

¿Porque? Las funciones que lleva a cabo el departamento de producción estan relacionadas totalmente con el giro de la

NUMERO PERS Y EMPS

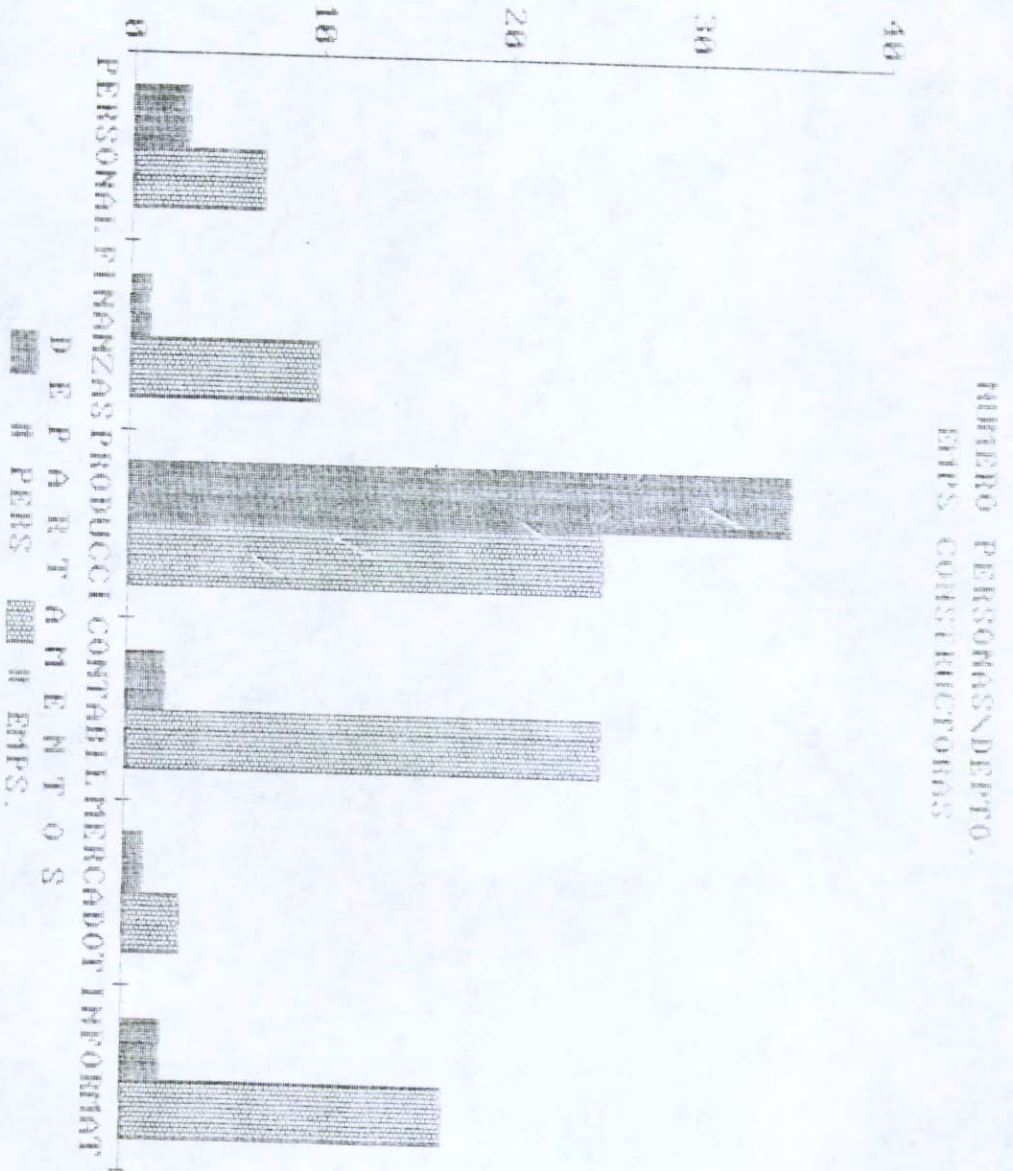


GRAFICO 5

¿TIENE UN DEPARTAMENTO QUE OTRO, SI O NO ?

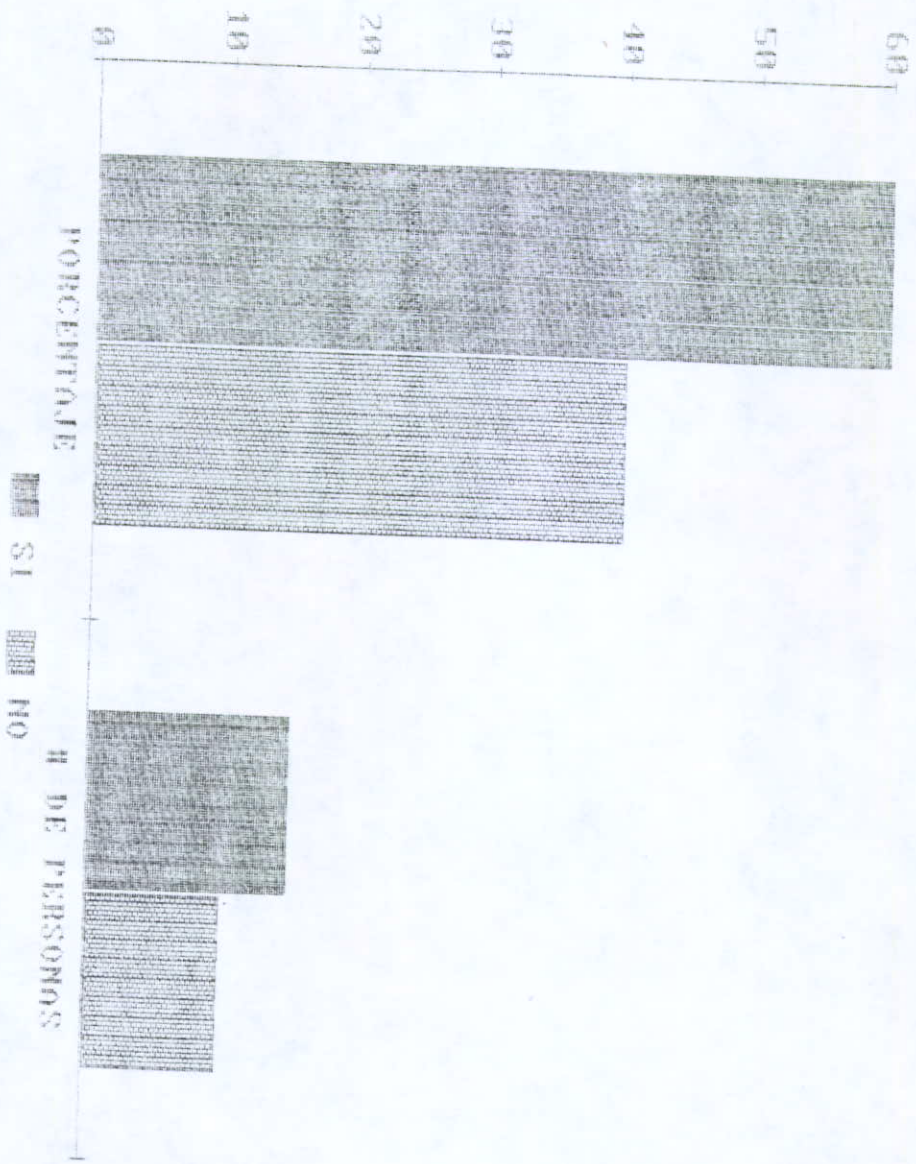


GRAFICO 6

empresa. Producción y contabilidad son la base de la empresa, finanzas es un departamento que muchas veces se encuentra unido o forma parte de contabilidad para disminuir gastos y facilitar aún más el control.

Las funciones del departamento de personal son realizadas por el contador o dueño en lo referente al área administrativa y maestros, éstos últimos se encargan cada quien de sus propios ayudantes o flotilla (albañiles, carpinteros, fontaneros, etc.).

3.- Si la empresa no tiene departamento de personal explique porque y, después pasar a la pregunta numero nueve (9); si lo tiene, pasar a la siguiente pregunta.

- El departamento de personal no es de suyo necesario ya que otras áreas han absorbido sus funciones. (80% de las empresas, grupo 1)

- Es muy costoso tener personal dedicado específicamente a los Recursos Humanos, ya que la mayoría de los trabajadores en obra son temporales, siendo la minoría el personal de planta administrativo. (el 40% de las empresas, grupo 2)

- No se han preguntado el porque, no ha surgido la necesidad. (el 30% de las empresas, grupo 3).

EL gráfico 7 nos muestra por medio de porcentajes esta respuesta por grupo de acuerdo a la respuesta.

4.- ¿Cuál es la importancia que le concede al Departamento de Recursos Humanos? ¿Y porque?

Es importante, ya que la empresa es manejada y se da por las personas. El personal es elemento indispensable de la empresa, aún cuando la mayoría de los que conforman el total de la misma son temporales, pero debería existir un control más estricto en todos los aspectos para evitar costos innecesarios por falta de una buena administración.

5.- ¿Cuáles son las funciones primarias y secundarias del Departamento de Personal?

Primarias : Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación.

Secundarias : la organización eventos sociales, imprevistos.

6.- ¿Cuál es la estructura del Departamento de Personal?

RAZON POR LA QUE NO TIENEN
DEPARTAMENTO DE PERSONAL

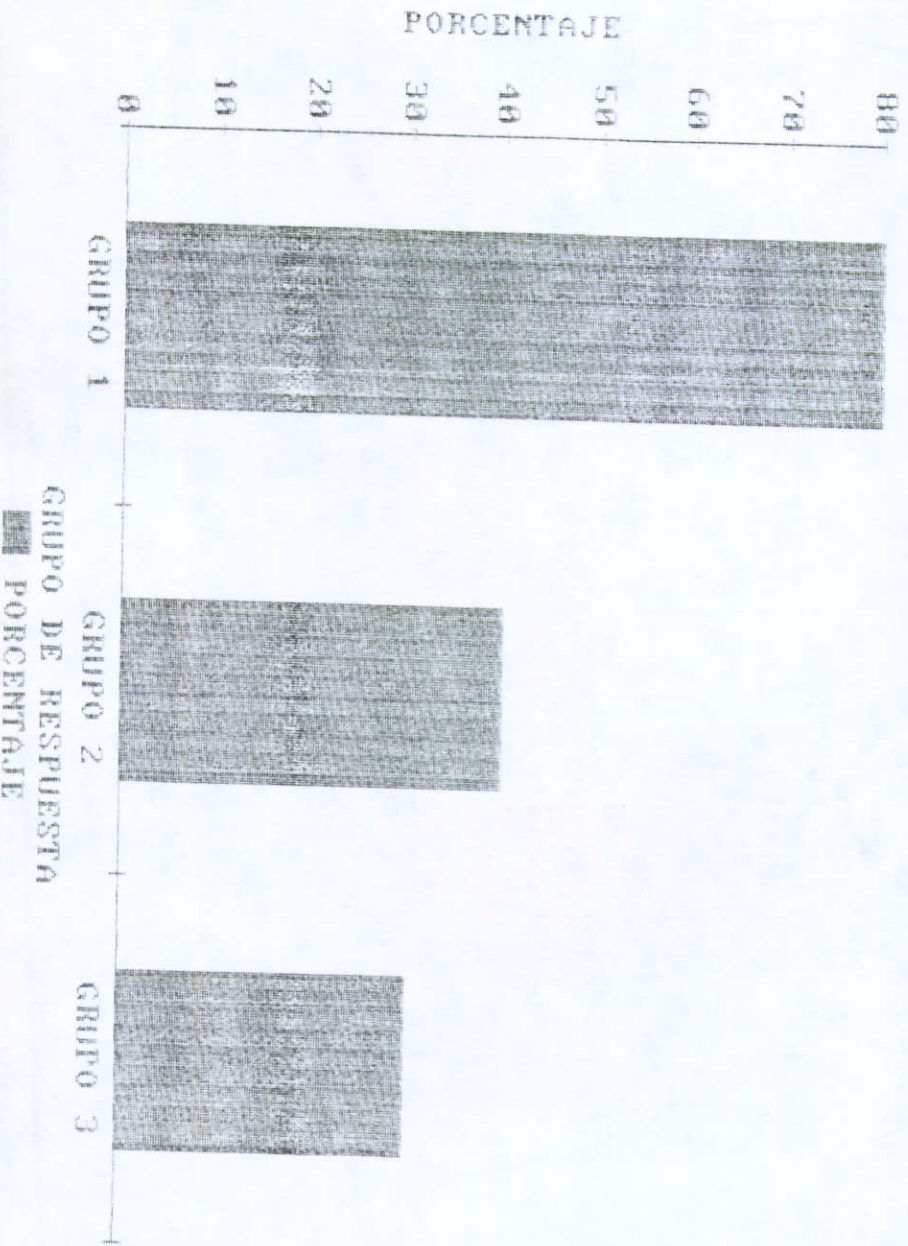


GRAFICO 7

El jefe de obra esta encargado de supervisar directamente el proceso, registrando asistencias y horas de trabajo (destajo), éste tiene en ocasiones una secretaría, pero el encargado de nomina y control de altas y bajas en el seguro es el contador.

7.- ¿Cuáles son los problemas más comunes que enfrenta el gerente o encargado del Departamento de Personal?

Accidentes de trabajo, falta de personal adecuado, definición de funciones mal hecha o sin hacer y sindicato.

8.- ¿Cómo contribuye el Departamento de Personal a que las otras áreas de la empresa logren sus objetivos.?

Contribuye con la asignación adecuada de las personas al puesto adecuado, evitando así fallas en su función; adecuada selección y reclutamiento.

9.- ¿Existe un Manual de Organización donde se expliquen las funciones que deben llevarse a cabo en cada trabajo (o puesto)?

Si (5)

No (20)

10.- ¿Cuáles son las formas de comunicación que utiliza? (escriba las principales)

Memorandums.

Periódico Mural.

Avisos.

Forma verbal directa.

11.- ¿Qué nivel de preparación académica (o cursos) tiene el personal administrativo de esta empresa.?

Bajo (5)

Medio (18)

Alto (2)

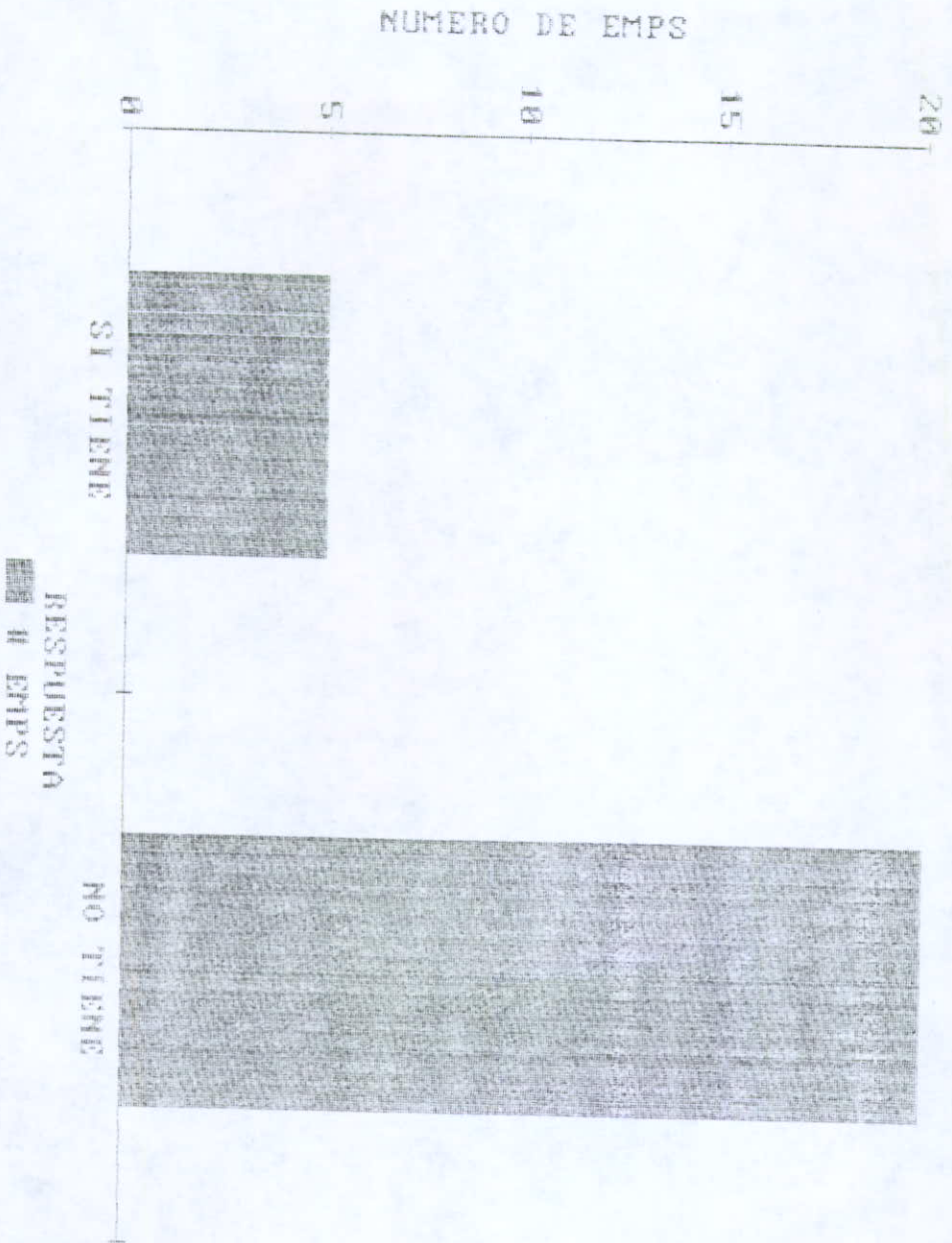
12.- Funcionalmente hablando ¿Cómo considera Ud. que responda mejor un empleado.?

- Por medio de castigo o autoridad (rehacer trabajos mal hechos, despedir al personal ineficiente, etc.)

- Con buen trato y aclarando que debe hacer y como para evitar confusiones.

- Con incentivos no sólo económicos, sino también moral y

EMPRESAS CON MANUAL DE ORGANIZACION



NIVEL DE PREPARACION ACADÉMICA

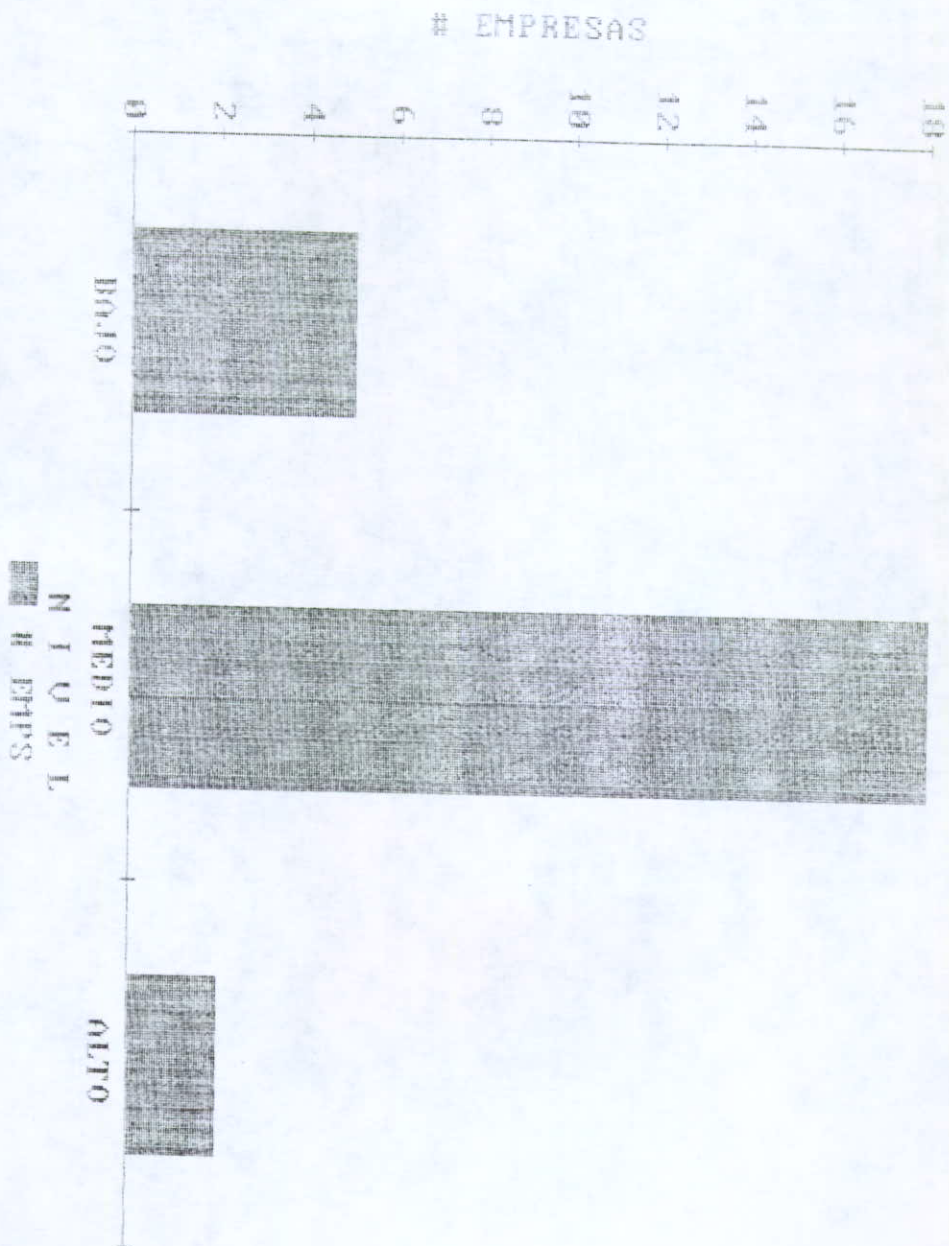


GRAFICO PREGUNTA 11

social, es decir, reconocimientos.

13.- Si Ud. tuviera que evaluar los resultados de la empresa, ¿en que rango la colocaría?

Excelente (5) Muy Bien (15) Bueno (5) Regular (0)

Se puede concluir de manera general lo siguiente:

De las 25 empresas medianas visitadas, el 28% cuenta con el departamento de personal con un promedio de 2 personas encargadas del mismo; el 40% tiene departamento de finanzas y en la mayoría una persona es la responsable de dicha área. El porcentaje de las empresas que tienen el departamento de personal puede ser engañoso en el sentido de que sabemos todas realizan de alguna manera las funciones que este departamento tiene, aunque en las empresas del 72% restante quién se encarga y es responsable de dar respuesta a las posibles mejoras o eficiencia que estas funciones exigen.

Los departamentos de contabilidad y producción (obra) están definidos en el 100% de las empresas ya que son considerados como los más importantes; el 12% posee un departamento de mercadotecnia y aproximadamente el 68% cuenta con el departamento de informática.

El 60% de las empresas opinan que algunas áreas tienen más importancia que otras. Debido a que el área de producción es considerada la base de la constructora, así como contabilidad, éstas no pueden faltar en cambio otros departamentos no se consideran indispensables ya que si no se cuenta con ellos la empresa puede seguir funcionando: por ejemplo informática o mercadotecnia. El 40% restante considera que todas las áreas tienen importancia por igual.

Gran parte de los entrevistados opinó que los departamentos de producción y contabilidad son los más importantes, siguiendo en orden informática y finanzas, personal y mercadotecnia. Esto se debe a la relación que guardan los funciones con el giro de la empresa.

Se quiere hacer notar que en todas las empresas visitadas se llevan a cabo todas las funciones de todos y cada uno de los departamentos, aún cuando éstos no están estructurados como tales, es decir que un departamento puede estar llevando a cabo labores que en sí le corresponderían a otro departamento, de estar éste último formalmente estructurado.

Lo importante de estos resultados y de las impresiones

recibidas en forma personal, es que se obtuvieron datos los cuales reflejan que generalmente no se le da la importancia requerida al elemento humano como tal; se pudo observar además que hay espíritu de cambio por el ambiente que se vive en el exterior pero se puede decir que esta preocupación por renovar a la empresa no está muy enfocada al área de personal.

Los empresarios deben tomar en cuenta que cada recurso responde diferente: los problemas técnicos, monetarios, etc., de las diferentes áreas (informática, mercadotecnia, producción entre otros) al ser resueltos pueden dar resultados generalmente de manera inmediata, mientras que los de el recurso humano se dan a un plazo más largo, a medida que pasa el tiempo.

RESUMEN

El objetivo de este capítulo es el cuestionarnos la necesidad, si ésta existe, de crear una conciencia sobre las funciones de la administración de personal, con enfoque a la industria de la construcción.

Se habló de la situación general que vive la industria de la construcción, de los problemas a los que se enfrenta y su relación con la economía.

El universo o población de la investigación se obtuvo mediante datos aproximados de una fuente confiable (director de una constructora afiliada a la cámara nacional de la industria de la construcción).

Se seleccionaron 25 empresas al azar de las 480, como la muestra y a todas se les aplicó el cuestionario.

El objetivo para llevar a cabo la investigación es el de apreciar más de cerca la situación real que se vive en esta rama de la construcción, en su área de personal. Con los resultados arrojados por la investigación se pretendía determinar qué importante es o no lo es, la toma de conciencia de las funciones de la administración de personal, así como saber también qué tan abiertas están las empresas y cuan receptivas al cambio.

La repercusión que el personal tiene en su salud financiera, es de vital importancia para las empresas por lo que deben fijar la atención que éste recurso requiere.

Antes de llevar a cabo la investigación se elaboró una prueba piloto la cual ayudó a determinar que preguntas se tenían que añadir o quitar, y que respuestas se tenían en comparación con las esperadas.

Entre los resultados lo más importante que se refleja es la poca preocupación por el personal, en cuanto tal, es decir su funcionalidad, eficacia, ambiente y sobre todo que tan "rentable" es. Generalmente sólo se cuestionan estas preguntas en otras áreas en las que es posible medir los desempeños como: costos, producción, etc. olvidandose del recurso humano.

CAPITULO II

ORGANIZACION OBJETIVA Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

"Para que la gente pueda ser feliz en su trabajo, son necesarias tres cosas : debe ser apta para él, no deben hacer demasiado de él y deben tener una sensación de éxito en él."

John Ruskin.

CAPITULO V COMO SE ORGANIZA EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Se pretende en este capítulo llegar al terreno real de las cosas, lograr transmitir a través del mismo esa inquietud y necesidad de una buena y eficiente organización de los recursos humanos; no se intenta de ninguna manera dar reglas exáctas, sino por el contrario flexibles, de las que se puede tomar la esencia y adaptarlas a las necesidades particulares de cada empresa.

5.1 NECESIDAD DE QUE ALGUIEN ASUMA LA FUNCION DE PERSONAL.

Se ha afirmado que no hay empresas, por pequeñas que estas sean en las que no se requiera de alguna persona que al menos como parte de su trabajo, se haga cargo de la función técnica de personal.

Dicho lo anterior, en este capítulo se presenta una opción para organizar el departamento de personal.

Se requerirá que un funcionario, encargado de otras labores, dedique parte de su tiempo a las funciones de personal y que poco a poco se especialice en las mismas.

No se aconseja que sea el mismo gerente general el encargado de esta función porque perdería tal carácter su actuación. Además sus múltiples ocupaciones lo absorben normalmente, y hacen que se descuide el carácter técnico de esta función importantísima.

Es aconsejable entonces, que sea uno de los funcionarios de mando inmediato inferior, como sería un jefe de obra, contador o encargado de ventas el que se haga cargo de los aspectos del personal. Parece que lo más adecuado es que sea el contador quien asuma el cargo de jefe de personal. La razón es, que mientras los otros departamentos ejercen autoridad lineal el contador por lo general tiene una función de "staff", que armoniza mejor con las actividades propias del departamento de Administración de Personal.

En base a la investigación realizada, se sugerirá cómo organizar las funciones de administración de personal más importantes que es conveniente de desempeñen en toda empresa, específicamente el las constructoras medianas del área metropolitana de Guadalajara.

El departamento puede estar compuesto en su estructura por un jefe de personal y una secretaria. Como instalación física se

puede tener en una sala de recibir, que generalmente es el área de espera general y, un privado lo suficiente amplio para dar una atención adecuada a las personas.

En lo que a sus principales funciones se refiere, el jefe de personal se encarga de la fijación de las políticas y objetivos del departamento, prestaciones, relaciones industriales, administración de sueldos, higiene y seguridad, servicios médicos (su vigilancia) y adiestramiento; mientras que la secretaria o auxiliar estará encargada del reclutamiento, selección, así como de los avisos de seguro social (altas, bajas, indemnizaciones, etc.) también se encargará de las actividades propias de una secretaria de jefe de personal (elaboración de memorandums, cartas, etc.).

Posteriormente se verá con mayor detalle estas funciones mencionadas.

Para evitar fricciones y rechazo antes de establecer un departamento de administración de personal se debe considerar: que la gerencia debe estar plenamente convencida de la falta del departamento y de los beneficios tangibles que éste le traerá; la visión de la gerencia deberá ser puramente "administrativa" y no filantrópica o paternalista; definir claramente la política que tomará el departamento para el desarrollo de futuros funcionarios y empleados (desarrollo de un programa de personal); selección de un jefe competente y responsable del reclutamiento de sus colaboradores y tener una actitud siempre franca y abierta.

5.2 POLITICAS Y OBJETIVOS.

Los objetivos del departamento de personal son las metas, fines o resultados que éste pretende alcanzar en un futuro, mediante la realización de actividades planeadas y organizadas.

Para la actividad práctica de definir los objetivos, deben participar tanto los directivos de la empresa como representantes de personal; y de éstos (los objetivos), se partirá para la fijación de las políticas, debiendo ser éstas en conjunto un reflejo de los mismos.

Para dejarlo más claro, se enlistarán algunos de los que pueden ser los objetivos de el departamento de administración de personal:

- Buscar contar con el personal adecuado en todos y cada uno de los puestos que integran la empresa.
- Mantener un archivo al día de los recursos humanos con los

que cuenta la empresa.

- Reducir en lo posible el ausentismo y rotación de personal.
- Lograr una alta productividad.
- Buscar el desarrollo tanto de la empresa como del personal.

Las políticas, medio para el logro de los objetivos son las normas de acción expresadas ya sea de forma verbal, escrita o implícita, mediante las cuales el administrador transmite los criterios para orientar las acciones que van a realizar todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

La fijación de las políticas de personal, debe hacerse de acuerdo con los objetivos generales y los del departamento; deben ser flexibles y reflejar la filosofía de la empresa, es decir cómo la organización logrará los objetivos y a través de que medios, cómo considera a sus trabajadores, cuál es su escala de valores (económicos, sociales, de las personas, etc.).

Al terminar de formularlas hay que asegurarse de que éstas son reflejo y medio para el logro de los objetivos y que a su vez prevean fallas y como manejarlas, un ejemplo de éstas pueden ser:

- Capacitar y adiestrar al personal mediante programas.
- Llevar a cabo programas de inducción tanto al puesto como a la empresa.
- Mantener un sistema de prestaciones, sueldos y salarios actualizado.
- Establecer premios por puntualidad y asistencia.
- Promover la comunicación a todos niveles.
- Proporcionar adecuadas herramientas de trabajo.
- Fomentar la integración en eventos sociales, etc.

5.3 PRESTACIONES.

En cuanto a este apartado es un tanto difícil definir como deben ser las prestaciones que en una empresa se presten, la determinación de que y como se va a prestar corresponde particularmente a cada empresa, teniendo en cuenta su estructura y cultura organizacional, sin embargo se pueden dar algunos criterios y bases en las que se deben apoyar.

Primeramente, deben estar constituidas por bienes, instalaciones, facilidades, etc. Instalaciones preparadas y ofrecidas por la empresa (para recreación y deporte), servicios médicos o familiares. etc.

Son proporcionadas por la empresa a través de los programas

de personal de la misma, esto es que deben estar planeadas y deben ser proporcionadas de forma general.

Las prestaciones las proporciona la empresa para sus trabajadores, con la finalidad básica de lograr el mejoramiento de los mismos, como personas en su trabajo, y para el mejoramiento de las relaciones laborales y del medio social. Estas se dan además de lo estrictamente debido por el trabajo, entendiéndose como "debido", lo que la ley exige (sueldo, aguinaldo, utilidades, etc.).

Dentro de estas consideraciones quedan comprendidas otras más generales tales como proporcionar al trabajador oportunidades razonables de vivir con decoro, fomentar un mejor ambiente de trabajo dentro y fuera de la empresa, etc.

Para lograr que estas prestaciones den resultados benéficos éstas deben descansar en las siguientes políticas.

- A) Las prestaciones jamás deben tener carácter paternalista.
- B) Deben de ser absolutamente libres para el trabajador.
- C) Los trabajadores deben intervenir de algún modo en la selección y administración de los servicios o prestaciones.
- D) Deben estar integradas al programa de personal.
- E) Tener revisión periódica sobre los mismos.
- F) Se justifican en países en desarrollo como el nuestro, como medida transitoria.
- G) Deben de ser un motivo de acercamiento de la relación patron-obrero.

5.4 RELACIONES INDUSTRIALES.

Esta sección incluye: la negociación colectiva (contrato colectivo) con el sindicato, quejas, reglamento interior de trabajo y las negociaciones con asociaciones, entre otras.

A) Negociación colectiva.- El reconocimiento del sindicato por parte de la empresa constituye la primera etapa de la relación negociadora entre éste y la gerencia. Se debe cuidar que el proceso de negociación se lleve a cabo en un ambiente cordial para evitar los posibles conflictos. Las condiciones que se establecen en la negociación colectiva se incluyen en el contrato

colectivo de trabajo.

Es de gran importancia que se definan de forma clara los puntos que contempla, ya que las relaciones afectan a toda la empresa.

B) Quejas.- En lo que a éstas respecta, el número de pasos en el procedimiento, dependerá considerablemente del tamaño y estructura de cada compañía y de la organización del sindicato. El departamento de personal debe intervenir en la formulación del sistema para recibir, manejar y resolver las quejas, ya que éstas se dan en todas las empresas. El jefe del departamento debe actuar como asesor, debe servirlos y no imponer soluciones.

Es recomendable se tenga un sistema de quejas y/o sugerencias bien definido. En las constructoras éstas se pueden dar en niveles jerárquicos; el peón al labañil, el albañil al maestro de obra y así sucesivamente siguiendo las líneas de autoridad. Las inconformidades en el área administrativa podrían ser tratadas directamente con el encargado de las funciones de personal.

C) Reglamento interior de trabajo.- El Departamento de Recursos Humanos, tiene un papel importante en el mismo, no sólo en la redacción y aprobación, sino también en la vigilancia de la aplicación cotidiana del mismo, ya que cualquier variación en éste por insignificante que sea, podría repercutir en un cambio significativo monetariamente hablando.

El reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desempeño de sus funciones en una empresa o establecimiento (Art. 22 de la Ley Federal de Trabajo). Este debe incluir todas las normas de trabajo existentes en la empresa, como horarios, permisos, días festivos, así como las medidas que se tomarán en caso de no ser cumplidas.

D) Las negociaciones con organizaciones se refiere a la inscripción de la empresa (constructora) a las cámaras; a la CNIC (cámara nacional de la industria de la construcción), asociaciones culturales, deportivas, etc. Ya sea para el desarrollo económico de la organización como para el desarrollo integral de los empleados.

El encargado del departamento de personal debe estar en contacto con otras asociaciones, tener información sobre planes y programas, exposiciones en ferias, etc.

5.5 RECLUTAMIENTO.

El Departamento de Relaciones Humanas debe allegarse de la información suficiente y precisa para lograr el más eficiente reclutamiento, y prever posibles vacantes futuras para programarlas.

Este se llevará a cabo por los medios más accesibles o aconsejables para la constructora dependiendo de su posición y capacidad, así como del puesto que se trate. Entre las posibles fuentes están las agencias de colocación, periódicos, anuncios, radio, etc.

Los objetivos del reclutamiento son satisfacer en forma y tiempo las necesidades de la compañía, despertar el interés en el solicitante y determinar medios y fuentes más convenientes a la empresa.

Las políticas de la compañía en cuanto a su imagen le darán la pauta de como debe actuar en lo referente al reclutamiento.

Se elaborará el contenido y duración de los anuncios para encontrar la mejor manera de atraer al número suficiente de solicitantes.

5.6 SELECCION Y CONTRATACION.

Es aconsejable que la selección y contratación se lleven a cabo mediante entrevistas, exámenes de conocimientos, examen médico, etc., es decir, con los medios los necesarios dependiendo del puesto vacante. La persona encargada rechazará a las personas solicitantes innecesarias, ya sea por falta de cubrir algún requisito o por que haya acudido un número mayor de aspirantes.

De esta forma la contratación es la formalización de la relación de trabajo entre el aspirante seleccionado y el representante de la empresa por medio de un contrato.

Se aconseja también el crear o tener un archivo con aquellas personas que en algún futuro podrían ser útiles a la compañía, ya sea por su experiencia o nivel de conocimientos, pero que ahora el puesto que podrían ocupar está cubierto.

Los objetivos de esta etapa los podemos resumir en:

- Ver que el solicitante cumple con los requisitos del puesto.

- Determinar los conocimientos del solicitante sobre el puesto.
- Constatar el estado de salud física y,
- Verificar datos.

5.7 ADMINISTRACION DE SUELDOS.

La empresa debe reconocer que al trabajador hay que pagarle un salario justo y que le asegure una vida decorosa, apoyándose en las bases técnicas y limitaciones de ley, así como del puesto para determinar los sueldos y salarios. Todo esto contribuye de alguna manera al logro de la eficiencia del personal.

La valuación de los puestos es la piedra angular de un programa formal de sueldos y salarios. Sin una determinación realista del valor relativo de un puesto, en una forma específica y razonablemente defendible, resultaría sumamente difícil, sino imposible, establecer un programa formal. Específicamente, el proceso de valuación de puestos juega un papel clave en la administración de sueldos y salarios en las siguientes formas:

- Es el medio más efectivo para determinar las relaciones internas de remuneración.
- Puede ser empleado como instrumento para llevar a cabo las políticas básicas de sueldos de la compañía.
- Las relaciones equitativas de los sueldos base, fijadas por la valuación de puestos, sirven como fundamento para los planes de beneficios o incentivos, o para los programas de incremento por méritos.
- La valuación de puestos proporciona una base razonable para los movimientos de personal. A menos que los niveles relativos de los puestos sean correctos, los ejecutivos no sabrán realmente si un movimiento dado del personal representa una promoción, un cambio o degradación.
- Los controles adecuados de los costos por sueldos y salarios pueden verse grandemente auxiliados por la valuación de puestos.
- La valuación de puestos proporciona un fundamento realista para orientar las escalas de sueldos de la empresa, hacia los salarios cubiertos por las empresas competidoras.
- La valuación de puestos ayuda a los ejecutivos a resolver los problemas cotidianos de remuneración. Esto a se vez, contribuye a la reducción de las quejas de los empleados y a una mayor productividad de éstos, así como a un descenso en la rotación externa.
- La valuación de puestos hace posible delegar mayor número de decisiones relativas a los sueldos, proporcionando un marco para la toma de decisiones y un método de control y, preservando

así, el tiempo de la dirección.

A) Valuación por puntos.- Es el sistema más técnico que se emplea para efecto de valuaciones de puestos; esta sumamente extendido en nuestro medio y no significa ya ninguna novedad en las empresas; sin embargo, su extraordinaria difusión no significa que sea el único indicado para todo propósito, aunque desde luego, sí es el que mayores ventajas ofrece para la correcta administración de sueldos y salarios. Se trata de un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas puntos a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de factores. Un punto no es otra cosa que un valor de relación o unidad de medición. Un factor es sólo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación: la valuación y, una de las partes indispensables en la integración de un todo: el puesto.

El sistema puede considerarse compuesto por tres pasos:

- Comparar los factores o características de un puesto con una serie de modelos y definiciones.
- Dar a los mismos un valor o calificación particular, determinados por dicha comparación.
- Asignar a cada puesto valuado en puntos, el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

Procedimiento:

- Nombramiento e integración del comité de valuación.
- Determinación de los puestos tipo.
- Fijación de los factores. (utilizar como básicos o genéricos: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.) ejemplo:

PUESTO _____

FACTORES	PUNTOS
I.- INSTRUCCION	_____
II.- EXPERIENCIA	_____
III.- INICIATIVA Y CRITERIO	_____
IV.- RESPONSABILIDAD POR PERDIDAS	_____
V.- RESPONSABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS	_____
VI.- RESPONSABILIDAD EN DISCRESION EN ASUNTOS CONFIDENCIALES	_____

VII.- ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL	_____
VIII.- ESFUERZO FISICO	_____
IX.- AMBIENTE Y CONTINGENCIAS	_____
X.- TIPO DE SUPERVISION	_____
XI.- ALCANCE DE LA SUPERVISION	_____
TOTAL PUNTOS	=====

- Elección de los subfactores. Se recomienda no utilizar un número mayor de doce ni menor de ocho, pues esto nos expone a duplicar la característica que se trate de medir; en cambio un número menor expone a dejar de tener en cuenta elementos de importancia, sin embargo, el número óptimo deberá corresponder a las necesidades y magnitud de la organización.

- Ponderación de factores. Consiste en señalar a cada factor un valor o peso en función de cien, con base en la importancia que se concidere a cada uno en la integración de las labores que está tratando de medir o valuar.

- Establecimiento de los grados en cada subfactor. Se establecerán de acuerdo con la magnitud del trabajo que se pretenda desarrollar y con la importancia de la organización cuyos puestos se pretendan valuar.

- Definición de dichos grados. Debe ser consignada por escrito en forma clara, concisa y ordenada, a fin de que no haya la menor dificultad en su comprensión y aplicación.

- Asignación de puntos a cada grado de cada subfactor. Generalmente se hace en proporción aritmética, pero puede hacerse también en proporción geométrica o incluso con valores arbitrarios.

- Producción del manual de valuación. Con todo lo anterior se integra el manual de valuación para uso de los miembros del comité.

- Interpretación de los análisis de puestos. Tiene por objeto que los miembros del comité interpreten la índole precisa de cada uno de los puestos que se han de valuar, con todas las características, claridad, precisión, objetividad, etc., que corresponden a los análisis.

- Concentración de los datos de la especificación. Habrá que interpretar los datos que tiene la especificación y traducirlos a los términos que se contienen en las definiciones de los factores y sus grados en el manual de valuación, consignando los resultados en una hoja de concentración.

- Clasificación de los datos. Se calificará a cada factor con el número de puntos que corresponde.

- Fijación del valor en puntos correspondiente a cada puesto. Bastará con sumar los puntos asignados a cada subfactor obtenien-

dose una cantidad de puntos que nos servirá de inmediato para jerarquizar nuestros puestos por su orden de importancia progresiva.

- Comparación directa de los salarios y los valores en puntos. Registrando los salarios que se estén pagando a cada puesto obtendremos una comparación directa que nos señalará las discrepancias generales que existan en los salarios.

- Ajustes correspondientes. Consecuencia de la comparación de los salarios será realizar los ajustes correspondientes a los salarios que lo ameriten, y continuaremos luego la valuación de los demás puestos por interpolación como la valuación por comparación de factores.

- Gráfica de dispersión de salarios. La parte más técnica e importante se inicia cuando se vierten los datos en una gráfica donde se marcan en la parte horizontal los valores en puntos correspondientes a cada puesto valuado y, en la parte vertical, los diversos salarios que se estén pagando a cada puesto, de tal manera que se puedan marcar en la gráfica los puntos donde se intersequen ambos datos. Se obtiene de tal forma una curva de salarios.

- Determinación de la tendencia rectilínea de crecimiento en la gráfica de salarios. Hemos de proceder a fijar el punto medio que se encontrará en la intersección de X2 con Y2 y otro punto determinado que decida la inclinación de una recta ideal que pase precisamente en medio y equidistante de todos los puntos dispersos en nuestra gráfica que situaremos en la intersección de X1 con Y1.

- Trazo de la recta ideal. Lo hacemos con sólo unir mediante una línea recta los puntos que corresponden a la intersección de los valores de Y1 con X1 y Y2 con X2, y prolongando la línea resultante para que abarque nuestra gráfica en toda su extensión.

- Margenes de amplitud. Se hacen necesarios en vista de que la línea que obtuvimos sólo nos indica una progresión ideal en los salarios, que es casi imposible de observarse en la práctica; en consecuencia, hemos de establecer una zona de amplitud prudente para que los salarios tengan la suficiente flexibilidad. Por tanto nos limitaremos a señalar arriba y abajo de nuestra recta ideal, rectas paralelas que guarden una proporcionalidad conveniente, tal vez de un 10, 15 ó 20%, que signifique la posibilidad de mover nuestros salarios dentro de una zona de tolerancia aceptable y conveniente.

- Determinación de las escalas de valuación. Las escalas definitivas de valuación se establecerán mediante el sencillo sistema de restar a los valores máximos de puntos y salarios comprendidos, el importe mínimo de los mismos asignados a los puestos de mayor y menor importancia respectivamente, con lo cual obtendremos la amplitud de los valores realmente utilizados y, dividiendo el residuo obtenido entre el número de grados o grupos de salarios que consideremos conveniente realizar, hayaremos un factor constante de incremento que nos permitirá establecer una escala.

Es conveniente advertir que las escalas correctas deben prever una forma en que los puntos valuados puedan, sin mayores dificultades cambiar de una categoría a otra para lo cual es necesario sobreponer los grupos de salarios que se forman, de manera que constituyen una verdadera escala en el sentido del ascenso lógico y racional.

El grado de utilidad del sistema de valuación por puntos, en la orientación del juicio del valuador, dependerá de los factores seleccionados y de la precisión de los valores asignados en puntos. Existe el problema de establecer el número correcto de grados: idealmente, deben existir suficientes para identificar las diferencias mínimas mensurables del otro factor. Otro problema es el de definir claramente cada uno de estos grados, de manera que sirvan como una guía significativa para los valuadores y proporcionen también una explicación comprensible de las calificaciones hechas.

Se presenta en las siguientes hojas una forma de análisis y valuación de puestos generalmente aceptada y que podría ser tomada como base de su valuación la cual se recomienda por la forma en que analiza al puesto, siendo una herramienta muy útil para estimar su remuneración.

FORMA DE ANALISIS DE PUESTO

I Nombre del puesto _____
Horario asignado a dicho puesto _____
Nombre o clave especial _____

II Depende de _____ y de _____

III Ubicación
- En el organigrama. (dibujo para localización.)
- Nivel _____
- Ubicación física _____

IV Contacto permanente con: (interno)
_____ para _____
_____ para _____
_____ para _____

(externo)

para _____

para _____

V Descripción general del puesto _____

VI Descripción específica del puesto _____

Actividades diarias y constantes _____

Actividades periódicas _____

Actividades eventuales _____

VII Especificaciones del puesto:

Requiere _____

Para _____

Frec. _____

No frec. _____

VIII Experiencia previa.

a) Investigación de trabajo individual _____

para que _____

b) Investigación de trabajo en grupos _____

para que _____

c) Investigación en escuela _____

para que _____

IX Experiencia A) En escuela _____

en que puesto similar _____

con quien _____

Experiencia B) En trabajos _____

en que puesto _____

en que parte _____

por cuanto tiempo _____

C) Iniciativa:

¿El puesto le exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo? _____

¿Exige sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo? _____

¿Exige investigar en mejoras de sistemas y procedimientos para varios puestos? _____

¿El puesto tiene como parte esencial de manera parcial la investigación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos? _____

D) Responsabilidad en bienes.

En equipo _____

En documentos _____

E) Responsabilidad en supervisión.

Inmediata _____

Indirecta _____

X En el puesto.

¿Qué tiempo se requieren para determinar si el desempeño del ocupante del puesto es satisfactorio (en tiempo). _____

¿El ocupante del puesto sólo interpreta y aplica ordenes recibidas de una rutina establecida? Si _____ No _____. En caso afirmativo describa la rutina. _____

¿El ocupante del puesto deberá organizar su rutina? Si _____ No _____ en caso afirmativo ¿Cómo lo hará? _____

¿Debe organizar y preparar trabajos de otros? Si _____ No _____. En caso afirmativo describa esa organización _____

¿El ocupante del puesto puede tomar decisiones sólo o debe consultar? _____

XI Responsabilidad en discreción.
¿El ocupante del puesto tendrá acceso a datos confidenciales tales como: _____

5.8 CAPACITACION, HIGIENE Y SEGURIDAD.

Para la capacitación hay que cubrir los siguientes pasos:

- Filosofía (de la capacitación), es decir qué es lo que se pretende con la capacitación. Esta nos da la pauta para elegir

que tipo de capacitación se quiere o requiere.

- Planeación de la capacitación. La capacitación no es algo estático sino por el contrario es constante, y para que ésta tenga mejores resultados debe ser programada y planeada, de acuerdo con lo que se quiere lograr.

- Detección y análisis de necesidades. Dependiendo del tipo del tipo de compañía habrá diferentes necesidades de capacitación mismas que hay que detectar y analizar.

Habiendo detectado las necesidades de capacitación se elaboran planes y programas para llevarlos a cabo, estableciendo los medios necesarios para su implementación, una vez implementados se evalúan las diferentes etapas que tenga ésta para poder medir logros contra resultados esperados.

Seguridad e higiene.-

Este apartado corresponde en mayor parte al área de trabajo (en las obras) aunque no se deberá olvidar el área administrativa.

Se establecerán las políticas que para el logro de los objetivos de seguridad e higiene sean necesarias. (uso de casco protector, utilización correcta de las herramientas de trabajo con las protecciones que éstas requieran, etc.) todo esto enfocado a evitar todo tipo de accidentes y mantener y proteger la integridad física de los trabajadores.

Se deberán cubrir además las normas que para el ejercicio propio de la función de la constructora, exijan las leyes del seguro (IMSS).

Con el objeto de evitar lo más posible los accidentes de trabajo se recomienda el darles a los trabajadores capacitación al respecto. Siempre a su nivel, capacidad de la compañía y trabajos que realicen.

RESUMEN

En este capítulo se dieron en forma más práctica sugerencias sobre el cómo organizar el departamento de administración de personal.

Se habló de la necesidad de que alguien asuma la función de personal y se mencionó la importancia de que una persona asuma y ejerza la autoridad, en cuanto a las actividades de personal se refiere, ya sea que esta persona se dedique sólo a esto o lo añada a sus funciones esto dependerá de que tan grande sea la empresa y de su estructura organizacional. Para que se logren los objetivos de la administración de personal, es necesario que alguien los implante, vigile y coordine las actividades para ser alcanzados; de no ser así los objetivos podrían ser alcanzados pero de manera muy pobre.

En cuanto a prestaciones se dijo como se pueden ofrecer, así como las generalidades y bases en las que se tienen que fundamentar.

Sobre las relaciones industriales, se habló de las que se llevan a cabo de manera interna como son: quejas, reglamento interior de trabajo, programas recreativos, etc., y de los que tienen de alguna manera relación con el exterior, como es con cámaras, asociaciones, sindicatos, etc.

Se hizo énfasis en la importancia de la selección de la gente y de cada una de las etapas para este proceso.

En la administración de sueldos y salarios se recordó la importancia de este punto, pero se insistió en que no lo es todo, ya que la gente también busca un ambiente de trabajo agradable, expectativas de crecimiento etc.

Capacitación, medio por el cual podemos crecer la empresa a través de las personas, necesaria para lograr la eficiencia y mantenerse al día.

CONCLUSIONES

Pase algún tiempo solo y aprenderá a desarrollar sus recursos personales."

Alexander R. Maitin.

CONCLUSIONES

Ahora el éxito en las empresas ya no depende simplemente del sentido común o lo que el director diga, haga o deje de hacer sino en gran parte por las personas que la integran, y las constructoras no son la excepción.

Nuestro país requiere de una modernización o actualización de todas las áreas de su actividad, ya que está abriendo su economía al exterior. Esta actualización incluye la de los objetivos, sistemas, criterios y métodos del ambiente empresarial.

Las encuestas realizadas revelan que la mayoría de las empresas constructoras sólo se enfocan al aspecto monetario lo cual es justificable; pero no se da importancia debida al elemento humano y opinan que es caro tener personal para un departamento que no es de suyo indispensable. Sin embargo, se pueden evitar muchos conflictos con solo definir bien las funciones de recursos humanos, los sistemas que se seguirán, etc. Sólo se requiere invertir un poco de tiempo y esfuerzo.

En el ámbito de las relaciones obrero-patronales existe aún mucho en que avanzar y con esto muchas oportunidades de acción y de adaptación. Siendo uno de los objetivos más importantes a establecer, el desarrollo del trabajador como persona, ya que su desarrollo proporcionará el de la empresa y el del país mismo. Se debe hacer notar la importancia de considerar a las personas como tales ya que son un recurso indispensable para el logro de la eficiencia en la organización.

La empresa mediana en México se encuentra en vías de desarrollo y sólo pocas se han preocupado por implementar sistemas adecuados de producción, comunicación, etc., ahora ya indispensables para el desarrollo y competencia. Como la economía de nuestro país esta formada principalmente por este tipo de empresas, constituyen el centro del sistema económico. Además su importancia no sólo se basa en el número de establecimientos, sino también en el capital invertido que éstas representan y fuentes de trabajo que pueden generar.

Por lo anterior se hace necesaria la actualización administrativa por parte de los directores de las constructoras para que descubran las ventajas de definir las funciones de un departamento de recursos humanos, el cual si es eficaz y eficiente, redundará en un crecimiento más acelerado y equilibrado de la empresa contra el costo del departamento que será mínimo comparado con los beneficios que se obtendrán, como

46202
BIBLIOTECA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE GUATEMALA
BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE GUATEMALA CAMPUS CDT.

mejores condiciones de trabajo, personal adecuado y capacitado que podrá adaptarse más rápido al puesto correspondiente, etc.

Debido al gran déficit de viviendas en nuestro país las constructoras tienen el gran compromiso de contribuir al desarrollo de más y mejores viviendas. Esto se logrará con la búsqueda de la eficiencia.

Con la definición de funciones de Recursos Humanos se puede tener una planeación de necesidades de contratación, fuentes de reclutamiento posibles, control de los departamentos, etc., evitando el cubrir las funciones de personal cuando es obvia la necesidad de éstas.

Con canales de comunicación definidos entre los departamentos la empresa puede evitarse el descontento en las personas, y/o competencia desleal entre ellos, logrando en su lugar que se aproveche su potencialidad, para crecer como un todo integral. El personal tiene la necesidad de saber que es tomado en cuenta, así como cuales son sus funciones, que le corresponde hacer, de quien recibe ordenes, etc., requisitos indispensables para su integración y por lo tanto desarrollo de la empresa. Además es indiscutible que el mejoramiento en la calidad en la fuerza de trabajo, se da a través de la capacitación y el adiestramiento de la misma.

En México contamos con una gran cantidad de mano de obra esperando ser capacitada. Esta capacidad debe de ser promovida por medio de incentivos e inversión en áreas de mayor potencial. Aún cuando en las constructoras la mayoría del personal es eventual se deben tener controles del mismo tales como el de contratación (para allegarse de gente capaz, eficiente, puntual etc.), de nómina (verificar ingresos de cada puesto, elaborar estadísticas, etc.)

Mediante el uso de herramientas como las ya mencionadas en el capítulo cinco se logra una mayor integración de los objetivos de la organización con los individuales para diseñar una empresa más funcional.

El departamento de recursos humanos se encarga de organizar, recopilar información que generalmente no se tiene bien definida, evitar actitud negativa por parte de las personas y verificar y controlar que esté la persona adecuada en el puesto adecuado.

Un contacto más directo por parte del área administrativa y de obras se hace necesario principalmente en las empresas de éste ramo para que se vigilen más de cerca todas y cada una de las actividades: condiciones en que el trabajador labora, el trato que se le da; por que aunque la mayoría es temporal todos buscan un trato acorde a la dignidad humana. Recursos Humanos debe ga-

rantizar ese trato y ser mediador para que las relaciones laborales se lleven de la mejor manera posible.

Algunas de las funciones (reclutamiento, selección etc.) que realiza este departamento pueden reducirse y/o adaptarse a cada empresa, pero siempre teniendo los mismos principios y bases: tratar a la gente con dignidad y respeto sin importar su educación puesto, posición social etc.

Es necesario que alguien en las constructoras tome la responsabilidad y asuma la función de Recursos Humanos, de manera formal. Que se encargue, controle y responda por las tareas que le son propias y contribuya de esta manera al logro de la eficiencia de todos y cada uno de los departamentos de la empresa.

Uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta a corto plazo es la importancia del servicio, que mucho dependerá en adelante de lo que una compañía u otra puede ofrecer al cliente sea éste quien sea.

Es importante el que el empresario en este caso constructor se de cuenta y tenga claro que cuando en un futuro la competencia sea más fuerte, saldrá adelante sólo aquel que cuente con ese equilibrio que al principio se habló, y es tener desarrollada tanto a la técnica y materiales como a las personas que forman a la organización, porque éste último recurso puede ser la clave para el logro de un proyecto o ganar un concurso de construcción, ya que las empresas van a contar con el mismo material la misma técnica, pero lo que va a hacer la diferencia entre una compañía y otra aún siendo de la misma capacidad, económicamente hablando, van a ser las personas que la conforman.

Es vital que el empresario sopesa el costo de poner la atención que personal requiere contra la repercusión que éste tiene en el costo total que la empresa tiene que pagar, financieramente hablando cuando su gente pudiera ser más eficiente o dar más si se le capacita.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA.

Las Relaciones Humanas en la Administración

Dubin, Robert
México 1982 C.E.C.S.A. 704pp

Manejo de Personal y Relaciones Industriales

Yoder, Dale
México 1981 C.E.C.S.A. 804pp

Administración de Recursos Humanos

Chiavenato, Idalberto
Mexico 1985 McGraw Hill 578pp

Principios de Dirección de Personal

Knowles, W.H.
Madrid 1965 RIALP 516pp

Administración de Personal

Chruden/Sherman
México 1985 C.E.C.S.A. 661pp

Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas

Rodriguez Valencia
México 1985 ECASA 239pp

Análisis de la Acción Directiva

Llano, Carlos
México 1986 LIMUSA 307pp

Capacitación y Desarrollo de Personal

Siliceo, Alfonso
México 1983 LIMUSA 152pp

Administración de Personal
Sikula, Andrew F.
México 1983 LIMUSA 311pp

Administración de Personal Primera Parte
Reyes Ponce
Mexico 1981 LIMUSA 245pp

Administración de Personal Segunda Parte
Reyes Ponce
México 1983 LIMUSA 239pp

Administración de Personal Un punto de vista y un método
Pigors, Myers
Mexico 1979 C.E.C.S.A. 599pp

Administración de Personal por Objetivos
Odiorne, George
México 1981 DIANA 505pp

Desarrollo Organizacional
Margules, Newton
México 1981 DIANA 795pp

Organizaciones
Gibson, Ivancecich, Donelly
México 1983 Interamericana 587pp

Relaciones Humanas en la Empresa
Gardner, Moore
Mexico 1976 RIALP 441pp

Principios de Administración
Terry, R. George
México 1981 C.E.C.S.A. 699pp

Historia del Pensamiento Administrativo

George S. Claude

México 1984, Prentice Hall 217pp

Organizaciones: Estructura y Proceso

Hall H. Richard

México 1986, Prentice Hall 353pp

Guía Práctica de Desarrollo Organizacional

Ferrer Pérez, Luis

México 1984, TRILLAS

Administración

Koontz/ O'Donnell/ Weihrich

México 1988, Mc Graw Hill 758pp

El lic. en Relaciones Industriales ¿ Qué hace ?

Barriguete, Gilberto Fco.

México 1982, Alhambra Mexicana S.A.

INEGI Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (Guadalajara)

Administración de Personal y Técnicas de Supervisión

Wurtzel, Herbert

México 1967, ed. Servicios Sociología Aplicada.

T E S I S



ENRIQUE GONZALEZ MARTINEZ No. 25-1 TEL. 14-83-90
MORELOS No. 565 TEL. 14-38-34

