



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

**EVALUACION Y ANALISIS DE LA FUNCION DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA
EMPRESA COMERCIAL NUEVO CORTE
RESTAURANTE, S. A. DE C. V.**

CLAUDIA CARDENAS MARTINEZ

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y RELACIONES
INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA
DE EDUCACION PUBLICA, SEGUN ACUERDO NUMERO
871473 CON FECHA 7-X-87.**

ZAPOPAN, JAL. JUNIO DE 1996

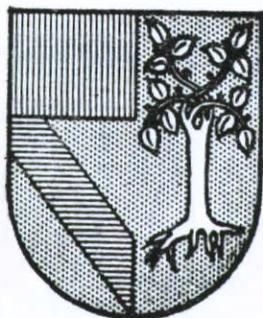


46370

CLASIF: TE ARI 1996 CAR
ADQUIS: 46370 ej. 1.
FECHA: 22-5-02
DONATIVO DE _____
\$ 121 h. ; 21 cm.

1. Recursos Humanos.
2. Administración de empresas.
3. Restaurantes, cafeterías, etc. -
Administración.
4. Tesis y disertaciones académicas.





UNIVERSIDAD PANAMERICANA



SEDE GUADALAJARA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

**EVALUACION Y ANALISIS DE LA FUNCION DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA
EMPRESA COMERCIAL NUEVO CORTE
RESTAURANTE, S. A. DE C. V.**

CLAUDIA CARDENAS MARTINEZ

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y RELACIONES
INDUSTRIALES CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA
DE EDUCACION PUBLICA, SEGUN ACUERDO NUMERO
871473 CON FECHA 7-X-87.**

ZAPOPAN, JAL. JUNIO DE 1996

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1.

1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	4
1.1. Inicio del departamento de personal.....	4
1.2. Importancia de la educación en el ejecutivo.....	7
1.3. El departamento de personal y su responsabilidad.....	10
1.4. Objetivos de la Administración de personal.....	11
1.5. Importancia de la adaptación del personal.....	12

CAPITULO 2

2. EL ELEMENTO HUMANO.....	14
2.1. Relaciones humanas.....	14
2.2. Los deseos básicos del personal.....	16
2.3. Influencia del elemento humano en la organización.....	17
2.4. Integración de la persona en un grupo.....	21
2.5. Conceptos generales sobre la personalidad.....	23

CAPITULO 3.

3. EL ESPECIALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	26
3.1. El profesionista se enfrenta a la realidad.....	26
3.2. Funciones básicas del Director de personal.....	27
3.3. Conceptos básicos de un profesionista en Administración de personal.....	30

CAPITULO 4.

4. CONCEPTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	33
4.1. Reclutamiento.....	33
4.2. Selección.....	35
4.3. Capacitación.....	43
4.4. Compensaciones.....	51

4.5. Seguridad e higiene.....	69
4.6. Relaciones laborales.....	75
4.7. Comunicación.....	80
4.8. Desarrollo organizacional.....	84
CAPITULO 5.	
5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	87
5.1. Historia.....	87
5.2. Importancia de la atención al público.....	88
5.3. Objetivos.....	89
5.4. Políticas.....	89
CAPITULO 6	
6. ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUGERENCIAS PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	95
6.1. Investigación de campo.....	95
6.1.1. Objetivo general.....	95
6.1.2. Objetivo específico.....	95
6.1.3. Metodología.....	95
6.2. Perfil de la función del Departamento de Personal.....	98
6.3. Sugerencias para optimizar el Departamento de Personal.....	100
6.3.1. Reclutamiento.....	100
6.3.2. Selección.....	103
6.3.3. Capacitación.....	105
6.3.4. Compensaciones.....	107
6.3.5. Seguridad e higiene.....	110
6.3.6. Relaciones laborales.....	112
6.3.7. Comunicación.....	113
6.3.8. Desarrollo organizacional.....	115

CONCLUSIONES.....117

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos frente a un futuro difícil, puesto que se necesita tomar conciencia de un cambio que puede ser trascendental.

Se necesita "calidad" en el servicio, en la administración de empresas, en la educación, etc.; y eso se logra teniendo al factor humano totalmente capacitado y satisfecho en su ocupación, es lo que da vida a cualquier agrupación social; su energía y su desarrollo.

La dirección de personas es una actividad compleja, es por ello que se requiere de que una persona especialista en el ramo, la lleve a cabo, puesto que los problemas referentes al personal siguen existiendo en su naturaleza por mas avances industriales, económicos y sociales que se han dado en nuestra época.

La economía es un cambio sobresaliente que está sufriendo nuestro país, el pensar que poco a poco se acabe la miseria, la humildad y la educación, pero se trata de otra cosa de la que debemos tomar conciencia también, y que muy pocos lo hacen, el cual es el desarrollo del personal de nuestra empresa mexicana, ya que en casi cualquier fase administrativa y ciertamente en la administración de cualquier empresa el elemento humano es el factor dominante. Cambiar la mentalidad conformista y querer sobresalir.

La función principal de la Administración de personal tiene por objeto estructurar y organizar el elemento humano para que se obtenga la utilización máxima de sus capacidades en la familia, en la sociedad y en el trabajo asignado, para que así dicho elemento obtenga la mayor satisfacción posible dentro de sus metas definidas tanto individualmente como grupalmente, en el desempeño de las actividades que se les ha asignado, realizando así la adecuada función de personal, siendo el tema de esta investigación, la evaluación y análisis

de la función del departamento de personal de dicha empresa, tomando en cuenta las áreas fundamentales en una forma específica como son:

Reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones, seguridad e higiene, comunicación y desarrollo organizacional; que en esta investigación se le dió el mayor énfasis en el contexto teórico para dar una propuesta que pueda ayudar a resolver la problemática existente mediante la aplicación de los contextos teóricos con los reales que deben seguirse para que funcione bien la administración de personal.

CAPITULO 1.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

El presente estudio de investigación, trata un problema que puede afectar no solamente a la empresa en la cual se realizó la investigación, por ello cabe mencionar que la empresa moderna se ha convertido en una estructura compleja, con una división de trabajo, y con especialización de tareas y actividades; por esta razón, se dará comienzo con el contexto teórico, en donde se marca cómo inicia y evoluciona el concepto del departamento de personal.

1.1. Inicio del departamento de personal.

La Administración empresarial ha ido evolucionando, se han dado cambios, en la actualidad, en la agrupación social del individuo.

Cabe mencionar que tiempo atrás se establecía una gran distinción entre el recurso humano y el recurso material, pero hoy en día el recurso material es de gran utilidad a la persona para realizar sus actividades adecuadamente y sentir satisfacción.

A decir verdad la empresa moderna se está convirtiendo en una estructura bastante compleja, pues ya no basta dividir el trabajo producido, con la persona que lo realiza, sino que, debe estar interlazado, conjuntando así las responsabilidades, el crecimiento personal y la especialización en la eficiencia del trabajo.

La organización actual debe ser dinámica y adaptable, debe tener a futuro para lograr alcanzarlo, pero con una mentalidad abierta al cambio y con la habilidad para conocer el ambiente en el cual vive la organización, considerando ciertas alternativas para poder adaptarse a él y no estar en una simple supervivencia sino todo lo contrario, sobresaliendo notablemente en su ramo.

Es triste mencionar que, en varias ocasiones, el personal sea considerado un gasto para la empresa, sin ponerse a pensar que es de gran importancia, en el ámbito laboral, no concretarse a presentar únicamente resultados, sino enfocarse al desarrollo y crecimiento de la persona para que el resultado a la vez que sea productivo sea eficiente.

En las tareas empresariales, los seres humanos desarrollan relaciones interpersonales que normalmente son benéficas, pero no hay que olvidar que pueden ser destructivas en el desarrollo efectivo de la organización, por eso es de gran importancia hacer la observación de entender y apreciar las relaciones humanas en la empresa, de cualquier tipo que sea, es una necesidad que está creciendo poco a poco con la extensión y la diferenciación del esfuerzo laboral; ya sea, industrial, comercial, financiero, de servicios, etc., lo que implica un cambio de la Administración de personal (adecuadamente aplicada).

Para llevar la administración de personal adecuadamente, debemos educar al elemento humano para desplegar una mentalidad constructiva, una habilidad para conectar sus conocimientos con lo que la actualidad nos pide y así sobresalir; de lo contrario, no tendrá creatividad, será mediocre, seguirá llevando las actividades pero para salir del paso sin inquietudes, aunque tal vez las tenga, pero no las podrá llevar a cabo sin creatividad.

Para un cambio institucional debe tomarse en cuenta la opinión pública, ya que la sociedad moderna obliga una organización a desarrollar funciones altamente especializadas, delimitadas y distinguidas con relación a las funciones realizadas en otras organizaciones.

La administración de personal deberá procurar que las relaciones entre el personal se den, tanto individualmente como colectivamente, logrando así que el trabajador crezca como persona y posteriormente coopere en el desarrollo de las actividades y de las tareas.

Se puede concluir que la intervención del ser humano es de gran importancia en la labor administrativa y en el logro de los objetivos presentados por la empresa.

El crecimiento de la organización, junto con los nuevos movimientos y cambios, tanto sociales, políticos y morales, debe aumentar como responsabilidad su interés en el factor humano, tomado como persona, ser humano, que siente, piensa, labora y realiza las actividades correspondientes en una empresa.

El desarrollo de la administración, contribuyó al interés, tanto en el campo de las Relaciones Humanas, como en la eficiencia en el trabajo, que por supuesto desempeñan personas. Surgió así la preocupación por las funciones propias del departamento de personal al cual denominaron de diversas maneras:

Administración de Recursos Humanos.

Relaciones Humanas.

Administración de Personal.

Relaciones Industriales.

Se debe considerar que los adelantos e inventos tecnológicos, van dándose con mayor rapidez, empleándose para ejecutar el trabajo y entonces es cuando las Relaciones Humanas deben ir adecuándose al cambio para que no se sustituya al hombre por la máquina, o que el hombre ya no desarrolle sus capacidades y habilidades, porque todo lo hace la máquina.

No puede compararse el aspecto humano con el mecánico, aunque es más difícil comprender los instintos, impulsos humanos, actitudes, capacidades, sentimientos, prejuicios; de una persona que a una máquina.

De ahí que la empresa de hoy tiene la necesidad de contar con personal que colabore con los demás, puesto que no basta con saber únicamente una determinada función y estar ocho horas diarias trabajando en lo mismo de una forma pasiva y mediocre, observando que se lleven las cosas conforme pasa el tiempo; ese no es el caso, sino que se requiere de gente especializada, entrenada, capacitada, con una mentalidad de desarrollo, que logre la armonía de los intereses de los empleados y de la empresa, para su aplicación práctica y veraz. Para esto se necesita que los dirigentes de las organizaciones se preocupen por el desarrollo, por conocer y llevar a cabo una Administración de personas, una actividad de personal.

Se hace más necesaria la administración de personal, cuando sabemos de antemano que no se puede alcanzar buen éxito, o éxito total en una empresa, si no se tiene una Administración de personal competente, aunque un gran número de las metas, sean económicas, políticas o sociales, depende que se lleven a cabo con éxito, de una persona que sepa encausar las aptitudes y las energías humanas hacia una acción efectiva; son las oportunidades que se les presentan a las personas que tengan aptitudes administrativas de personal, aprovechando las aptitudes, habilidades y conocimientos que tengan de la materia de personal, para lograr una satisfacción laboral, empresarial, querer tener éxito y triunfar.

Para concluir con este tema cabe señalar que la moderna dirección empresarial tiene un reto ó un objetivo desde el punto que lo quieran ver: mejorar la eficiencia del personal aplicando normas, políticas, procedimientos y practicas fundadas, eficaces y aprobadas.

Y así mismo reconocer totalmente lo que influye el elemento humano para lograr los objetivos de la empresa, tomando como conjunto.

La Administración de personal necesita estar siempre al día, en cuanto a captación y fijación de las relaciones humanas y a la importancia de las operaciones diarias realizadas, para resolver conflictos, premiar actitudes, presentando un medio ambiente laboral adecuado, para que el resultado se dé, no habiendo fricciones, y repercutiendo en una productividad total.

El ambiente laboral, llamado también clima laboral es uno de los principales factores para que el personal humano realice eficientemente sus actividades.

1.2. Importancia de la educación en el ejecutivo.

En el tema anterior se menciona que para dirigir adecuadamente una Administración de personal, es necesario que el que la lleve a cabo sea una persona audaz y consciente de la importancia del recurso humano, empleando sus conocimientos y habilidades.

El mundo actual exige personas con estudios profesionales, como mínimo, pues se tiene que estudiar cada vez más, ya no basta el esfuerzo realizado día a día. Pero tampoco cabe decir que para que una persona esté preparada intelectualmente deba tomar cursos o lo que llamamos " cursitis ", sino que el ejecutivo debe enfocarse al cambio que se está efectuando y ver al futuro, debe ser ejecutivo del futuro; una persona que emprenda su trabajo en el mundo de los negocios, no con un interés económico, sino estando en un continuo entrenamiento, y con una orientación hacia conocimientos ya sean teóricos o prácticos; educarse a sí mismo para ayudar a que los demás sepan y tengan el interés de educarse a sí mismos y aprender cada día.

A continuación se comentarán varios puntos de lo que es necesario para que un ejecutivo esté educado o empiece a estarlo.

Como primer punto se dice que un ejecutivo del rango que sea o de la especialidad que sea, necesita ver hacia el futuro, teniendo así grandes intereses, entendimiento e imaginación.

No cerrarse a las opiniones o ideas que pueda tener o limitarse en conocimientos, debe tener la mente abierta sin restringirse, que lo restrinjan las situaciones u otras personas. Hay que tener en cuenta que en determinadas ocasiones no se podrá plantear algún procedimiento por miedo al como saldrá, qué dirán, qué pensarán, pero si no se corre un riesgo nunca saldremos adelante en la vida, tanto laboral, como familiar y en lo social.

Tiene que enfrentarse al miedo de querer hacer las cosas; no conformarse con lo teórico y en lo técnico, no conformarse con tener un título, una profesión y tener un puesto en cualquier organización y tratar de perdurar así toda la vida.

Tener el interés de cada día aprender algo nuevo, llevándolo a la práctica y sobresalir, animarse a hacer cosas que cree que servirían, hacer o refutar lo contrario, sabiendo entender y comprender las opiniones dadas por otras personas, no cerrar el criterio de entendimiento, poniendo posibilidades de adecuación y adaptación.

Como segundo punto un ejecutivo, como le hemos llamado ahora, un ejecutivo del futuro, necesita contar con capacidades superiores intelectuales.

Tal vez se pueda tomar como contradicción de lo anteriormente mencionado, pero este es un punto que un ejecutivo necesita, puesto que debe tener conocimientos intelectuales de una mayor complejidad, para poder resolver los problemas que se le presenten en un momento dado como dirigente de una organización o de la Administración de personal, saber con qué herramientas trabajar y con qué ámbitos mentales manejar el problema y darles solución.

En caso de desconocer los conocimientos y las capacidades intelectuales, será difícil, porque no es imposible aunque será de mayor complejidad resolverlo. Por eso es importante tener una preparación intelectual empezando por lo simple y finalizando por la avanzada o superior.

Otra cuestión es que, a veces no se quiere abrir el criterio por vanidad para que nadie tome ideas o por no enseñar a otros lo que uno sabe o lo que a uno le costó mucho saber y aprender; también el ejecutivo tiene miedo a que un empleado conozca más cosas o tenga

mayores conocimientos que él, le pueda quitar el puesto, lo suban de puesto etc., y ese concepto da como resultado una mentalidad errónea.

El segundo punto no se enfoca nada más al desarrollo intelectual, es la necesidad de que un ejecutivo tenga una persuasión del recurso humano, es decir, que tenga un poder de convencimiento hacia sus empleados, se puede decir que sea un poco de líder, que tenga un razonamiento estratégico, la capacidad de expresar inteligentemente los hechos, ya sean por escrito o verbalmente; no tener el temor de hablar en público ante un grupo de personas, con mayor experiencia en situaciones complejas.

En la sociedad actual está sucediendo mucho que existe un obstáculo en cuanto al lenguaje verbal, como personas que no saben lo que están diciendo, pero simplemente, por el hecho de tener facilidad de palabra, pueden llegar a convencer a las demás personas.

El ejecutivo debe aprender a pensar no limitándose a los términos que sean apropiados según su punto de vista, debe saber entender en cualquier término y desde el punto de vista de las demás personas, estar abierto a cualquier opinión.

Cabe mencionar que por más conocimientos que tenga un ejecutivo llegará el momento en que se le presentarán situaciones en las cuales desconozca el comportamiento del tema del que se habla, se tendrá miedo a lo desconocido pero aquí se necesitará lo que es la prudencia, para no caer en un riesgo, que puede ser calculable o no calculable, en caso de ser no calculable se tendrán problemas, lo mejor sería quedarse al margen, teniendo mucho tacto.

Las consideraciones que un dirigente de personal debe tener, son los siguientes aspectos:

- * Justicia para todo el personal de la organización, sean interno como: empleados, tanto operativos y administrativos, o sean externo como: proveedores, asesores, clientes, etc.
- * Condiciones de trabajo adecuados para trabajar bien, y cumpliendo con la ley.
- * Respetar las políticas del personal como las de toda la organización.
- * Reconocer a cada empleado como persona y como ser humano, para que desarrollen sus capacidades y habilidades en el trabajo.

1.3. El departamento de personal y su responsabilidad.

La responsabilidad básica de la administración de personal, recae sobre la autoridad máxima de la organización, es decir el Director General o el Presidente, por lo tanto cabe aclarar que la responsabilidad de toda la empresa recae en él; pero hablando a nivel departamental, la responsabilidad de la Administración de Personal recae en el jefe de departamento, como puede ser el jefe de Personal, de Finanzas, de Tesorería, etc.

En realidad, todas las personas encargadas de un departamento o de una área en especial deberán tener nociones sobre recursos humanos, aunque no profundamente, pues todos ellos tienen a su cargo personal que dirigir.

El Departamento de Personal, es un grupo que actúa como consejero de sus jefes, los cuales dirigen varias operaciones en común, el Departamento ayudará en asuntos tales como: el adiestramiento de personal, su capacitación, que la política de personal se siga, a organizar actividades recreativas, programas de seguridad, etc.; es decir: el que dirige el trabajo, recibirá ayuda especializada del Departamento de Personal.

Se dice que la Administración de Personal es una responsabilidad de línea y una función staff, pues es una responsabilidad en todos los niveles y tipos de gerencia en todas las organizaciones.

Autoridad en línea, " es la autoridad que detenta un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización al escalón más bajo, siguiendo la llamada cadena de mando " ¹

Autoridad staff, "conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de línea encuentran que no tienen el tiempo, la experiencia, ni los recursos para realizar bien su trabajo " ²

En respuesta a lo anterior crean funciones de autoridad de personal, para apoyar, ayudar, aconsejar y en general reducir algunas de las cargas informacionales que tienen.

¹ STEPHEN P. Robbins. La administración teórica y práctica; México, Ed. Prentice Hall, 1987. p 205.

² Ibidem, p 206.

Entre autoridades siempre, en la mayoría de las organizaciones, pudiéndose decir que en todas, existe una serie de fricciones, que tal vez nunca desaparezcan pero si se podrán disminuir, dando como resultado un arreglo organizacional.

La Administración de Personal, debe ser considerada por los gerentes de línea como un recurso de ayuda, entonces la asesoría de personal debe ser buscada y nunca impuesta a la fuerza. (3)

Son atribuciones de la Administración de Personal, una serie de actividades que pueden variar según cada empresa y las cuales comprenden algunos aspectos importantes: adquisición de personal competente, conservar a ese personal competente y aumentar la productividad de la energía producida por el factor humano (personal).

1.4. Objetivos de la Administración de Personal.

La Administración de Personal consiste en la planeación, organización y control de los individuos en su trabajo, viendo la manera de promover su desempeño eficiente, uniendo así a la empresa que necesita el medio para alcanzar sus objetivos relacionados con el trabajo.

La Administración de Personal tiene como tarea mantener al personal en la organización, evitando la rotación de personal, para que los trabajadores se sientan satisfechos, y den lo mejor de si mismos teniendo una actitud positiva y no de inconformidad, logrando que quieran permanecer en la empresa y formar parte de ella.

Antes de comentar los objetivos de la Administración de Personal es necesario decir que, toda organización tiene como objetivos la creación y distribución de algún producto, o de algún servicio; no importándole el personal como primera jerarquía, y posteriormente caen en la cuenta de su importancia en la organización y de lo costoso que es la pérdida de un elemento humano, pues se tendrá que capacitar y entrenar a otro.

Pero volvamos a los objetivos de la Administración de Personal, los cuales se derivan de los objetivos de toda la organización.

³ DUBIN, Robert. Las relaciones humanas en la Administración. Ed. CECSA, p. 294.

Los objetivos de la Administración de Personal son los siguientes:

A.- Crear, mantener y desarrollar un recurso humano que tenga habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización, así como: incrementar las ventas, mejorar el servicio, reducir costos, etc.

B.- Alcanzar la eficiencia y eficacia de la fuerza laboral, con un aumento en la moral y satisfacción de todo el personal.

C.- Proteger el bienestar mental y físico de los trabajadores para que alcancen sus objetivos particulares.

1.5. Importancia de la adaptación del personal.

En una organización habrá ocasiones que se vea al personal como un recurso que aporta conocimientos, habilidades, capacidades, que se comunica, etc., pero es importante no olvidar que son personas, que tienen expectativas, objetivos personales, etc., esto implica cómo adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

Evidentemente, quien no tenga los requisitos por mínimos que sean, para desempeñar un trabajo, por más sencillo que parezca, no lo realizará adecuadamente. Deberá buscarse al hombre adecuado para el puesto.

Pero lo lógico y lo cierto es adaptar al hombre a la función y no al contrario, ya que un puesto representa las condiciones teóricas establecidas y las cuales son las que se desearán, por lo tanto, el hombre puede ser adaptado al puesto.

No es conveniente tener hombres con conocimientos o cualidades superiores a las que un puesto requiera, ya que como se dice que el puesto le “quedará chico”, y perderá el interés, será menos eficiente y productivo en su trabajo y por lo tanto en la organización.

Es muy importante, como ya se mencionó en alguno de los temas anteriores, el ambiente de trabajo que influye para que el personal esté a gusto o a disgusto trabajando, influye también en las condiciones de trabajo, si está cómodo trabajando o no; es por eso que es

recomendable que exista un clima de confianza y buena voluntad entre ellos mismos, con una comunicación recíproca y sincera, dando como resultado una organización productiva.

CAPITULO 2.

EL ELEMENTO HUMANO .

Un administrador o una persona encargada de dirigir un grupo de personas, hoy en la actualidad deberá saber que las actividades dentro de una empresa, las realizan por separado seres humanos y que desarrollan entre ellos relaciones personales, el cuál se pueden presentar benéficas o destructivas para el desarrollo de la organización.

Por esa razón, cabe mencionar la importancia que tiene entender y apreciar las Relaciones humanas en una empresa de cualquier giro.

2.1. Relaciones Humanas.

La Administración se desempeña motivando a los empleados para que trabajen por sus objetivos. Pero no se puede entender o realizar la motivación sin tener en cuenta que es lo que quiere y lo que espera el individuo del trabajo. Puesto que el individuo pasa la mayor parte de su tiempo y de su vida en el trabajo, satisface muchas necesidades materiales y sociales, pero estas necesidades son satisfechas en muchas formas distintas como fuera del trabajo, en su medio ambiente, dentro del trabajo y puede decirse que a través del trabajo también; cada individuo verá su conveniencia satisfaciendo unas por otras.

Una problemática que se ve hoy en día es la insatisfacción laboral, el trabajador que puede satisfacer otras cosas en la vida pero no en el trabajo, se debe considerar como factor muy importante la satisfacción de la persona en su trabajo. Se debe motivar, impulsar la creatividad y buscar la autorrealización del personal de las organizaciones. Porque el trabajo es una de las actividades más importantes del hombre, si no que es la más importante, los que tienen un empleo y no están satisfechos, no toman al trabajo como tal importancia, y el trabajo insatisfactorio puede producir en muchas ocasiones baja productividad y fricciones en el trabajo y con sus compañeros, y hasta puede ser perjudicial para la empresa económicamente hablando; pero hay que comprender que el trabajo no es el único objetivo del hombre y que la satisfacción en el trabajo puede que sea el objetivo de la Administración de Personal.

Es importante que todos los dirigentes o aquellos jefes que tengan a su cargo personal o subordinados deban tener un conocimiento del comportamiento de las personas que supervisan

aprendiendo a analizar sus situaciones. Este concepto parece fácil de entender pero llevarlo a la práctica en la vida cotidiana es un poco difícil.

Se cree que la administración de personas es muy sencilla creándose la falsa idea, de que basta amenazarlas y controlarlas, o el llamado sistema de premio y castigo; pero se está cayendo en un error porque para manejar personas es necesario que tengan un gusto de relacionarse con ellas y saber como dirigir las.

Las Relaciones Humanas se ocupan del elemento humano para que se aproveche su potencialidad con eficiencia y se logren, satisfacciones personales y buenas relaciones entre todo el personal, se fijan en las necesidades del personal, su manera de trabajar y en las interpersonales al realizar sus actividades laborales.

Es muy necesario que se tenga en consideración que la autoridad, la comunicación, y la actitud en forma positiva son de gran ayuda y si no se tienen, tratar de crear estos factores, para el logro de la función de Administración de Personal. Crear las condiciones que den interés, satisfacción en el trabajo y una colaboración en grupo, siendo una tarea del dirigente.

En consecuencia, las Relaciones Humanas describen la forma en que las personas que pertenecen a una organización y forman parte de ella se preocupa porque la organización alcance sus metas y objetivos, teniendo siempre presente todos los factores positivos anteriormente mencionados; pero que cuando no se tienen bien establecidos en el personal que labora en la organización, es imposible lograr las metas de la organización. Desde luego vemos la importancia de la Administración de Personal.

Con esto podemos decir que la empresa depende de seres humanos, siendo muy difícil decir y comprobar lo contrario, puesto que cualquier problema en el que se tengan que tomar decisiones y en cualquier relación se involucra al elemento humano. Como las funciones administrativas sólo las pueden realizar las personas, con ciertos conocimientos en cuanto a la planeación, organización, dirección, integración en una empresa. Y por eso se dice que un dirigente que diga que prefiere hacer él mismo las cosas correctamente, que gastar tiempo, esfuerzo y dinero en lograr que otras personas las hagan, no sabe dirigir, por lo tanto no es un buen dirigente. Y no estamos hablando de un dirigente de personal sino de cualquier área, es por eso que en el anterior capítulo se comenta que se deben tener conocimientos de personal en todos los ramos.

Todo en la administración involucra al elemento humano, y para el buen éxito de toda administración se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos: conseguir personas competentes, asignarles una responsabilidad de decir lo que se trata de hacer o se quiere hacer, explicar cómo lo hagan, y motivarlos para que lo realicen eficientemente.

Hay que estar conscientes de que muchas empresas pueden fracasar si no saben emplear adecuadamente la Administración de Personal, aún habiendo las mejores instalaciones, la mejor maquinaria y equipo, los instrumentos necesarios para trabajar adecuadamente, si no hay personal humano que trabaje como un buen equipo de trabajo y con un ambiente agradable, puede afectarse la productividad.

Al tener un grupo de personas para llevar a cabo un trabajo, debe llevarse bajo ciertas reglas y adecuarse a leyes administrativas y sociales, lo cual no es nada fácil.

No es responsabilidad del dirigente juzgar lo que está bien y lo que está mal recompensando o castigando, sino comprender el por qué el empleado está actuando de determinada forma, tratar de llegar al origen y no quedarse en lo superficial para lograr así dar un cambio correspondiente.

Las Relaciones Humanas no consisten en dar una receta que contenga las técnicas para manejar o dirigir personas, sino en comprenderlas. La administración no es fácil y por esa razón es bien pagada. Pero no, por eso un administrador de personal va estar siempre resolviendo problemas laborales y tratando de encontrar las causas.

2.2. Los deseos básicos del personal.

Las aspiraciones básicas de los trabajadores o empleados pueden clasificarse como: económicas, psicológicas y sociales, en donde las tres son importantes y todas deberán tomarse en cuenta para satisfacerlas, pero claro, conociéndolas primero. Identificar las aspiraciones y como consecuencia satisfacerlas es un tarea difícil de realizar.

Habrán ocasiones en que a un trabajador se le aumente el sueldo por diferentes razones, desde el punto de vista del dirigente, con el fin de que esté satisfecho en la empresa, porque es buen elemento para la misma, se le está dando un satisfacción económica; pero puede ocurrir

que su aspiración no se enfoca al factor económico, sino al social, es decir que quiera ser reconocido como un miembro importante del grupo de trabajo de la organización.

Por otro lado, habrá veces en que se mueva a un trabajador a un puesto tal vez más interesante dónde realizará más funciones, porque el dirigente lo cree así, cuando en la realidad lo que quisiera el trabajador es la oportunidad de desenvolverse y ganar una posición entre sus compañeros de trabajo dentro de la organización.

Se debe tener presente que las aspiraciones o los deseos serán relacionados sólo con el individuo, no tanto en los de grupo; aunque tiene gran influencia el grupo sobre las aspiraciones individuales de una persona.

No hay que olvidar que habrá trabajadores que les gustará participar en lo que a ellos les interesa o les agrada, que les pidan su opinión sobre determinada cuestión, pues se sentirán tomados en cuenta, que son alguien, que importa su aportación, comentario, idea, opinión y que influirán en las decisiones de la empresa. Esto no quiere decir que los trabajadores quieran dirigir o administrar la empresa, sino nada más que buscan una oportunidad de ser escuchados, dando como resultado sentirse bien ellos mismos y en la organización también.

Tratando al trabajador como ser humano, y no como un elemento más de la empresa, y que es indiferente, motivando su esfuerzo y el desarrollo que haya tenido para seguir superándose, reconociendo su trabajo, y dándole un buen trato, se llegarán a lograr las metas deseadas de la empresa con un eficiente trabajo realizado.

2.3. Influencia del elemento humano en la organización.

Como se había mencionado ya, la autoridad, es la persona que recibe la mayor responsabilidad a la cual le deben interesar todos los aspectos relacionados con personas, pero recalcando que no sólo de su departamento o área, sino de todos los demás departamentos o áreas de la organización, para resolver los problemas, teniendo mucho que ver aquí las relaciones humanas, que con asesoría y ayuda del Departamento de Personal se solucionan de la mejor forma posible, teniendo bases y fundamentos para saber debatir los problemas que se les puedan presentar a los directivos de las demás áreas.

Debe estar una organización unida, y por supuesto formando un grupo de personas, el éxito que se tenga será a causa de las actitudes que tome cada uno de los integrantes del grupo, poseedor de varias condiciones personales.

Los factores que hacen que las personas simpaticen entre sí son poco conocidos y varían de acuerdo a como se le considere a una persona. Como para unos puede agradar una persona mientras para otros todo lo contrario. Lo que nos debe interesar es saber que la simpatía existe y debemos considerarla como algo muy necesario para el trabajo en grupo.

Existen varios puntos de vista para que un grupo de personas tenga éxito en su trabajo como grupo:

* Punto de vista lingüístico- Se debe tener mucho cuidado en los significados de las palabras que se vayan a emplear, puesto que un trabajador no conoce el significado de algún término y es cuando puede cometer un error en lo que esta realizando y tendrá problemas con sus compañeros.

Debe existir una total comprensión entre los individuos principalmente cuando se trata de un trabajo intelectual, que se dará en términos técnicos, pero si se da un significado diferente al termino técnico habrá diferentes puntos de vista en cualquier situación y empezarán las fricciones.

* Punto de vista psicosocial- Las personas que integran el grupo si anteriormente tuvieron conflictos con los miembros del grupo y por esa causa se tuvieron ciertas frustraciones, tratar de superarlas y comprender que puede crear dificultades en el trabajo.

Los integrantes del grupo deben conocerse un poco más, para no provocar choques en el propio carácter o en los complejos si los tuviera.

Cada persona debe pensar muy bien lo que va a decir antes de hablar para así no tener problemas.

* Punto de vista económico-administrativo- Este punto se refiere a que antes de comenzar un trabajo en grupo, deben primero definir los siguientes conceptos:

- Delimitar las responsabilidades y las jerarquías.

- Salarios, prestaciones.

- Horarios, etc.

Aclarar y fijar situaciones para no crear problemas entre si, y también se tendrá que hacer con el dirigente.

El rendimiento que puede dar cada persona está ligado al interés que le pueda dedicar a su trabajo y al logro de lo subjetivos del grupo.

Ese interés puede ser a causa de los siguientes aspectos:

A.- La necesidad de las relaciones sociales, ser agradable a los demás y ayudar con su colaboración.

Esta necesidad puede ser de mucha importancia para una persona y así estar motivada a trabajar en grupo.

B.- Otro aspecto puede ser que lo mueva, es el interés de ganar dinero, de tener posesión, y de lucrar.

C.- La necesidad de estar activo, desarrollando y promoviendo algo nuevo, teniendo una iniciativa que anteriormente no se había dado.

D.- Otro motivo que impulsa al interés, es el de la conservación, en la cual se encuentra ya que desde la antigüedad se fueron formando los grupos, en la actualidad existen diferencias, tanto de sus fines como de su comportamiento.

E.- El instinto maternal, que encamina a muchas mujeres que están solas, que no tienen familia a quien darle cuentas, a que se agrupen para ayudar a la gente que requiera esa ayuda.

En algunos de los motivos anteriores se encuentran las razones de la realización diaria en el trabajo ya sea para beneficio o para perjuicio, aunque habrá ocasiones que no los

conozcamos por que no los hemos buscado y analizado. Como habrá ocasiones en que el interés de estar en un grupo será nada más para sobresalir en medios de comunicación. Y así nos podemos encontrar un sin fin de casos del porqué del interés hacia una actividad, puesto, profesión, etc., cayendo en un grande error por que se están desviando los verdaderos motivos por los que les interesa una cosa, creando rivalidades entre las personas que tengan un mismo interés.

Se puede dar el caso de que varias personas tengan al mismo dirigente, pero pueden llegar a crear conflictos por querer atraer la atención del dirigente o jefe y empezar una lucha constante entre sí, como si se estuviera jugando a una competencia pero de forma perjudicial.

Los miembros de un grupo de trabajo deben saber que la relación con otras personas puede resultar muy efectiva dentro de las actividades del trabajo pero siempre y cuando sea llevada con inteligencia, de lo contrario, mientras existan fricciones en el personal, bajará el interés, el rendimiento y por lo tanto la productividad, de ellos mismos y de la empresa.

Es necesario que el dirigente de la Administración de Personal forme un ambiente de amistad, de ayuda, sin competencias destructivas de querer sobresalir de una manera mal llevada, no con honradez sino para opacar y restringir a un compañero, a costa de que él no sobresalga y deje el camino libre. Se debe competir pero con justicia, tratando de ser el mejor pero no a costa de los demás, sino por los méritos propios de cada uno.

Para que exista un buen clima laboral se darán las siguientes recomendaciones:

- * Tener un respeto hacia cualquier persona sea de una jerarquía mayor o menor a la de él, para que ese respeto se dé recíprocamente.
- * No interrumpir a la persona que esté hablando, y saber esperar su turno.
- * Dominar los impulsos que sean agresivos e hirientes hacia los demás.
- * No saltarse jerarquías ni autoridades, acudir con el jefe inmediato.
- * Tratar de convivir con todos, con el fin de conocerlos mejor, sus reacciones ante determinada situación, lo que les molesta, lo que les gusta para adaptarse a su forma de ser.

- * No entrometerse en responsabilidades que le corresponden a otro sólo en caso de que se lo pida por una emergencia o cualquier otra razón.
- * Buscar la causa de sus antipatías, con el fin de disminuir sus defectos.
- * Manifestar una actitud pasiva y comprensiva
- * Cuidar la forma de hablar y decir las cosas para que no se den malos entendidos.
- * Abrirse a la aceptación de otras opiniones, aunque el otro tenga la razón, pero moderandose también en la discusión en caso de darse, para llegar a un acuerdo.

2.4. Integración de la persona en un grupo.

Es difícil estar casi diario o por lo menos la mayor parte del día en contacto con personas que no conoces y que no sabes como actuar ni como dirigirte a ellas. Es un problema que se vive en todas las organizaciones cuando llega alguien nuevo, o cuando la persona que llega de nuevo ingreso seas tu, como integrarse, que decir, que hacer, como quitar las miradas de encima, etc

Para ello se tomará en cuenta:

- Que es necesario conocer la empresa, conocer a todo el personal que labora, que puestos ocupan, la políticas de la empresa, objetivos, reglamento interior de trabajo, etc.
- Es importante llegar a conocer todos estos elementos en cuanto se ingresa a una organización, para conocer todo lo que se pueda hacer y lo que se prohíbe.
- El dirigente tendrá la obligación y responsabilidad de dar a conocer estos aspectos al trabajador, para que no cometa un error que le pueda costar su empleo.
- Uno de los mayores errores y que la mayoría de las empresas cometen es que no se presente a la autoridad máxima como es el Presidente o Director general, y en la mayoría de los casos se le conozca a oídas de los demás trabajadores.

Ejemplo de algunas situaciones que se dan cuando no se conoce al Director general de la organización, y provocan malos entendidos. Exclamaciones de algunos trabajadores. ¡ cuidado él es el Director !, ¡ mira ese es el Director !..... etc.

- Cuando sucede que llega el Director de la empresa con un trabajador y le indica que hiciera algunas cosas, pero éste se revela por que dice que no cualquier persona lo puede mandar, sin saber que era el Director.
- Otro caso es cuando al no conocer el reglamento interior de trabajo, se comete una imprudencia o algún error y ser sancionado por algo del cual no estaba enterado.

Es necesario conocer a sus jefes, porque no basta con conocer la función que ejerce cada persona de la empresa, sino también conocer su carácter es muy importante ya que se encontrarán varias clases de jefes: algunos suaves, otros pacientes, comprensivos y humanos, pero se encontrarán también otra clase como: los nerviosos, impacientes, carácter fuerte, etc Tal vez ésta última clase de jefes sean buenas personas en el fondo pero lo que reflejan sea otra cosa muy diferente.

Con la primera clase prácticamente no habrá problemas, pero con la segunda se deberá ser muy audaz en saber el momento para decirle las cosas que lo puedan molestar, algún problema o alguna sugerencia. Llegando a conocerlo tan bien que ya su comportamiento no será de incógnita o de miedo a la forma de reaccionar. Lo mejor es esperar el momento oportuno, si está enojado mejor ni acercarse y así sucesivamente.

También es necesario conocer a los compañeros de trabajo, para comprenderlos en determinado momento que no manifiesten un comportamiento normal al de todos los días.

Debemos tener en cuenta que todas las personas y nuestros compañeros de trabajo llevan una vida como la de nosotros en donde no nada más el trabajo le pueda traer problemas o comportamientos distintos, pudiendo ser en la familia, en la escuela, con los amigos, etc.

Cuando se tiene mal humor debe haber una causa no se puede dar solo.

Habrà ocasiones en que algún compañero tiene mal humor y nos hace un desaire o su forma de contestar a algo no es la misma de siempre, y pensamos erróneamente que está raro

por nuestra causa o con nosotros mismos; y en realidad nada tiene que ver con el trabajo. Y amistades se han roto por esos malentendidos y no hablar con el compañero para saber o conocer la causa de su comportamiento. Lo mejor es hablar siempre y no pensar cosas que no existen.

Otra necesidad más importante aún es conocerse a sí mismo.

Cuando existe alguna discusión o problema siempre estamos viendo a quien le echamos la culpa, pero no analizamos con calma si el problema surgiere a causa de nosotros, ya sea por el carácter, por un error o por cualquier otra razón ; siendo muy difícil aceptar la culpa.

Para aceptar la culpa se requiere de una sinceridad extraordinaria en cuanto a nuestras cualidades y defectos, pues difícil cambiar la idea de que los demás son los que se equivocan. Como siempre estamos corrigiendo a los demás pero sin observarnos a nosotros mismos primero antes de corregir a los demás. Debemos de ver las cosas con claridad sin engañarnos a nosotros mismos.

Es necesario para resolver los problemas humanos que se nos presentan a diario en las organizaciones tener en cuenta los siguientes puntos que influyen a tener un verdadero Departamento de Personal.

2.5. Conceptos generales sobre la personalidad.

A.- Nuestra capacidad intelectual: Es decir la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones.

Es interesante conocer nuestro propio nivel de inteligencia que se da a conocer por medio de exámenes y pruebas.

En la realidad hay personas que se creen superiores a otras por sentirse más inteligentes, estando en un error porque puede haber personas más inteligentes pero lo desconocen.

Las personas que se creen superiores pueden tener problemas en su vida laboral, porque podrán encontrar un puesto excelente en cuanto a categoría, jerarquía y sueldo, pero siendo incompetente a él y creando un disgusto a los demás integrantes de la organización.

Por lo contrario pasará lo mismo con la persona que se cree inferior a los demás, está en un puesto en el cual no desempeña sus aptitudes y no se desarrolla.

B.- Nuestra cultura: Ver las posibilidades que tenemos de progresar en la vida o de estudiar más. Tener animo de salir adelante conforme se pueda, como las oportunidades que se nos puedan presentar en la vida y nunca imaginamos tener.

C.- Nuestras aspiraciones: Como todo ser humano tenemos el derecho de fijarnos metas y alcanzarlas, de tener insatisfacción y querer cada vez más. No quedarnos en dónde estemos aunque estemos muy bien. Por que aveces esa insatisfacción se manifestará en actitudes negativas.

D.- Nuestros intereses: Cada persona tiene intereses diferentes, pero la falta de interés en el propio trabajo es una deficiencia muy grande pues tienen repercusiones considerables como insatisfacción profesional, un mal rendimiento y creará conflictos entre el personal.

E.- Nuestro temperamento y nuestro carácter: Son factores muy importantes que nos explican las reacciones que tenemos con respecto a los demás en determinada situación.

Por eso es necesario conocernos como somos para saber controlarnos de las reacciones o impulsos que podamos tener ya sean de forma positiva como de forma negativa.

F.- Como ascender: Es importante para proponernos un progreso hacernos primero un auto análisis de que si estamos trabajando adecuadamente, si llevo buenas relaciones con los compañeros y si es una empresa bien estructurada, podremos proponer el ascenso.

Es necesario que para lograrlo se necesita estar estudiando constantemente y esforzándonos cada día más.

G.- Como participar en una reunión:

* Se hablará francamente, diciendo lo que piensa, las ideas que tiene o que propone.

* Escuchar con atención lo que dicen los demás, comprender la opinión de los demás aunque no esté de acuerdo con ella.

* Permanecer sentado es lo mejor , estar en un mismo sitio pues si se está caminando distorsionará lo que se está diciendo, y tampoco hablar parado si todos están sentados.

* No interrumpir a la persona que está hablando, esperar a que termine.

* No alargar una discusión con cosas que no tienen una verdadera importancia.

* No quedarse callado, si no entiende el tema o la discusión preguntar.

* Si no está de acuerdo con algo decirlo pero con amabilidad.

* Lo que tenga que decir o hacer alguna observación decirlo en el momento y no esperar al final.

* No llegar en blanco sobre el tema, llevar posibles preguntas.

H.- Saber callar y saber hablar: Saber emplear el lenguaje, usar las palabras adecuadas. Cada uno de nosotros deberá aprender a utilizarlo para mejorar así sus relaciones con otras personas.

Saber hablar en el momento oportuno, utilizando los términos y el tono de voz adecuados a la situación que se presente. Si es a un compañero, al jefe o al Director.

I.- El control de sí mismos: Hay personas que logran dominarse más fácilmente que otras, ya que unas se enojan con gran facilidad hasta explotar, y otras son más pacientes y se dominan fácilmente.

Se tiene que saber controlar con mucho esfuerzo se puede lograr aunque será bastante difícil al principio pero poco a poco será más fácil, y no es imposible.

La Administración de Personal se llevará a cabo eficientemente en una organización siempre que se presenten estos aspectos mencionados y las distorsiones se hagan desaparecer o corregir.

CAPITULO 3.

EL ESPECIALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Después de haber observado como en un departamento de personal, el elemento humano y sus relaciones, son de gran importancia para el desarrollo de la organización, se dará lugar ahora, el cómo es indispensable la preparación profesional del dirigente del departamento.

3.1. El profesionista se enfrenta a la realidad.

Las máquinas y los equipos sabemos de antemano que no pueden ser utilizadas sin la participación del ser humano, para manejarlas y en caso de presentarse algún problema se puedan reparar y continuar trabajando, también como una organización sólo con recursos materiales y técnicos no podrá sobresalir pues se necesita la mano y la colaboración del hombre, su energía, creatividad y eficiencia en determinadas situaciones.

Una organización debe ser dirigida por un ejecutivo para alcanzar ciertos objetivos establecidos, debe contar con el material necesario y adecuado, pero debe saber combinar ese recurso con el recurso humano para que trabajen con entusiasmo y muchas ganas; llegando a la efectividad de la organización

Por eso es necesario contar con personal capaz, y con conocimientos en la materia en la que se está laborando, en este caso en materia de personal, una persona con estudios y preparación para aplicar sus conocimientos de forma eficiente en la vida empresarial.

Un Administrador de Personal puede ser de gran ayuda para un ejecutivo que tiene problemas siempre y cuando no intervenga en sus responsabilidades.

La función de las Relaciones Industriales o de los miembros de los departamentos de personal, es propia de especialistas en Relaciones Humanas y organización (4)

Pero es necesario aclarar que el papel de las Relaciones Humanas no es proteger a los trabajadores sino que por medio de ellos se logre la productividad eficiente en una

⁴ B.B.Garder, D.G.Moore. Relaciones humanas en la empresa. Ed. Rialp, p 343.

organización y asesorar cuando se requiera indicándoles a los demás dirigentes o ejecutivos lo que deban hacer en situaciones problemáticas, como tratar a los trabajadores difíciles, y como irse convirtiendo en un buen jefe.

Los profesionales son necesarios y tal vez cada día que pasa habrá un número mayor de expertos en el campo de la conducta humana y dedicados a esas cuestiones.

La Dirección en una organización es de gran importancia pero debe tener a su cargo gente profesional para tomar opinión en la toma de decisiones, para llevar el adecuado funcionamiento de la organización.

Se ha comprobado que la función de personal debe existir en una organización llevada a cabo por especialistas en el ramo, pues son las personas indicadas para realizarla.

Están muy equivocadas las organizaciones que tienen a un Director el cual cree que no es necesario tener un Departamento de Personal que produce un gasto, y es cuando funciones que deben realizar los de personal se las encomiendan a otros departamentos y en ocasiones hasta se las reparten. Por ejemplo lo referente a sueldos se las asignan a contabilidad, a producción lo relativo a selección de personal, etc., y da como consecuencia que las funciones de personal se descuiden.

Por esa razón es conveniente y se puede decir que casi obligatorio que una persona especializada contribuya al equilibrio entre los distintos departamentos para que no ignoren al elemento humano y sepan tratarlo. Porque hay ocasiones que los dirigentes no tienen en cuenta los fundamentos referentes a la Administración de Personal, y que pueden actuar en determinadas situaciones de una manera no indicada hacia el trabajador hasta llegar a desmotivarlo y poco a poco tener un personal desmoralizado y malas relaciones con sus compañeros.

Un Director de Personal no se enfoca únicamente a los resultados sino que se detiene a analizar la causa del porque el trabajador está actuando de determinada forma ante su trabajo.

Esa es una situación que como organización debe realizar empleando a un profesional para que interprete el punto de vista de los trabajadores ante su trabajo y sus jefes, puesto que la mayoría de los jefes y los Directores creen que comprenden la psicología de los trabajadores y

actúan conforme a ello, siendo todo lo contrario; que por más problemas administrativos que se les presenten a diario claro que no se comparan con los problemas laborales de trabajadores operativos, son enormemente diferentes; y se dará el caso de que están tan ocupados con sus intereses por lo general económicos que les impide comprender los sentimientos de los trabajadores hacia determinada situación.

Como en caso de presentarse una huelga el Director y los ejecutivos verán caer una gran pérdida en la producción y problemas con el sindicato, pero los trabajadores lo harán con el fin de mejorar ciertas condiciones que un especialista en Personal, ya lo tendría controlado o por lo menos analizado para poner soluciones al disgusto o inconformidad de los trabajadores, hacia la situación existente.

Por conveniencia se puede decir que sea uno de los motivos para que en una organización emplee a un profesional o como le hemos estado llamando, un especialista; que tenga un control sobre las relaciones de trabajadores con sus jefes y con las políticas, normas, objetivos, etc., de la organización, en caso de no estar legalmente bien organizada y que por esa razón crear inconformidades y reclamos por parte de ellos. Que el Director convenga con el profesionista que no quiere tener problemas sindicales ni laborales.

Es difícil y triste comprender este motivo de emplear nada más por conveniencia a un profesional, sin tomar en cuenta la justicia que debe existir con el personal que trabaja en una organización.

3.2. Funciones básicas del Director de Personal.

El Administrador de Personal tiene que tratar con la Dirección general, es decir con la Administración superior, con los ejecutivos, con los trabajadores operativos, con organizaciones como el sindicato, Secretaria de trabajo, etc. empapándose cada vez más del medio laboral, de sus responsabilidades, derechos y obligaciones.

A continuación se mencionarán algunas funciones correspondientes al Director de Personal:

* Primeramente hacer un estudio de la estabilidad de la organización en el mercado, la calidad del esfuerzo realizado en el grupo de trabajo, conociendo la rotación de personal existente, los accidentes de trabajo llevando a un riesgo de trabajo por falta de condiciones seguras de

trabajo, evaluación del desempeño, etc., informándoles a los ejecutivos de línea los problemas encontrados.

* Aconsejar y guiar a los ejecutivos que pertenecen a una autoridad de línea sobre el trato al personal, y los problemas que pueda generar esto, basándose en el estudio anterior.

* Sugerir procedimientos posteriormente para ponerlos en práctica e implementarlos, todo de acuerdo a los problemas existentes, como puede ser un proceso de selección adecuado, reclutamiento, una capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene industrial y salarios justos en caso del personal operativo y sueldos para el personal ejecutivo etc., pero dando razones para implantarlo, los beneficios que se lograrán y asegurar un rendimiento de todos los trabajadores, todo esto bajo una supervisión que le de informes de lo realizado a la Dirección general.

Tomando en cuenta las funciones anteriores se darán a continuación una serie de responsabilidades para el Director de Personal.

La Administración de personal tiene la obligación de planear, organizar y controlar al personal para una eficiencia en el trabajo.

El Director de personal tiene que delimitar, crear y sugerir las políticas de trabajo en una organización, posteriormente elaborar un programa de actividades y evaluarlo constantemente para ver si se está cumpliendo con lo estipulado en las políticas de trabajo, corrigiendo las diferencias y fallas.

La responsabilidad más importante y delicada de un Director de Personal es la Administración de la organización donde labora, debe reconocer su obligación y responsabilidad ante dicha organización. Por que habrá ocasiones que la Administración general vea al Departamento de Personal como un departamento pero no significativo y no de el apoyo o la autorización a realizar un cambio a implementar algo.

Al querer implementarse algo, la Administración general pedirá del Director de Personal que le muestre los beneficios que se puedan tener, pensando claro en el beneficio económico, pero la responsabilidad aquí es de hacerle ver al Director general que no solo se pueden

generar beneficios económicos sino que el beneficio más importante es el del personal porque así trabajarán eficientemente creando los beneficios económicos esperados.

Siempre el Jefe de personal tendrá que llevar la autorización del jefe, ejecutivo o Director de mayor jerarquía, por lo tanto la creación del programa depende mucho que se pueda realizar adecuadamente pues depende de la autorización de éste Director.

Tomando en cuenta los aspectos anteriormente mencionados el Director de Personal deberá establecer y mantener una relación de cooperación con el Director general para lograr los objetivos y realizar las funciones respectivas de un Director de Personal.

3.3. Conceptos básicos de un profesionalista en Administración de personal.

La Administración de Personal encamina a las fuerzas humanas hacia el cumplimiento de objetivos específicos, pero las funciones se llevarán a cabo por medio de experiencia y no con reglamentos impuestos.

Por esta razón el trabajo que debe realizar un Administrador de Personal no se le puede asignar a cualquier persona que desconozca la materia.

La Administración de Personal es una profesión que requiere de mucho esfuerzo y dedicación.

A continuación se señalarán algunas características que definen a una profesión como tal, pudiendo compararse con las que deba contener el Director de Personal.

* Toda profesión implica una práctica constante de procedimientos bajo una serie de situaciones todas diferentes.

Esta práctica se debe a un entrenamiento con el objeto de realizar una investigación y estudio constantemente de situaciones determinadas.

* Se dice que cada profesión es diferente y tiene su propio lenguaje y terminología.

* Toda profesión requiere de un intercambio de información con la demás gente.

- * Toda profesión requiere una responsabilidad profesional y madura.
- * Toda profesión para obtenerla, se necesita como requisito al empezar, que se tenga cierto nivel de conocimientos y una capacidad amplia.
- * Toda profesión necesita tener ética para su práctica.

Debemos tomar en cuenta las siguientes cualidades que debe tener el Director de Personal como profesión.

Tener buen juicio, es decir tener la capacidad de poder percibir muy fácilmente lo que probablemente harían las personas ante determinada situación.

Tener tacto, esto es muy importante por que decir y hacer algo pero en el momento oportuno.

Se le puede llamar a esto que es tener prudencia ante las situaciones que se vayan presentando en la vida.

Tener sentido común, o sea tener aplicada o consciente una realidad de las cosas que son importantes, pequeñas y las que consideramos importantes.

Ser accesible ante cualquier cuestión.

Tener facilidad de palabra, que permita comprender muy bien lo que se quiere decir y darse a entender de igual forma, motivando y ganándose la confianza del personal de la organización.

Un especialista de Administración de Personal debe tener por lo menos nociones de las siguientes materias:

Es obvio que de Administración de Recursos Humanos, Administración de empresas, Psicología industrial, Sociología, Derecho laboral conocer perfectamente la Ley Federal de Trabajo, conocer también de Ética, de Moral, Relaciones Públicas, se puede decir que de economía, de presupuestos, y conocer términos contables.

El Director de Personal necesita tener ciertas habilidades sociales para así comprender a la gente y motivarla de una manera positiva y entusiasta, todo dirigido hacia un objetivo.

Nos damos cuenta que es un poco difícil aplicar estas habilidades, en comparación con algunas habilidades técnicas. Se necesitan muchas ganas de llevar a cabo esto, se necesita una capacidad amplia para identificar aspectos de muchas personas, y de una participación en cuanto a política, economía y otros aspectos que nos rodean.

Un Director de Personal no debe dar órdenes a los trabajadores de una organización pero de una autoridad de línea, a los del Departamento de Personal si, pero ya hemos dicho la manera de como decirlo y hacerlo, aunque existan problemas relacionados con el personal se deberá dirigir con el ejecutivo encargado del departamento, para ver si se puede intervenir o ayudar, pero en caso de que no quieran los ejecutivos no se podrá intervenir, sino nada más aconsejar; pero eso no es suficiente pues debe convencerlos a que trabajen y colaboren con él en el trabajo, por medio de su personal.

En caso de que el Administrador de Personal esté en desacuerdo con los ejecutivos en una determinada situación, no tratará de ejercer autoridad sobre ellos, sino reportarlo al jefe superior que viene siendo el Director general.

El Director de Personal debe ganarse la confianza de todo el personal y así ejercer la función de control.

Cuando suceda que el Administrador de Personal se encuentre con una contrariedad en los ejecutivos de menor jerarquía que él, deberá educarlos, pero solamente lo podrá lograr con el apoyo del Director general, teniendo una gran influencia sobre ellos, para que no se logre como una amenaza sino como una ayuda.

El Director de Personal puede entonces ayudar a los demás ejecutivos a desenvolver las habilidades necesarias para manejar y resolver problemas futuros, desarrollando sus responsabilidades dentro de la organización.

CAPITULO 4.

CONCEPTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Para finalizar la investigación teórica en cuánto a todos los argumentos que interesan a la administración de personal y el cuál la integran, a continuación se analizarán los conceptos en los que se divide la Administración de personal, dentro de un departamento.

4.1. Reclutamiento.

Es una actividad que tiene por objeto atraer y reunir un número de candidatos, capaces de ocupar un cargo o una responsabilidad dentro de la organización.

El proceso de reclutamiento se inicia cuando se presenta una vacante, es decir, un puesto que no tiene titular, la cual puede originarse por la desocupación temporal o permanente de una persona que estaba en el puesto, por un puesto de nueva creación o por la eliminación del puesto dentro de la organización.

Se notifica al encargado de reclutamiento y selección, o al departamento de Recursos Humanos el reemplazo o el puesto de nueva creación por medio de una requisición de personal, la cual contendrá la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, tiempo por el cual se va a contratar, si es eventual o de planta, etc., que departamento ocupará, turno y sueldo.

Recibida la requisición de personal, se procederá a determinar los requisitos que debe tener la persona para ocupar el puesto eficientemente. Para ello, se recurrirá a: análisis y descripción de puesto, perfiles del mismo y por último, valuación del puesto para determinar sueldo o salario.

El perfil del puesto son los requerimientos, o en otras palabras, los requisitos del mismo: Solicitante, nombre del puesto, descripción, tipo de contrato, edad, sexo, escolaridad, especialidad, conocimientos específicos, horario, actividades generales que desempeñará el ocupante del puesto, habilidades que se desean del candidato para ocupar el puesto.

El análisis y descripción de puestos, permite describir las cualidades, operaciones, responsabilidades y condiciones de un puesto determinado de acuerdo a las actividades que realmente se realizan.

La valuación del puesto es el sistema que permite determinar la importancia que tiene dentro de la organización y que lo distingue de cualquier otro.

El siguiente paso consiste en buscar a las personas que actualmente laboran en la organización y que cumplen con los requisitos del puesto vacante. Ningún reclutamiento podrá ser efectivo si no se cuenta con la adecuada planeación, ya que esto puede ocasionar que se cubra la vacante precipitadamente, originando, gastos injustificados para la organización.

Si el candidato buscado no se encuentra dentro de la organización, se procederá a recurrir a las fuentes de abastecimiento o reclutamiento de personal.

De no existir dentro del inventario de Recursos Humanos el candidato deseado se acudirá a estas fuentes, entendiéndose por tales: Los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades (⁵)

Existen dos tipos de fuentes:

Internas, éstas pueden ser:

* La propia organización, entendiéndose por esto los trabajadores de la empresa, ya que éstos pueden y suelen recomendar a personas que conocen como amistades, parientes o familiares del propio personal.

* Cartera de candidatos, esto es, candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y que por ciertas circunstancias no se les pudo contratar en ese momento.

* Tablero de la empresa, este medio es usado cuando se trata de comunicar a los empleados la vacante existente para esperar recomendaciones.

⁵ ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, 1983. p 263.

* La puerta de la calle, son avisos que se presentan con el fin de reclutar generalmente a nivel obrero

* Requisición al sindicato, cuando éste existe dentro de la organización.

Externas, éstas pueden ser:

* Escuelas y universidades, esta fuente suele ser importante para encontrar personal calificado.

* Agencias de colocación o empleo, esta fuente es importante para encontrar personal secretarial, obrero, etc.

* Otras empresas, ya que éstas pueden recomendar al personal que no pudieron contratar por ciertas circunstancias que no afecten a la empresa solicitante, como pudiera ser por alguna política ya sea de edad, sexo, parentesco, etc.

* Medios publicitarios, como son el periódico, radio, televisión, es éstos se debe especificar perfectamente los requisitos del puesto a cubrir, ya que estos medios atraen un número exagerado de solicitantes.

* También se puede recurrir a otras empresas para atraer a personal que actualmente se encuentra laborando en éstas. (Piratería).

4.2. Selección

El objeto que tiene la selección es elegir entre el grupo de personas o los candidatos que se han reclutado anteriormente aquél que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante, es decir que cumpla con los requisitos del perfil, teniendo metas de mantener y aumentar la eficiencia y desempeño de la organización.

Para que se efectúe una eficiente selección se deberá llevar un proceso que consta de lo siguiente:

Los candidatos reclutados deberán llenar la solicitud de empleo abarcando datos personales, datos familiares, experiencia laboral, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para comenzar labores, planes a corto y largo plazo, etc., todo lo que contenga la solicitud ya que en ocasiones no ponen en la solicitud algún dato de los mencionados, y eso da mucho que decir.

Cuando los candidatos cubren los requisitos de la solicitud de empleo, se les entrevistará para conocerlos mejor dándose en una forma de comunicación interpersonal, para que el entrevistador pueda tomar la decisión de continuar con los demás pasos de éste proceso.

Aquí se les dará información de todo acerca del trabajo, horario, remuneraciones ofrecidas y prestaciones.

A continuación se explicará el proceso de entrevista:

- Preparación de la entrevista, esto es planear la entrevista, tomando en cuenta los objetivos para conocer la mayor información posible del entrevistado (candidato).
- El ambiente es muy importante, se debe propiciar un ambiente agradable, tanto física y mental, evitando una larga espera al entrevistado y propiciando un lugar confortable para que el candidato no se sienta ansioso o nervioso.

El desarrollo de la entrevista es la parte fundamental, pues es dónde se obtiene la información deseada del candidato. Existen varias formas para realizar la entrevista:

- a) Dirigida: Cuando el entrevistador sigue un plan previamente establecido.
- b) Libre o no dirigida: Cuando sigue el curso de preguntas-respuestas-preguntas, es decir las respuestas del candidato harán posible la elaboración de nuevas preguntas y así sucesivamente.

La entrevista tiene tres fases:

“Rapport “ o inicio, aquí se " rompe el hielo ", el entrevistador deberá mostrarse cordial y amistoso, creando un clima de confianza para el entrevistado.

Cima, en este momento se conocerán los aspectos profesionales y particulares del candidato que quiera saber, en esta fase se necesitará profundizar sobre lo que el candidato te responda.

Es el momento ideal para obtener la mayor información posible del entrevistado.

Debemos dedicarle al candidato como el sesenta por ciento.

Cierre, es la parte final de la entrevista la duración promedio es de cinco minutos, debemos dedicarles un veinte por ciento, en este momento se debe dar oportunidad al entrevistado para que haga preguntas y manifieste sus impresiones pero en caso de alargarse demasiado el entrevistador en la primera oportunidad cortarle. Por ejemplo: ¿ me gustaría hacerle una última pregunta ?, dar una señal de final, darle las gracias, etc.

La entrevista se evalúa, y es dónde el entrevistador deberá emprender la tarea de evaluar al candidato para tomar la decisión de rechazarlo o aceptarlo para que continúe con el proceso de selección.

En este punto es necesario que el entrevistador sea una persona preparada para entrevistar y deje sus prejuicios sobre el entrevistado.

Si el candidato fue aceptado después de la entrevista, procederá a realizar las pruebas o test psicológicos.

Las pruebas psicológicas más usadas en la selección de personal pueden ser clasificadas de varias maneras:

* Pueden ser de grupo o individuales; las primeras pueden ser aplicadas a casi cualquier número de personas al mismo tiempo.

Entre éstas encontramos las pruebas de aptitud, la prueba de adaptabilidad, las pruebas de capacidad mental, etc.

Por el contrario las pruebas individuales se aplican sólo a una persona cada vez y generalmente requiere la atención total del examinador.

* Otra división muy importante de pruebas psicológicas es cuando se quiere valorar la aptitud y del solicitante, que se deriva de su comportamiento humano.

Las pruebas de aptitud determinan si el individuo tiene facultades o talento para aprender determinado cargo siempre y cuándo se le proporcione la instrucción adecuada.

Existe aún otra clase de pruebas que son las de personalidad e interés o también llamadas de inventarios; estas pruebas tienen por objeto valorar las características de la persona ideal o el interés o gustos que experimente el individuo.

Otro tipo de prueba es la prueba de conocimientos, que la aplica el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

Una vez que el candidato ha pasado referentes a la contratación y antes de tomar la última decisión, deberá llevarse a cabo un estudio socioeconómico de los antecedentes del individuo:

Antecedentes personales.

Antecedentes familiares.

Antecedentes laborales.

En este estudio se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido relación: Compañeros de estudio, de trabajo, etc.

Después del estudio socioeconómico se deberá hacer un exámen médico, que tiene como fines principales conocer si el candidato padece alguna enfermedad, conocer si no tiene al momento de ingresar al nuevo puesto enfermedades profesionales; buscar si el candidato tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo; verificar si el candidato tiene el uso normal y de sus sentidos e investigar el estado general de su salud.

Se debe tener presente que el examen médico cierra el proceso de selección y se coloca al final de las etapas del mismo porque resulta costoso, por lo tanto sólo deberá ser aplicado a aquellos candidatos que tengan muchas posibilidades de ser contratados.

Se hace una evaluación comparativa de los requerimientos del puesto con las cualidades de los candidatos.

Después se presentará al candidato con el jefe inmediato futuro para que sea éste quien tome la decisión final.

Se debe insistir que es recomendable que la decisión final sea tomada por el jefe inmediato del candidato, por ser éste el futuro responsable del trabajo del empleado.

Una vez que ha sido tomada la decisión final de contratar al candidato es necesario comunicárselo y pasar a la siguiente etapa que es la contratación.

La contratación es la aceptación formal del solicitante, dándole un contrato de trabajo de la empresa que será por determinado tiempo o de planta.

El contrato de trabajo es de ley tenerlo y es el contrato que surge de las disposiciones dictadas por la Ley Federal del Trabajo y además de ser un requisito legal lo es también administrativo.

El contrato de trabajo es aquél que obliga a un individuo a prestar sus servicios por medio de una remuneración (salario).

La relación de trabajo puede ser:

* Por tiempo indeterminado: es aquella relación de trabajo por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo de manera permanente mediante el pago de un salario.

* Por tiempo determinado, puede ser:

- Eventual: Cuándo se contrata a una persona por una actividad específica o extraordinaria o accidental, mediante el pago de un salario.

- Temporal: Cuándo una persona va a prestar sus servicios porque existe una necesidad por parte de la empresa.

Esta puede ser:

- Contrato por obra determinada, cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el contrato.
- Contrato a precio alzado, dónde la remuneración es global por la obra material del mismo.

En el momento en que se contrata a una persona, se tiene que dar una alta al nuevo empleado en:

- IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)
- INFONAVIT (Instituto Nacional de la vivienda para los trabajadores)
- Al sindicato (si el trabajador será sindicalizado).
- Se abre su expediente en la organización.

Una vez que el candidato ha sido contratado se procede a darle la inducción.

La inducción es el contacto que se establece entre el contratado y la empresa con el objeto de adaptarlo lo más rápida y eficientemente al nuevo medio en el que va a desenvolverse exponiéndole los objetivos de la empresa, sus políticas, reglas disciplinarias, lugares en los cuales va a trabajar, personal con quien va a relacionarse, instalaciones, etc.

No es posible determinar en qué momento se inicia y en dónde termina la inducción del personal de nuevo ingreso, ya que ésta se inicia desde que el candidato es recibido en la empresa cuando presenta su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante a cubrir.

Es necesario darle al nuevo empleado todas las herramientas y el apoyo para que éste se adapte con facilidad a su nuevo trabajo, de ahí la necesidad de efectuar un plan de inducción en el que se determinen el tipo de organización, las actividades a realizar, políticas de la empresa, plan de beneficios, condiciones de contratación, etc. Esto se encontrará en el llamado manual de bienvenida, el cual se entregará a cada empleado en el momento de su contratación.

Este manual contendrá lo siguiente:

- * Historia de la organización.
- * Sus objetivos.
- * Horarios, días de pago, etc.
- * Artículos que produce o servicios que presta.
- * Estructuras de la organización, localizando el puesto en el que labora.
- * Políticas de personal.
- * Prestaciones.
- * Ubicación de servicios: comedor, transporte, consultorio médico.
- * Reglamento interior de trabajo.
- * Pequeño plano de las instalaciones.
- * Información general, que pueda ser de interés al nuevo empleado.

Sin embargo la inducción también deberá comprender actividades de integración al personal y al puesto de trabajo, por lo que se deberán realizar las siguientes actividades de inducción:

- * Reunión con el personal de nuevo ingreso el primer día de su trabajo y entrega del manual de bienvenida.
- * Información y explicación sobre el contenido del manual de bienvenida.

Aquí los candidatos expresarán sus dudas sobre el manual.

- * Visita a la planta o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.

- * **Presentación ante los representantes sindicales, en su cargo.**
- * **Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con el de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones (vigilantes, personal del comedor, cajero, compañeros de departamento).**
- * **Información otorgada por el departamento, por el gerente de área, jefe de departamento y/o sección, o supervisor de área.**
- * **Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.**
- * **Información acerca de los detalles para la elaboración del trabajo y quedando claramente comprendido lo ya visto en la bienvenida.**
- * **Entrevista de ajustes (al vencimiento de su primer contrato, o a un cierto plazo fijo, como pueden ser tres meses), efectuada generalmente por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la Dirección de personal, con el fin de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido efectuados, o bien a fin de localizar desviaciones.**

Es importante señalar que en este proceso de inducción o integración personal a la empresa participarán todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo empleado, por lo que éstos deberán tomar una actitud agradable y de disposición que facilite la integración del nuevo empleado. -

Este proceso es trascendental para el buen desempeño del trabajo del nuevo empleado, ya que a partir de la inducción éste laborará y se sentirá parte de la empresa. Cabe señalar que en muchas empresas este proceso es olvidado y de esto se desprende una actitud de incertidumbre e insatisfacción de los empleados, entorpeciendo así su futuro desempeño dentro de la organización, ya que no conocerá con precisión las políticas, reglas, ubicación, etc. de su nuevo trabajo.

4.3. Capacitación.

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter administrativo, técnico y científico.

Es muy importante no confundir entre educación, entrenamiento, adiestramiento y desarrollo, por lo que a continuación se presentan sus definiciones.

La educación es el conjunto de actos que se van formando y desarrollando integralmente tanto físico, intelectual y moral en una persona mostrando así su comportamiento en la sociedad.

Entrenamiento- "práctica repetida de esfuerzo físico o mental para poder desempeñar o ejecutar mejor una labor."⁶

Adiestramiento- "proceso para proporcionar destrezas en una habilidad adquirida mediante una práctica realizada durante un cierto periodo de tiempo de trabajo, de carácter muscular o psicomotriz." ⁷

Desarrollo- "Es la promoción que integra al hombre en toda la formación de la personalidad: (Carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos y capacidad para dirigir)." ⁸

Crecimiento de todos los elementos tanto humanos como técnicos que conforman la organización en busca de un fin común.

La finalidad de la capacitación dentro de una organización es el aumento de la productividad y satisfacción, por eso es que se debe considerar la capacitación como una inversión en Capital Humano y no como un gasto.

Para implantar un programa de capacitación y desarrollo es preciso determinar primeramente las necesidades de capacitación y adiestramiento:

⁶ Lic. Alma Angelina Ornelas Armas, apuntes tomados en la materia de Administración de personal I, 1993.

⁷ Lic. Alma Angelina Ornelas Armas, apuntes tomados en la materia de Administración de personal I, 1993.

⁸ Lic. Alma Angelina Ornelas Armas, apuntes tomados en la materia de Administración de personal I, 1993.

* Índices de eficacia.

* Análisis de las operaciones.

* Análisis humano.

Utilizando para ello los siguientes métodos:

a) Observación.

b) Cuestionario.

c) Entrevista.

Una necesidad es la carencia de conocimientos, habilidades y procesos que tiene un trabajador para desempeñar adecuadamente su función.

Si se desempeña mal una función puede ser por:

* No quiere = por falta de motivación y concientización.

* No puede = por incapacidad física o mental.

* No sabe = por falta de capacitación.

Los factores que indican las necesidades de capacitación y adiestramiento son:

* Ausentismo.

* Accidentes.

* Tortuguismo.

* Reprocesos.

* Productividad.

* Ambiente laboral.

* Desperdicios.

Para que la capacitación y el adiestramiento se realicen eficientemente se tendrá una determinada estrategia.

La planeación de todas las acciones y medios a seguir para lograr el objetivo, son:

* Apoyos: De la autoridad. (Jefe inmediatos de las personas a capacitar)

Horizontales (Puestos del mismo nivel)

Sujetos. (Personas a capacitar)

* Obstáculos: De la autoridad. (Jefes inmediatos)

Horizontales. (Puestos del mismo nivel)

Sujetos. (Capacitandos)

* Oportunidades: De la autoridad. (Jefes inmediatos)

Horizontales. (Puestos del mismo nivel)

Sujetos. (Capacitandos)

Técnicas para la detección de necesidades:

* Entrevistas.

* Cuestionarios.

* Evaluación del desempeño.

* Evaluación del clima (Relaciones interpersonales).

* Evaluación organizacional (Filosofía, clima, desarrollo individual y grupal, estructural).⁽⁹⁾

No basta programar e impartir los cursos para que se logren los objetivos de efectividad deseados, para que lo sean se deben tomar en cuenta los siguientes principios:

- a) Diferencias individuales. Es decir, no todas las personas aprenden al mismo ritmo, algunas mayor tiempo y atención que otras.
- b) Motivación. El aprendizaje se facilita cuando quien lo recibe desea recibirlo y no le es impuesto como obligación.
- c) Estándares. Es importante poder medir el desarrollo alcanzado por cada persona.
- d) Recompensa. No sólo funcionan las económicas, sino también el estímulo de reconocimiento, con palabras de estímulo, diplomas, etc.
- e) Refuerzo. Consiste en el repaso general o por partes de lo aprendido y su reconocimiento.
- f) Antecedentes del individuo en cuanto a maduración y conocimientos. No pretender enseñar algo muy complicado a personas que no conocen ni los procedimientos más sencillos.

Una vez determinadas las necesidades de entrenamiento, se procede a establecer el tipo del mismo, un tipo de entrenamiento es:

Inducción:

Este tipo de entrenamiento tiene como objetivo el acelerar la adecuación del trabajador de nuevo ingreso a la organización, informándolo sobre sus políticas, reglamentos, normas y beneficios y obligación que contrae.

Para que el entrenamiento sea efectivo y obtenga los mejores resultados, deben utilizarse las técnicas más adecuadas según el caso y los objetivos propuestos.

⁹ Lic. Antonio Martínez Sánchez, apuntes tomados en la materia de Capacitación, 1994.

Algunas de las técnicas más usuales son:

- * Mesas redondas.
- * Seminario y retiros.
- * Conferencias.
- * Juegos y dramatizaciones.
- * Lecturas dirigidas.
- * Instrucción programada.

Los métodos de enseñanza, pueden considerarse como la organización de la importancia del contenido; y se componen de técnicas, dinámicas, materiales didácticos y actividades de aprendizaje.

La técnica de enseñanza es el recurso didáctico al cual el profesor recurre para dirigir un momento del proceso enseñanza-aprendizaje y lograr el objetivo.

Los tipos de técnicas son:

- * Expositiva: El profesor da la conferencia.
- * Exegética: Lectura comentada de un texto.
- * Interrogatorio: Planteamiento de preguntas por parte del profesor.
- * Cronológica: Presentación de hechos en orden de aparición.
- * Argumentación: El alumno comprueba o demuestra lo aprendido verbalmente.
- * Debate: Se divide al grupo en dos bandos para la discusión del tema.
- * Caso: Se analiza un caso real obteniendo, hechos, problemas y soluciones.

- * Dramatización: Los capacitados actúan determinados papeles para la discusión y solución posterior.
- * Experiencia directa: El capacitado aplica lo aprendido a una situación real.
- * Investigación: El alumno presenta resultados de su investigación fuera del aula.
- * Seminario: Se discute en el grupo la lectura e investigación personal.
- * Discusión en pareja: Discusión entre dos personas.
- * Lluvia de ideas: Todo el grupo da ideas sobre el tema.
- * Philip: Dividir al grupo en varios equipos para discusión. Se agrupa de seis personas.
- * Discusión en pequeños grupos: Se divide de diez a doce personas.
- * Examen por una comisión: Un grupo de capacitandos prepara una serie de preguntas para un especialista, con el objeto de que todo el grupo tenga una visión más amplia sobre el tema.
- * Entrevista. Ya se explicó (10)

Las dinámicas vivenciales son los juegos y manejos del grupo que dirige el instructor para propiciar un mejor ambiente entre los integrantes.

Existen varios tipos de dinámicas:

- * De comunicación: Ejemplo teléfono descompuesto.
- * Para romper el hielo: Dinámicas de presentación.
- * De formación grupal: Hablar de sentimientos, valores, terapias, etc.

¹⁰ Lic. Antonio Martínez Sánchez, apuntes tomados en la materia de Capacitación, 1994.

El material didáctico en toda capacitación son un apoyo los auxiliares de la comunicación; como, las herramientas y técnicas que ayudan a que el mensaje sea mejor captado. Se llama material didáctico o medios de apoyo, clasificándose de la siguiente manera:

a) Visual:

- * Pizarrón.
- * Rotafolios.
- * Carteles.
- * Pintarrón.
- * Acetatos.
- * Filminas.
- * Transparencias.
- * Resúmenes.
- * Notas técnicas.

b) Audiovisual:

- * Cine.

c) Medios auditivos:

- * Grabación.
- * Radio.
- * Disco.

- * Cassettes.

d) Vivenciales:

- * Lugar mismo del trabajo.

- * Simulación.

Las ventajas de los materiales didácticos son:

- * Crea más facilidad para comprender lo que se expone.

- * Se ahorra tiempo.

- * Se logra mayor interés.

- * Lo hace más atractivo.

- * Más ágil, no tedioso.

- * Ayuda a la memoria.

- * Ayuda al instructor en la lógica.

Las desventajas de los materiales didácticos:

- * Pueden desviar la atención.

- * Muchos de ellos dependen de energía eléctrica.

- * Son costosos.

- * Se debe conocer el manejo.

La actividad de aprendizaje lleva a cabo el capacitando dentro y fuera del aula el logro de su aprender. Es un medio para que el alumno consiga el objetivo del curso que es el aprendizaje. Ejemplos de ellos son:

- * Tareas.
- * Visitas a empresas.
- * Investigación.

4.4. Compensaciones.

Esta función comprende la Administración de remuneraciones y los servicios y prestaciones.

A continuación se explicará con detalle la administración de remuneraciones.

Es aquella parte de la función de Recursos humanos que estudia los principios y técnicas para que se logre que la remuneración que recibe el trabajador sea adecuada a su puesto, a su eficiencia personal, a sus habilidades y a las posibilidades de la empresa.

Los objetivos de la Administración de compensaciones:

- * Fijar precios justos a puestos.
- * Mantener el equilibrio entre trabajadores, empresa y mercado.
- * Motivar al personal, pagando lo que le corresponde.
- * Evitar conflictos que se pueden dar a causa de los sueldos.
- * Mantener y atraer al personal óptimo.
- * Tener un punto de partida para explicar al personal las razones y motivos que justifiquen diferentes sueldos en la empresa.

Para que esto se lleve a cabo se toman en cuenta tres factores:

- a) Importancia o valor de cada puesto de la empresa para la obtención de los objetivos.
- b) El valor del mercado que cada uno de los puestos está alcanzando.
- c) Los méritos personales del ocupante.

Las principales técnicas aplicables en la administración de compensaciones son:

- * Análisis y descripción de puestos.
- * Encuesta de salarios.
- * Estructuración de políticas de remuneraciones.
- * Calificación de méritos o evaluación del desempeño.

A continuación se explicará cada una:

* Análisis y descripción de puestos.

Como se mencionó anteriormente el análisis y descripción de puestos es la técnica que permite describir el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Se debe llevar un procedimiento para la elaboración del análisis y descripción de puestos.

- Tener información general sobre la organización y las funciones del área donde se encuentra el puesto a analizar.
- Recabar los datos necesarios para el análisis mediante la observación y la entrevista con el ocupante del puesto.
- Ordenar de una manera lógica y coherente toda la información obtenida.

- Redactar el análisis con claridad, precisión y objetividad.
- Revisar su redacción, para corregirla.
- Revisar con el jefe inmediato del puesto analizado, el análisis terminado para su aprobación.
(11)

El contenido del análisis y descripción de puestos consiste en:

a) Identificar el puesto.

Aquí se ubica al puesto dentro de la organización, y contiene los siguientes datos:

* Título del puesto: Nombre con el que se conoce en la organización.

Si el analista considera que éste no es muy apropiado sugerirá otro que se apegue al contenido del trabajo.

* Jerarquización: Se definirá la dirección, la gerencia, el departamento o sección al que pertenece, esto con el fin de localizarlo en el organigrama.

* Niveles y contactos: Esto es, a qué puesto reporta, número de subordinados que le reportan directamente (si los hay).

* Ubicación geográfica del puesto dentro de la organización, esto es dentro de la planta o las oficinas que tenga el inmueble; en caso de puestos que sus labores se realicen en la calle, se dirá el lugar en donde reportan a sus jefes.

* Fecha: Para conocer la validez y antigüedad del análisis.

* Nombre del titular del puesto: Es el nombre del ocupante del puesto, si éste se encontrara vacante, la información deberá ser proporcionada por el responsable de supervisar dicho puesto.

¹¹ Lic. Luis Roberto Arellano Laredo, apuntes tomados en la materia Compensaciones II, 1994.

Aquí también se deberá poner el nombre del analista y las firmas de autorización y aprobación del jefe inmediato y el titular del puesto.

b) Descripción genérica.

Es cuando el lector puede entender claramente lo que realiza una persona en un puesto, con solo leerla.

c) Descripción específica:

Se describen detalladamente las actividades que se realizan en el puesto, cómo se desempeña y el propósito con que lo haga.

Para este punto el analista debe tomar en cuenta:

* ¿Qué se hace?: Actividad distinguiéndola de otras que estén conectadas con el cargo, pero que se realicen en diferentes ocasiones. Se debe completar con la frecuencia o periodicidad de lo realizado.

* ¿Cómo lo hace?: Materiales, herramientas y/o equipos que utiliza el titular para desempeñar las funciones de su puesto, así como los procedimientos que debe de seguir.

* ¿Para qué lo hace?: Objeto y finalidad de lo desarrollado.

La técnica Hay, a diferencia de las tradicionales, llama a este apartado "Finalidades del puesto", siendo el mismo contenido.

d) Entorno operativo:

* El personal que reporta directamente al titular y la finalidad de esta relación.

* Lugar y titulares de otros puestos con quienes realiza su función, estableciendo el grado de participación que éstos tienen en ellas.

También se mencionan las relaciones externas (Relaciones fuera de la organización) que tiene el titular para desempeñar eficientemente su trabajo.

- * Toma de decisiones: Facultad de decisión, mover una acción o situación hacia una decisión.
- * Reto al que se enfrenta el puesto: En mercados, productos, adquisiciones, recursos humanos, etc.
- * Representación en consejos y comités especiales.
- * Habilidades, conocimientos y experiencias relevantes que debe tener el titular en el puesto.

e) Dimensiones:

- * Principales cifras de resultados económicos sobre el puesto directamente.
- * Principales cifras de recursos que administra el puesto.

Estas pueden ser:

- Nómina que maneja.
- Cantidad de recursos que administra.
- Presupuestos.
- Tipo de mercancía.

f) Organigrama:

g) Actividades:

Si el puesto es técnico se incluirán las actividades que efectúa.

Las descripciones de puestos deben ser actualizadas con el fin de revisar la valuación correspondiente a fin de ajustarla a la realidad de esa posición.

La valuación de puestos es el método para determinar el valor relativo de un puesto en su relación con otros puestos de la organización.

Existen métodos para valorar puestos:

1.-Gradación:

Alineación jerárquica de puestos de mayor a menor importancia. Dividirlos por grados.

Dentro de una categoría de puestos existen diferencias en los niveles de responsabilidad, funciones y habilidades en el puesto.

2.-Comparación de factores:

Los especialistas de los puestos que se van a evaluar se comparan con las especificaciones de los puestos considerados como claves.

En este método:

- * Se seleccionan puestos claves

- * Se definen factores.

- * Se jerarquizan los trabajos clave dentro de cada factor.

- * La cantidad que se abona y trabajo clave se reparten entre los factores de acuerdo a su importancia.

- * Se construye una escala de valoración.

3.-Método por puntos:

Es el sistema más técnico que se emplea para efectos de valuación, es el que mayores ventajas nos ofrece para la correcta valuación de sueldos y salarios.

Este sistema está compuesto por tres pasos:

- 1.- Comparar los factores o características del puesto, con una serie de definiciones.
- 2.- Dar valor o calificación por dicha comparación.
- 3.- Asignar a cada puesto valuado en puntos el sitio que le corresponde en una escala de salarios establecidos con base en métodos estadísticos.

Posteriormente se evaluarán determinados factores como:

- * Habilidad: La que debe poseer el trabajador, además de la que debe adquirir.
- * Esfuerzo: El que el trabajador debe estar capacitado para realizar, tanto físico como en habilidad.
- * Responsabilidad: La que el trabajador debe asumir.
- * Condiciones de trabajo: A las que debe hacer frente y soportar el trabajador.

Muchas organizaciones subdividen estos factores en subfactores para diferenciar a los puestos entre sí. (¹²)

a) Ponderación de factores: Se ponderarán de acuerdo a la importancia que tengan para la organización.

b) Gradación de factores: Es indispensable una medida para determinar el grado en que cada factor se encuentra en el puesto. A fin de proporcionar esta medida se establecen grados para cada factor, pudiendo así medir las diferencias en los requisitos del puesto.

A cada factor se le asigna un valor en puntos y entre más universal sea un factor, más se precisará en un mayor número de grados.

¹² Lic. Alma Angelina Ornelas Armas, apuntes tomados en la materia Admon. de personal I, 1993.

c) **Valuación de los puestos.** Una vez que la empresa ha definido su plan de valuación en el manual de valuación, (En donde se especifican factores a utilizar, su ponderación, su distribución de puntos en cada grado y equivalencia de la puntuación en una escala actualizada de sueldos y salarios de la región) se inicia el proceso de valuación en el que se compararán los factores del manual, asignándole a cada uno de ellos el número de puntos que les corresponda. Sumando todos los puntos al final de la comparación, para buscar en la escala de salarios el rango salarial que le corresponda a esa puntuación, o sea la remuneración correspondiente al puesto valuado.

d) **Comité de valuación:** Se discute la opinión de varias personas integradas a un comité para afinar la valuación hecha por el analista y así hacerla legal.

Para facilitar la valuación y evitar con cada puesto es recomendable elegir un número limitado de puestos básicos a los que se les llama Puestos Tipo, es decir, puestos que sobresalgan en la organización, que sean estables, conocidos y sus definiciones se comprendan con facilidad; que no surjan cambios frecuentes en obligaciones y salarios y que su contenido no se preste a discusiones.

e) **Gráfica de dispersión:** Una vez determinado el valor de los puestos en puntos, se grafican, localizando los puntos en el eje horizontal y los sueldos de igual forma.

Esto se hace con todos los puestos y se obtiene la gráfica de dispersión.

Cabe mencionar que todos los sistemas de valuación de puestos tienen un margen de error ya que al calificar es casi imposible evitar la subjetividad al describir el puesto.

Con base en la gráfica de dispersión resultante se traza una línea de mejor ajuste, dicha línea usualmente es la línea del mercado; puede trazarse, tratando de que pase en medio de los puntos del diagrama.

Una vez hecho esto es lo que la empresa está dispuesta a pagar a un grupo de puestos de acuerdo a los valores en puntos dados (rangos).

Los niveles se establecen según el número de puestos, por jerarquías y se hacen grupos.

La media de cada nivel debe coincidir con el sueldo y con la línea; así se gratificará el porcentaje sobre el punto medio que se obtuvo de cada rango para arriba y para abajo.

Después de esto se elabora el tabulador de salarios, el cual es el objetivo de sueldos que la empresa está dispuesta a pagar. El tabulador se tiene que actualizar para que la empresa no se quede fuera del mercado.

* Encuesta de salario

Para que los sueldos de una empresa sean más altos que los pagos promedio que se hagan en la región, o por lo menos iguales, es necesario realizar la encuesta de salarios, la cual consiste en recabar información al respecto, manejarla estadísticamente, obtener una línea de tendencia semejante a la formulada con los datos particulares de la organización, compararlas para realizar los ajustes finales en las escalas definitivas. (¹³)

El método es el siguiente:

- a) Determinación de información necesaria.
- b) Diseño de formas a utilizar.
- c) Selección de puestos a utilizar.
- d) Determinación del número y tipo de empresa a investigar.
- e) Recolección de datos.
- f) Resumir datos y analizarlos.
- g) Manejo estadístico de los resultados que se obtengan.
- h) Formulación de la gráfica correspondiente que marque la recta del incremento promedio.

Es necesario tomar en cuenta tres aspectos al recabar la información:

¹³ Lic. Luis Roberto Arellano Laredo, apuntes tomados en la materia Compensaciones II, 1994.

- a) Salario base.
- b) Promedio = suma del salario base + prestaciones + compensaciones.
- c) Prestaciones adicionales.

Los requisitos para realizar una encuesta de sueldos es:

- a) Revisar sobre el contenido de los puestos.
- b) Tiempo que se le dedicará a cada función del puesto.
- c) Requisitos mínimos para ocupar el puesto.
- d) Beneficios económicos que la persona va a recibir.
- e) Empresas de la misma región.

Para elegir los puestos que se van a investigar es necesario:

- a) Elegir puestos comunes.
- b) Elegir puestos que sean claves.
- c) Deben comprender la máxima y mínima remuneración.
- d) Que no sufran los efectos de la oferta y la demanda.
- e) Elegir puestos tipo.

La información recabada se manejará confidencial y se proporcionará a cada participante una forma resumida de los resultados, con una clave especial para identificar sus resultados.

Al haber analizado los resultados de la organización con los del mercado se procederá a establecer las políticas de sueldos con respecto al mercado.

* Política de compensaciones.

Las políticas de compensaciones "pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para la decisión que les corresponde tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o cumplir normas concretas "14

En materia de Recursos Humanos las políticas dan confianza a jefes y subordinados pues organizan (si son interpretados) los tratos a todo el personal.

En el caso de la administración de compensaciones las políticas asegurarán que la función de compensar al personal sea conforme con los aspectos de la función de Recursos Humanos. Además de reducir la incertidumbre de los trabajadores, quienes generalmente consultan al departamento de Recursos Humanos por desconocer al respecto.

El contenido de las políticas de compensaciones es:

* Precisión de reajustes de las clases salariales en relación de las alternativas del mercado.

* Tipos de incrementos salariales, estos pueden ser por:

Ajustes por promoción.

Ajustes por monto.

El objetivo de las políticas de compensaciones es establecer criterios para administrar sueldos, por lo que en estas políticas se deben verificar y definir perfectamente:

* Vigencia del tabulador.

* Tipos de incrementos.

* Quien lleva el control de los incrementos.

* Quien tiene facultad de otorgar incrementos.

¹⁴ Lic. Luis Roberto Arellano Laredo, apuntes tomados en la materia Compensaciones II, 1994.

- * Incrementos generales.
- * Incrementos por méritos.
- * Incrementos por promoción.
- * Incrementos por modificación a valuación de puestos.
- * Incrementos por ajustes al tabulador.

Estas políticas serán realizadas de acuerdo al presupuesto de la empresa, y de acuerdo al nivel de competencia que quieran tener con el mercado.

* Calificación de méritos o evaluación del desempeño

Una vez establecido el valor salarial de un puesto en sus puntos mínimos, medio y máximo y después de comparar los niveles de sueldo de la organización con los del mercado, es necesario evaluar el desempeño de los ocupantes de un puesto, para determinar el sueldo de los trabajadores dentro del rango salarial que da su sueldo.

Esta técnica de calificación de méritos es denominada así ya que trata de distinguir y evaluar la labor de los individuos que trabajan, viendo las diferencias entre las personas que ocupan puestos similares. (15)

Esta técnica debe basarse en resultados y debe ser objetiva, analítica por periodos, revisada, escrita por el uso de formas.

La calificación se encarga de ver aquellas cualidades que influyen directamente en el trabajo, éstas pueden ser:

- * Calidad.
- * Responsabilidad.

¹⁵ Lic. Antonio Martínez Sanchez, apuntes tomados en la materia de Capacitación, 1994.

- * Iniciativa.
- * Disciplina.
- * Espiritu de colaboración.
- * Conocimiento del trabajo.
- * Asistencia y puntualidad.

Existen varios métodos para la calificación de méritos o evaluación del desempeño:

1.- Método de comparación.

Compara el desempeño de los individuos en las siguientes maneras:

- a) Alineamiento - Se jerarquizan individuos de más satisfactorio a menos.
- b) Comparación por pares - Compara a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo, señalando al mejor.

2.- Método de escalas.

En éste se califica al individuo en relación a una escala determinada, pueden ser:

- a) Escalas continuas; se denominarán así si el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma no interrumpida.
- b) Escala discontinua; el paso entre un grado y otro se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una característica.

3.-Lista por comparación.

En éstas, el supervisor no se da cuenta del resultado de la calificación para evitar preferencias

o rechazos hacia los trabajadores.

a) Listas checables ponderables.- Alinear afirmaciones que han sido preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100. Corresponde a cada uno un valor diferente que el supervisor desconoce.

b) Listas checables de preferencia.- Frases agrupadas de 4 en 4 siendo dos favorables y dos desfavorables, las que el supervisor señala las dos frases que describen mejor al calificado.

El análisis en cuanto a la ejecución califica las características del puesto, después de haber estudiado su descripción; define áreas de responsabilidad que operan en la práctica; en conjunto con su jefe fijan metas por periodos de 6 meses y al finalizar este periodo el calificado compara lo obtenido con lo anterior y crearán nuevas metas.

La encuesta de la evaluación del desempeño es aquella entrevista que se realiza periódicamente entre el empleado y su jefe inmediato a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como trabajador.

Con ésta se proporciona retroalimentación al trabajador; da oportunidad de que se asesore para mejorar su desarrollo y se le hacen ver las características que necesita desarrollar para poder ocupar en un futuro un puesto superior.

Para realizar esta entrevista es necesario seguir el desarrollo de ésta ya mencionado en la parte de selección.

Con la entrevista de evaluación del desempeño se obtienen más beneficios que en las otras técnicas, éstos son: comunicación entre el jefe y su subordinado, se aclaran anomalías por parte del empleado, el trabajador se siente satisfecho al ver que existe interés en su trabajo y en su futuro.

En esta entrevista se deberán incluir los factores que la empresa necesite calificar para obtener de sus trabajadores un desempeño excelente. La encuesta deberá ser diseñada de acuerdo al personal al que se le aplicará, de esta manera es común encontrar en las organizaciones varios tipos de encuestas; nivel operario, nivel mandos intermedios, nivel ejecutivo.

Para darle una calificación a cada factor es necesario contar con una escala estimativa que puede tener tantos valores como la organización requiera. Estas encuestas serán realizadas a través de entrevistas jefe-subordinado, considerando los resultados de carácter confidencial.

Por todo esto la entrevista es una técnica que permite motivar a los empleados, conocer su actitud y aspectos para desarrollarlos y así poder ocupar rangos superiores.

Los servicios son todas aquellas actividades costeadas por la organización que proporcionan una ayuda o beneficio de tipo material o social a los empleados.

Prestaciones son las aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, percibe el trabajador. Es decir, son los elementos que en forma adicional al salario recibe el trabajador en dinero o en especie y que representan un ingreso o ahorro de un gasto a realizar.

Las prestaciones se clasifican de la siguiente forma:

- a) En dinero.
- b) En especie.
- c) En facilidades, actividades o servicios.

En la realidad se considera como prestaciones los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal, originando la siguiente clasificación:

*Prestaciones que otorgan las leyes.

a) Ley Federal del Trabajo: Artículo:
61,63,67,68,69,74,76,81,87,117,132,152,162,166,172,180,504.

Art. 61: el cual se establece la duración máxima de las jornadas de trabajo.

Art. 63: Se refiere al descanso que tendrán de media hora en una jornada de trabajo.

Art. 67: Las horas extras se pagarán dobles.

Art. 68: Las horas extras después de las 9 horas a la semana se pagarán triples y no están obligados a trabajarlas.

Art. 69: El día de descanso después de 6 días de trabajo.

Art. 74: Establece los días de descanso obligatorios:

1 de enero.

5 de febrero.

21 de marzo.

1 de mayo.

16 de septiembre.

20 de noviembre.

1 de diciembre de cada seis años.

Art. 76: Se mencionan los días correspondientes de vacaciones.

Art. 81: Las vacaciones se darán en los seis meses después del cumplimiento del año.

Art. 87: Aguinaldo.

Art. 117: Derecho al reparto de utilidades.

Art. 132: Se refiere a las obligaciones que tienen los patrones sobre los trabajadores.

Art. 152: De no ser cumplidas las obligaciones, podrán quejarse en la Junta de Conciliación.

Art. 162: Para el retiro de alguna persona se le dará un prima de antigüedad, conforme a determinadas normas.

Art. 166: Se refiere al trabajo de las mujeres embarazadas, que no sean peligrosos, ni horas extras, etc.

Art. 172: El patrón deberá tener suficientes asientos.

Art. 180: Las obligaciones del patrón cuando tiene manores de 16 años.

Art. 504: Las obligaciones especiales de los patrones.

b) Ley del I.M.S.S.: ésta se divide por las personas que las reciben:

Asegurado.

Beneficiarios.

*Prestaciones que otorgan las instituciones:

Estas prestaciones varían de acuerdo a la empresa: filosofía, presupuesto, políticas y obligaciones contractuales.

De este punto se hace una división:

a) Financiera directas; entre las cuales se pueden encontrar:

Préstamos personales.

Anticipos de sueldos.

Anticipos de gratificación.

Caja de ahorro.

Ayuda para transporte.

Becas.

Dote matrimonial.

Gratificaciones.

Pensiones.

Ayuda por nacimiento de un hijo.

Seguro de vida.

Seguro de hospitalización.

Premios, etc.

b) Financieras indirectas; son las prestaciones que la organización proporciona al trabajador y que no son dinero en efectivo, se pueden financiar totalmente o sólo en parte, éstas pueden ser:

Tiendas.

Despensas.

Descuento en compra de artículos de la empresa.

Servicio de transporte.

Ayuda para deportes.

Disponibilidad del vehículo de la organización.

Actividades culturales.

Sociedades diversas, etc.

4.5. Seguridad e Higiene.

" Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud " ¹⁶

Entendiendo como enfermedad. " Todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios" ¹⁷

Seguridad industrial , " Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes " ¹⁸

Entendiendo como accidente de trabajo "La lesión orgánica o perturbación que se produce al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de este a aquel." ¹⁹

Para prevenir enfermedades y accidentes de trabajo, es necesario tener en cuenta varios aspectos que a continuación se enuncian:

- * Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- * Materiales de construcción.
- * Sistemas de ventilación.
- * Procedimientos de calefacción.
- * Métodos de iluminación.

¹⁶ Lic. Alma Angelina Ornelas Armas, apuntes tomados en la materia Admon. de personal II, 1994.

¹⁷ Ley Federal del Trabajo, artículo 475.

¹⁸ Lic. Alma Angelina Ornelas Armas, apuntes tomados en la materia Admon. de personal II, 1994.

¹⁹ Ibidem.

- * Sistemas de agua potable.
- * Alejamiento y neutralización de las aguas negras.
- * Aseo de los centros de trabajo.
- * Eliminación y transformación de basuras y materias de desecho.
- * Acondicionamientos higiénicos.
- * Materias primas, en las que conviene saber y reglamentar:
- * Sistemas de neutralización.
- * Elaboración y transformación que experimentan.
- * Jornada de trabajo, así como trabajo de mujeres y menores.
- * Integración de comisiones mixtas de higiene y seguridad por trabajadores y representantes de la empresa, que tendrán funciones específicas dentro de la investigación y corrección de condiciones de higiene y seguridad dentro de la empresa.
- * Servicio médico:
- * Exámen de ingreso.
- * Cooperar en el desarrollo de medidas adecuadas y efectivas para prevenir la exposición a agentes nocivos.
- * Practicar exámenes periódicos a aquellos que están expuestos en su trabajo a peligrosos materiales y a agentes nocivos.

El que se den las enfermedades profesionales traen consigo varias cuestiones.

Como las psicológicas, desarrollan en las personas el temor constante de verse lesionadas gravemente y esto produce un ambiente de inseguridad personal que afectará su trabajo y su personalidad.

Las sociales, ya que aumentan el número de inválidos e incapacitados a los que hay que mantener y cuidar, además de las malas actitudes de las personas cercanas al afectado y pérdida de mercados extranjeros y nacionales por disminución de la calidad y el aumento en el costo de los productos.

Las económicas, ya que se dan pérdidas económicas por ausentismo, elevación de gastos de adiestramiento y selección de personal nuevo. Pérdidas de la organización en producción, calidad, tiempo, prestigio, etc. Pérdidas para la familia por una baja de sus ingresos y el aumento de gastos por tener un enfermo, el I.M.S.S. también sufre pérdidas al igual que otros organismos similares por el aumento de sus gastos médicos, auxiliares, medicamentos, etc. y finalmente pérdidas para el país, al perder fuerza de trabajo y potencial de mercados extranjeros.

Es importante señalar que en cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones mixtas de seguridad e higiene que sean necesarias, compuestas por un número de representantes de los trabajadores igual a los representantes del patrón, para así investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

Los requisitos que debe contener una Comisión Mixta de Seguridad de Higiene son:

- 1.- Ser trabajador de la organización; este requisito es válido ya sea representante de los trabajadores o del patrón.
- 2.- Poseer la instrucción y experiencia necesarias para el buen desempeño del puesto.
- 3.- Caerle bien a los trabajadores.
- 4.- No ser afecto a bebidas alcohólicas: drogas, enervantes o juegos de azar.

5.- De preferencia ser jefe de familia (²⁰)

Obligaciones de las comisiones:

- * Establecer o dictar medidas para prevenir al máximo los riesgos que se presentan dentro del establecimiento.
- * Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- * Vigilar que ese cumplan las disposiciones de higiene y seguridad establecidas en los reglamentos y que tiendan a conservar la salud de los trabajadores.
- * Poner en conocimiento del patrón y de las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- * Dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores para orientarlos sobre el peligro en el trabajo que desempeñan.(²¹)

No tener una buena seguridad podrá traer accidentes y provocar varios tipos de incapacidad.

Incapacidad temporal-" Es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo " ²²

Incapacidad permanente parcial-" Es la disminución de las facultades o aptitudes de un persona para trabajar " ²³

Incapacidad permanente total- "Es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida" ²⁴

Entre las causas que dan origen a un accidente de trabajo, hay dos que conducen directamente a la producción del mismo.

²⁰ Lic. Alma Angelina Ornelas Armas, apuntes tomados en la materia de Admon. de personal II, 1994.

²¹ Lic. Alma Angelina Ornelas Armas, apuntes tomados en la materia Admon.de personal II, 1994.

²² Ley Federal del Trabajo, artículo 478

²³ Ibidem, artículo 479

²⁴ Ibidem artículo 480.

Directas o próximas, que dependen estas del ambiente de trabajo donde se realizó el accidente y de las condiciones en que se encontraba el propio accidentado, y existen de dos formas:

Por las condiciones inseguras, que son los riesgos que hay en los materiales, maquinas , edificios, que rodean al individuo, y que representan un peligro de accidente.

Por las prácticas inseguras, que son los actos personales que en su actividad exponen a las personas a sufrir un accidente.

Indirectas o remotas, que son totalmente ajenas a las condiciones biológicas del accidentado, aunque pueden estar subordinados al medio en que se trabaja en forma normal.

El reconocimiento que dan las Comisiones puede darse exactamente dónde se ubica el trabajador realizando una actividad específica ó en el área de trabajo, es decir, dónde se ubican varios trabajadores o departamento de trabajo.

Las características de este reconocimiento son:

El programado, que es aquel que realizan las comisiones mixtas de higiene y seguridad una vez al mes.

El oficial: que es cuando un inspector de la S.T.P.S., del I.M.S.S. o de la Secretaria de Salud o cualquier dependencia que infiera en la seguridad puede hacer un reconocimiento eventualmente. El objetivo es de carácter administrativo, le tienen que mostrar un registro de accidentes.

Específico: que es un recorrido eventual sugerido por el gerente, el jefe de personal por alguna persona interesada en hacer una recorrido ya sea por estudio, investigación ó problemas.

Se deberá realizar posteriormente un desarrollo del recorrido de las comisiones mixtas y se deberán tomar las siguientes consideraciones:

* Tener información general del área que se va a recorrer.

* Hacer un plan de recorrido.

Dividir las funciones de las personas que hagan el recorrido:

Un apuntador.

Un preguntador.

Los que detecten sensorialmente condiciones peligrosas y actos inseguros.

En caso de no tener una organización adecuadas condiciones de seguridad e higiene un accidente será riesgo de trabajo, por no entrenar y adiestrar bien al personal, pudiendo ser por las siguientes causas.

* Distancia de la máquina hacia él.

* Posición del trabajador.

* Esfuerzos que realiza para operar la máquina.

* Altura del trabajador con relación a la operación de mandos de la máquina.

* Contactos con materia prima, maquinaria, equipos, insumos y productos.

Es importante conocer los índices de riesgo que tiene una empresa ya que tiene consecuencias materiales y humanos. Se deberá tener fijados los índices en caso de una auditoria por parte del IMSS y se calculan así:

Índice de frecuencia: El número de accidentes por una constante (1,000) entre horas trabajadas (meses o días por número de trabajadores)

Índice de gravedad: Los días de incapacidad por una constante (1,000) entre horas trabajadas.

Índice de siniestralidad : Índice de gravedad por el índice de frecuencia.

4.6. Relaciones laborales.

Las relaciones laborales son la parte central de la administración de Recursos Humanos a nivel gerencial. Es el equilibrio entre el patrón, sindicato y trabajadores.

En las relaciones laborales se deberá tomar en cuenta el entorno interno que es lo que afecta a la empresa internamente. Lo que se encuentra dentro de ella, como son:

- * Línea de comunicación.
- * Línea de integración.
- * Línea de administración.
- * Línea de técnicas.

Y el entorno externo que son las cuestiones externas a la empresa que pueden afectar las relaciones laborales como son:

- * Cuestiones económicas.
- * Cuestiones sociales.
- * Cuestiones políticas.
- * Cuestiones intergremiales.

Entre el patrón, el sindicato y los trabajadores se puede decir que existen líneas en cuanto a las relaciones laborales, estas líneas son:

Línea punteada significa que las relaciones están muy mal.

Una sola línea significa que las relaciones están regular.

Dos líneas significan que las relaciones están bien.

Tres líneas significan que las relaciones están muy bien. (25)

El entorno externo es muy importante y sin embargo no lo podemos evitar ni controlar.

Como ya se había comentado anteriormente debe haber un reglamento interior de trabajo dentro de una organización, " Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajadores en una empresa o establecimiento " 26

El cual debe contener las materias , según el artículo 423 de la Ley Federal de Trabajo, son:

- * Horas de entrada y salida de los trabajadores; tiempo dado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada.
- * Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- * Dias y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
- * Dias y lugares de pago.
- * Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el art. 132 fracc. V.

Son obligaciones de los patrones:

Mantener el numero suficiente de asientos y sillas a disposición de los trabajadores, en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo.

- * Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para presentar los primeros auxilios.

25 Lic. Antonio Martínez Sánchez, apuntes tomados en la materia de Sindicalismo, 1993.

26 Ley Federal del Trabajo, artículo 422.

- * Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar las mujeres y los menores.
- * Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos y a las medidas que dicten las autoridades.
- * Permisos y licenciados.
- * Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder más de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes que se le aplique la sanción.
- * Las demás demandas necesarias y convenientes de cada empresa o establecimiento para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

Las normas que se deberán seguir para la formación del reglamento interior de trabajo son:

- * Se formularán con una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón.
- * Si las partes se ponen de acuerdo cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes de su firma lo depositarán en la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- * No producirán ningún defecto legal las disposiciones contrarias a esta Ley, a sus reglamentos y contratos colectivos y contratos de ley.
- * Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo podrán solicitar de la junta se revisen sus disposiciones a esta Ley y demás normas de trabajo.

Después de establecer un reglamento interior de trabajo se dará lugar a tener obligatoriamente el contrato colectivo de trabajo.

La revisión de un contrato se hace porque el patrón y el sindicato lo pide, en la practica el patrón nunca pide la revisión ya que cuando existe una cláusula donde se le otorgan derechos al trabajador ya no se pueden quitar.

La administración del contrato colectivo debe ser durante el año y lo debe administrar la Gerencia de Relaciones Industriales o Recursos Humanos. Todo el año se debe estar listo para una negociación y se debe tener una táctica. Los objetivos que se deben tener siempre para negociar y administrar el contrato colectivo son:

a) Estar conscientes de la necesidad de tener una estrategia que sirva de proceso en las negociaciones, administración y revisión del contrato colectivo de trabajo. A este proceso se le debe dar la importancia que requiere para mantener las relaciones obrero-patronales en el justo equilibrio.

b) Al hacer la estrategia se debe guiar de la manera en que se va hacer mediadores en búsqueda de la conciliación de intereses entre clases y grupos existentes en la empresa.

c) Producir los mejores satisfactores para el elemento humano, dichos satisfactores se van a dar en beneficio de:

1.- Empresarios e inversionistas.

2.- Trabajadores y empleados.

3.- Consumidores.

4.- Comunidad.

El contrato colectivo es el elemento regulador de las relaciones laborales de la empresa donde se van a lograr los objetivos y finalidades de ésta.

Es importante que se cuente con una estrategia porque se debe tener toda la posibilidad y capacidad para administrar, negociar y revisar el contrato colectivo, existiendo justicia para los trabajadores y también porque la negociación, administración y revisión del contrato colectivo se debe no como algo obligatorio por la Ley ni porque lo exige el sindicato, sino como un ajuste necesario y útil para la empresa puesto que el tiempo hace que lo que se haya acordado se vuelva obsoleto y las relaciones laborales son dinámicas. Por eso el contrato colectivo es el instrumento básico que va a usar la empresa como arma para aumentar la confianza del sindicato de los trabajadores.

Contestar una serie de preguntas previamente a la administración, negociación y revisión del contrato colectivo y así se tendrán los argumentos para llegar a los objetivos. Algunas de estas preguntas tendrán que ser contestadas por todos los departamentos, otras sólo por algunos departamentos y otros más sólo por el departamento de Recursos Humanos.

Conocer el contrato colectivo no sólo es leerlo, se debe:

Conocer su contenido, cuántas cláusulas tiene, conocer el tabulador, si sirve como base para los escalafones, ascensos y vacantes.

Conocer su duración, esto es, cuanto dura (indefinido), se debe tomar en cuenta que no es por tiempo ni por obra determinada por lo que será revisado cada dos años el clausulado y cada año el tabulador, por lo que podrá ser modificado en todo el clausulado cada dos años, o corregir las cláusulas o el texto de las mismas.

Conocer cuando va a ser revisado, esta revisión puede ser solicitada por el sindicato o por el patrón, pero si este quiere quitar cláusulas para mejorar su situación económica entonces no procede, solo procede si se van a mejorar las condiciones y los derechos de los trabajadores.

Conocer su clasificación. para poder interpretar un contrato colectivo se deben clasificar las cláusulas en cuatro tipos:

a) Cláusulas de tipo económicas: Son las que representan para el patrón una erogación en dinero; se refieren además del incremento en dinero sobre el tabulador de salarios, a todos aquellos aspectos que de una manera directa presentan una erogación que hace la empresa en beneficio de la economía del trabajador.

Quedan comprendidas aquí todas las cláusulas de servicios y prestaciones.

b) Cláusulas de tipo administrativo: referentes al derecho que tiene el patrón de manejar el contrato colectivo, respecto a cuestiones de orden administrativa y técnico y que van a servir de base para que el patrón ordene el desarrollo de los trabajadores en la empresa.

c) Cláusulas de tipo sindical: referentes y que contengan derechos en beneficio del sindicato.

d) Cláusulas de tipo normativo: reglamentan la forma de realizar los trabajos (condiciones de trabajo)

4.7. Comunicación.

La comunicación es la transformación de la información, las ideas, las emociones y las habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, gráficas, etc.

Como comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común.

De acuerdo a esto, la comunicación es indispensable para lograr las necesidades de coordinación de esfuerzos, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

Para lograr esto es necesario que en toda organización exista la óptima comunicación entre su personal.

Esta función ha sido incluida como un área de la función de Recursos Humanos, ya que promueve los sistemas, medios y clima apropiado para desarrollar ideas e intercambiar información en toda la organización.

La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que es influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; además implica personas, actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Esta percepción de la comunicación incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia, relaciones.

* Los mensajes son la información que es percibida o recibida de los receptores que le dan un significado, por lo que los mensajes tratan con información significativa sobre persona, objeto y acontecimientos generados durante interacciones humanas.

Los mensajes de organización pueden ser analizados según :

- a) Modalidad de lenguaje: se refiere al lenguaje verbal y no verbal.
- b) Supuestos receptores: se refiere a las personas que se encuentran dentro y fuera de la organización. Aquí los mensajes son internos y externos a la organización.
- c) Método de difusión: identifica la actividad de comunicación empleada durante el mensaje a otra persona. La difusión implica los mensajes extendidos dentro de toda la organización. Esto es cómo se difunden los mensajes, los cual puede ser:

- * por cartas, memorándum, boletines, informes, cara a cara, manuales, etc.

- * por actividades tecnológicas como el teléfono, radio, computadora, etc.

- d) Propósito de su flujo: hace referencia al motivo por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización, así como la específica función que cumple. Estos pueden ser:

- * De tarea: para efectuar una función.

- * De mantenimiento: para ayudar a la organización a seguir con vida y perturbarse.

- * Humanos: dirigidos al personal y afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones.

* Redes son las organizaciones que se componen de una serie de personas que ocupan diferentes posiciones o representan diferentes roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado redes de comunicación, estas redes pueden ser formales e informales (a través de canales de comunicación establecidos o a través de comentarios y rumores respectivamente).

La dirección de la red ha sido dividida en:

- a) Comunicación descendente: que son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados. Implican mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con objetivos,

disciplina y ordenes.

b) Comunicación ascendente: son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir retroalimentación o hacer sugerencias. En este punto se incluyen los mensajes humanos.

c) Comunicación horizontal: que es el intercambio lateral de comunicación de los mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad de la organización.

Estas relacionados con la resolución de problemas, coordinación y resolución de conflictos y rumores.

d) Proceso seriado: es el camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización, es decir el proceso persona a persona.

Cuando los mensajes son emitidos hacia arriba, abajo y horizontalmente son reproducidos por medidas que influyen en las distintas redes. Cuando los rumores se transmiten como secreto siguen un proceso seriado. (²⁷)

Varias son las cosas que pueden ocurrirle a un mensaje mientras va viajando en una organización:

* Se eliminan detalles.

* Se añaden.

* Se exageran.

* Se modifican según intereses, etc.

Por esto es necesario propiciar que el mensaje sea claro y preciso, que no se mezclen mensajes de más de un canal, que no se muevan a una velocidad exagerada y que no se intente procesar un número exagerado de mensajes.

²⁷ Lic. Alfredo Aguirre Bauche, apuntes tomados en la materia de Comunicación, 1993.

Una de las maneras de tener en cuenta todas las relaciones interdependientes que son afectadas a una decisión tomada consiste en comunicar todos los posibles mensajes a un número de personas dentro de la organización.

Esto podría suponer el pique de la organización por la sobrecarga de la información, pero por el contrario, una información deficiente puede afectar como la moral, las actitudes, la productividad y el cambio de empleados; sin embargo, existe la cantidad apropiada de mensajes que son eficaces para mantener a la organización sin que esta se pierda por el peso de la información.

* Relaciones.

Teniendo en cuenta que una organización es un sistema abierto y sus partes están en manos de la gente, es decir las redes por las que fluyen los mensajes de la organización están unidos por personas.

Las relaciones entre personas en una organización se estudian centrandose la atención en conductas de comunicación de las personas que llevan una relación y los efectos de dichas conductas en las relaciones, esto es, analizar actitudes, habilidades y la moral de los empleados cuando son afectados o afectan a las relaciones dentro de la organización.

Las distintas relaciones que pueden darse dentro de una organización son:

- a) Individual.
- b) De grupo.
- c) Organizacional.

Por lo anterior se observa que la comunicación es parte indispensable para que una organización viva y se supere, por lo que es recomendable que esta función permanezca al departamento de Recursos Humanos, ya sea integrado a la función de Capacitación y Desarrollo o como un área aparte.

4.8. Desarrollo organizacional.

Es un esfuerzo a largo plazo que tiende a perfeccionar los procesos para la resolución de problemas y de innovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente basada en la forma de pensar (cultura) del organismo y empleando las ciencias del comportamiento, facilitando que este esfuerzo se realice a través de un agente de cambio (²⁸)

El desarrollo organizacional comprende los siguientes aspectos:

Cultura: Es el conjunto de elementos que tiene un individuo para socializarse en una empresa.

Agente de cambio: Se da como mediador y solucionador de problemas (este puede ser interno o externo a la organización).

Cliente es aquella que recibe bienes o servicios de otros, por esto la empresa tiene departamentos que son clientes entre sí, ya que todos necesitan servicios de otros departamentos.

Así el desarrollo organizacional (D.O) constituye el resultado de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales para facilitar la adecuación de las personas al medio organizacional o institucional (empresa), pero no es una forma de despersonalización o de asimilación de la organización, sino modificación conjunta de la misma, adaptándose también a los objetivos de los individuos que la han conformado.

El proceso de cambio (D.O), secuencial, planeado no ofrece viajes drásticos ni sorpresivos, ya que constituye una evolución continua a largo plazo.

Los objetivos del Desarrollo Organizacional:

- a) Crear un clima de confianza entre los individuos y los grupos de la organización a través de la línea jerárquica.
- b) Crear un clima abierto para la solución de problemas.

²⁸ Lic. Alfredo Aguirre Bauche, apuntes tomados en la materia de Comunicación, 1993.

- c) Colocar la responsabilidad por la solución de problemas y la toma de decisiones lo más cerca posible al lugar de los hechos.
- d) Aumentar la colaboración entre las personas y grupos interdependientes.
- e) Aumentar el sentido de propiedad de las metas y los objetivos de la organización (involucración en metas para lograrlas).
- f) Aumentar la conciencia acerca del proceso del grupo y de sus repercusiones en los resultados.
- g) Incrementar la autodirección y control, al conocer las metas y objetivos y al tener el sentido de pertenencia, estableciendo así los propios parámetros en cuanto a dirección y control. (29)

Este proceso se instrumenta de acuerdo a cada organización, pero se pueden delinear algunos de sus aspectos o pasos principales:

- 1.- La existencia de una necesidad es determinada por la presencia de un problema. Estos pueden ser: conflictos internos, quejas, ambiente de tensión, competencia destructiva.
- 2.- Los niveles directivos o el agente de cambio se dan cuenta del problema y proceden a detectarlo, para esto es necesario aplicar un método de recolección que puede ser desde la observación directa hasta la entrevista.

Y concluyendo así con los aspectos teóricos en base a la Administración de Personal.

Cabe mencionar que un Departamento de Personal que no es apoyado por las condiciones de la empresa, dará un resultado insatisfactorio.

Si el Departamento de Personal está a cargo de un experto como los Lic. en Administración de Personal, como es necesario que sea, deben ellos reestructurar el proyecto para plantearse a la Dirección general.

²⁹ Lic. Alfredo Aguirre Bauche, apuntes tomados en la materia de Comunicación, 1993.

El Departamento de Personal debe hacer una investigación detallada para recopilar los datos de la organización en cuanto a personal se refiere, tales como: el número de trabajadores, las actividades que realizan, las responsabilidades que tienen, las condiciones de trabajo donde trabajan, los conflictos que hayan tenido, su salario como está estructurado, etc.

Porque esta investigación permite conocer lo que se hace, lo que se puede hacer, y lo que realmente se debe hacer.

Para llevar a cabo la organización del Departamento de Personal se debe tomar en cuenta, la cantidad de trabajo y que clase de trabajo hay que realizar, el grado de especialización que se requiere, el personal que se tenga, los lugares en donde se va a trabajar, el tamaño de la empresa, la forma en que llevan sus relaciones, la fuerza de trabajo que existe, la importancia que la Dirección general tiene en cuanto a las relaciones de personal dentro de la organización.

Porque estando de acuerdo o tomando una verdadera importancia al Departamento de Personal, se podrá colocar sencillamente el programa de personal y las demás investigaciones, que se requieran realizar.

CAPITULO 5

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Después de haber conocido teóricamente todos los conceptos que incluye el funcionamiento del departamento de personal en una organización, se presenta la investigación que se realizó en una empresa de servicios, analizando desde su fundación, hasta el manejo de su administración real en la actualidad.

5.1. Historia.

La empresa cuya razón social es Comercial Nuevo Corte Restaurante S.A de C.V., se creó a raíz de un convenio que hubo entre los integrantes del consejo administrativo, el cual se explicará posteriormente; de la necesidad de un comercio de giro restaurantero, puesto que las personas viajeras demandaron la necesidad de poder consumir algún tipo de alimento antes de partir.

La fecha de constitución de Comercial Nuevo Corte Restaurante fue en febrero de 1989.

El principal funcionario es el Director general, pero esta persona depende de un jefe inmediato que es el Presidente del consejo administrativo de la organización a la que pertenece la empresa Comercial Nuevo Corte. Ya que esta depende exclusivamente del consejo administrativo de la empresa de autobuses cuyo nombre es Estrella Blanca.

Su actividad principal es la explotación del restaurante, esto quiere decir la venta de comida, vino, ropa, dulces, etc.

Se encuentra ubicada en Km. 1.5 Antigua carretera a Zapotlanejo, nueva central camionera, módulo 5.

Su personal está integrado por un número promedio de 60 trabajadores, incluyendo al personal administrativo. Pero cabe mencionar que el número de trabajadores promedio existente en la empresa aumentó a raíz del cambio que hubo en el presente año 1994 que será mencionado posteriormente.

Se manejan los tres turnos de trabajo: matutino que laboran de seis de la mañana a dos de la tarde, el turno vespertino que labora de dos de la tarde a diez de la noche, y el turno nocturno que labora de diez de la noche a seis de la mañana.

Los servicios con los que cuenta son:

- * Venta de alimentos.
- * Venta de vinos y licores.
- * Fuente de sodas.
- * Dulcería y confitería.
- * Farmacia.
- * Equipo electrónico.
- * Guardería y equipaje.

La labor fundamental en la empresa Comercial Nuevo Corte Restaurante S.A de C.V., en el caso de la Administración será lograr la optima combinación de los recursos para alcanzar por un lado el objetivo principal que es: La de satisfacer necesidades y por el otro la obtención de mayores utilidades.

5.2. Importancia de la atención al público.

El producto que vende la empresa es dar buen servicio al cliente, con la adecuada preparación de los alimentos que sufran transformación, o los que se tengan en cada punto de venta.

En los negocios comerciales y en los negocios en general por más grandes o pequeños que sean, necesitan formas para sostener el negocio pero a un largo plazo, por medio de un desempeño eficiente.

De las ventas se encarga la persona que esté, en el punto de venta o en caso de ser más de dos personas, una se encarga de despachar al cliente y la otra se encarga de cobrar. Esto se realizará en cada uno de los puntos de venta existentes.

La atención al cliente es uno de los factores más importantes que realiza la empresa.

5.3 Objetivos.

- * Dar un buen servicio.
- * Lograr una buena imagen en el comercio.
- * Alcanzar mayor productividad y rentabilidad del negocio.
- * Mantener la eficiencia y calidad.

La empresa cuenta con el equipo necesario para dicho giro, tal es: refrigeradores, cámara fría para la conservación de los alimentos, cajas registradoras, estufas, planchas y todos los instrumentos necesarios (licuadoras, básculas, cubiertos, etc.).

5.4 Políticas.

Separando las políticas en varias clasificaciones.

A.- Políticas de servicio.

- * Recibir al cliente con un saludo amable y una sonrisa.
- * Promover la venta de todos los productos y servicios con los que cuenta la empresa.
- * Los productos que se vendan, deberán cumplir con los lineamientos de presentación, higiene y calidad según su concepto.
- * Se entregará al cliente el producto tal como se muestra en la exhibición.

- * El cobro del producto debe ser eficiente y justo, de acuerdo con las listas de precios.
- * Ofrecer al cliente los productos con los que cuenta la comercialización.
- * Despedir al cliente deseándole un buen viaje.

B.- Políticas de la presentación del personal.

Para mujeres:

- * Perfectamente limpias y con el pelo recogido.
- * Uñas limpias y sin pintar.
- * El uniforme debe ser utilizado durante las horas de trabajo, limpio y planchado.
- * El maquillaje debe ser moderado.
- * No se permite usar collares, pulseras, anillos y aretes grandes y llamativos.
- * El gafete es parte del uniforme, debe prendérselo al lado izquierdo del mandil.

Para hombres:

- * Perfectamente limpios y su ropa planchada.
- * El cabello corto.
- * Bigote y patilla recortadas.
- * Uñas cortas y limpias.
- * El gafete al lado izquierdo de la camisa.

C.- Políticas de higiene y limpieza.

* Lavarse las manos 15 cm. arriba de las muñecas, con agua y jabón, antes de empezar a manejar los alimentos, después de ir al baño y cada ocasión que lo amerite.

* Evitar el contacto de las manos con los alimentos, utilizando los utensilios apropiados.

D.- Políticas de manejo y funcionamiento de equipo.

* A cada cambio de turno el equipo debe ser entregado limpio y en buen estado.

* Quien opere un equipo debe estar capacitado al cien por ciento, tanto en la forma de operarlo como en el funcionamiento del mismo.

* Ante cualquier falla de un equipo, por mínima que esta parezca, el responsable de operarlo deberá informar inmediatamente al jefe de la unidad correspondiente, es decir al supervisor o en última instancia, el equipo no podrá ser allanado por el personal ajeno al área de mantenimiento.

* El equipo debe estar libre de accesorios o adornos ajenos al mismo.

E.- Políticas de manejo de productos.

* Los productos deben ser manejados en los contenedores especiales y con las herramientas adecuadas para cada uno de ellos, sin excepción alguna.

* La distribución del producto debe ser rápida y eficiente.

* No debe salir a la venta ningún producto, si no pasa previamente por una inspección estricta de control de calidad.

* Dar rotación física de productos en los puntos de venta para evitar obsolescencia y/o rezago de mercancía.

* Respetar el lugar asignado a cada producto dentro del punto de venta.

F.- Políticas de calidad.

* No saldrán a la venta productos que no cumplan con los requisitos de:

- Tamaño.
- Color.
- Sabor.
- Olor.
- Consistencia y,
- Presentación.

Asignados a cada producto en particular.

* Los productos serán elaborados de acuerdo con las recetas establecidas, y con un alto grado de higiene.

* Los productos perecederos, o insumos que así lo requieran, deberán permanecer cubiertos dentro y fuera del refrigerador.

* Los utensilios de trabajo deberán estar en perfectas condiciones de higiene.

* Los productos perecederos que durante el turno lleguen a descomponerse, deberán ser retirados inmediatamente del punto de venta, y devueltos al almacén.

El mercado de Comercial Nuevo Corte Restaurante S.A de C.V., se limita a gente que va a salir de viaje, los operadores y gente que viva cerca, siendo gente de pocos recursos económicos.

A continuación se explicará el cambio realizado en este año de 1994, el cual consiste en que se unieron varias empresas no con los mismos objetivos que Comercial Nuevo Corte, siendo beneficiada ésta, pues su giro es la comercialización del restaurante, y dio lugar a que asistiera un numero mayor de personas a ése lugar, por la unión de las empresas y está subiendo

el nivel de personal, conjuntándose la gente de pocos recursos con la gente que está ingresando, siendo gente de mayores recursos económicos, claro este cambio fue realizado por el consejo administrativo.

La manera como está organizada la empresa es la siguiente: Ver anexo número 6.

Director general:

Es el responsable legal de toda la operación de la empresa.

Secretaria:

Se encarga de las funciones secretariales. Y además se encarga de la selección del personal operativo con autorización del Director general, además checa las tarjetas de los trabajadores para revisar si hubieron incidencias, retardos, para después pasarle la lista de asistencia al auxiliar contable para su pago semanal.

Departamento de Recursos Humanos:

Tiene como función reclutar y seleccionar al personal necesario, así como supervisar la capacitación del personal y mantener un clima adecuado de relaciones entre los empleados.

* Cabe mencionar que este departamento existe pero no como tal, puesto que en el marco teórico del capítulo cuatro se explican ocho áreas correspondientes a la Administración de Personal y en la función del Departamento de Recursos Humanos de ésta empresa se mencionan nada más cuatro, las cuales son llevadas a cabo entre varias personas:

Auxiliar contable, secretaria y tesorero.

Jefe de compras:

Es el responsable de adquirir todos los bienes de consumo y artículos necesarios buscando siempre obtener el estándar de calidad requerida por la compañía al mejor precio.

Contabilidad:

Su responsabilidad es el área de contabilidad, habiendo un contador el cual supervisa el control interno de todos los departamentos, para la protección de los activos de la compañía, teniendo a su cargo al auxiliar contable, la cual realiza todo lo referente a contabilidad, impuestos, balances, estados de resultados, cierre de mes, declaración anual, etc. Pero también realiza casi todo lo relacionado con el personal, puesto que la nomina semanal y quincenal, pago del SAR, altas y bajas de personal ante el IMSS, finiquitos e indemnizaciones.

Tesorería:

La componen dos personas, una está en el turno mixto es decir mañana y tarde; y la otra persona está en el turno nocturno.

Su función es realizar los cortes de caja al finalizar cada turno, hace los reportes de la venta del día, paga la nómina y a los proveedores, pero además vigila al personal operativo, su hora de entrada, cuando falta, de su uniforme, cuestiones que no le pertenece realizar.

Algunas funciones que realizan el personal administrativo están mal ubicadas.

CAPITULO 6.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SUGERENCIAS PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

6.1. Investigación de campo.

6.1.1 Objetivo general.

- 1.- Investigar las funciones reales que desempeña el departamento de personal de la empresa Comercial Nuevo Corte Restaurante S.A de C.V.
- 2.- Detectar si las funciones del departamento de recursos humanos son conocidas por el personal que labora dentro de la empresa.
- 3.- Dar como resultado un perfil de la función del departamento de recursos humanos.

6.1.2. Objetivo específico.

- 1.- Investigar la función del departamento de recursos humanos del personal operativo y administrativo.
- 2.- Integrar la información requerida del personal de la empresa para analizarla y compararla conforme al marco teórico en cuanto a lineamientos, carencias o problemas que presente la empresa en el departamento de recursos humanos.
- 3.- Elaborar un documento con base en la situación real de la función del departamento de recursos humanos, con el fin de posibles mejoras en dicha área a la empresa.

6.1.3. Metodología.

Hipótesis: al comparar y analizar la función del departamento de Recursos Humanos, se darán posibles soluciones de un perfil que contenga la función del departamento de recursos humanos más óptimo y más adecuado conforme a las necesidades de la empresa.

El tipo de investigación básica será descriptiva.

La investigación exploratoria tiene como fin conocer aspectos específicos con profundidad para poder detectar posibles problemáticas dentro de un área concreta.

La investigación descriptiva consiste en enumerar y describir una serie de conceptos o de situaciones para así analizar lo que se va a investigar, con fundamentos.

Los datos se obtendrán a partir de, una serie de entrevistas y posteriormente se hará un listado de los elementos componentes a las respuestas dadas, para así clasificar la información conforme a sus características y analizar dichas respuestas para dar las razones que originan la situación.

La investigación explicativa se refiere, a describir e indagar sobre lo que se va a investigar dando causas y explicando por qué se da determinada situación o problemática.

De las respuestas ya determinadas, se dará lugar a explicar las causas y motivos por las cuales los elementos que conforman la situación del departamento de recursos humanos tiene la problemática y el por qué esta en esa situación.

Las entrevistas serán basadas en una guía de cuestionarios previamente estructurada y fundamentada; para conocer así la forma en que realizan las funciones del Departamento de Recursos Humanos.

Las entrevistas se realizarán a los empleados operativos y a los empleados administrativos.

Habrá diferente formato de entrevista para empleados operativos y para administrativos, puesto que se enfocará la entrevista para los operativos en cuanto a la forma en que se encuentran vinculados con el departamento de recursos humanos.

Y la entrevista para los administrativos se enfocará a la forma de realizar sus funciones con el personal.

El universo de la investigación será todo el personal de la empresa que se compone de 60 trabajadores en total, 5 administrativos y 54 operativos; puesto que se requiere conocer la

opinión de todos los empleados, ya que es muy importante para realizar la investigación, refiriéndonos con esto al personal operativo que se compone de:

El personal de mantenimiento: 17 empleados

Cajeros: 15 empleados

Supervisores: 5 empleados.

Ayudantes en general: 17 empleados.

Y el personal administrativo que se compone de:

Un director general, un contador, un auxiliar contable, una secretaria, un tesorero y un office boy.

El personal operativo labora las tres jornadas de trabajo:

Matutino 6:00am a 14:00pm.

Vespertino 14:00pm a 22:00pm.

Nocturno 22:00pm a 6:00am.

Variables:

A.- Analizar- significa conocer las causas de la problemática para dar una propuesta como solución al problema con base a las necesidades y carencias que tenga la empresa.

B.- Sugerir- dar diferentes puntos de vista en determinada situación, para llegar a un acuerdo de como se podría solucionar el problema con base en la situación actual y real.

C.- Comparar- se refiere a descubrir la relación o la diferencia que exista en una serie de elementos que determinan una situación problemática, confrontar la situación en que se encuentra la empresa, sus necesidades y la situación idónea.

Nota: En los anexos número 1 y 2, se muestran las guías de entrevista tanto para personal operativo como administrativo.

6.2. Perfil de la función del Departamento de Personal.

Problemas.

*** Reclutamiento.**

- No se basa en una requisición de personal.
- No cuentan con descripciones de puestos completas.
- No se valúa cada puesto correctamente.
- No se utilizan las fuentes de abastecimiento suficientes para reclutar al personal.
- La cartera de personal en ocasiones insuficiente.

*** Selección.**

- No se sigue un proceso de selección correctamente.
- El examen médico no se les pide a todos los que vayan a ser contratados.
- No se realiza el estudio socioeconómico.

*** Capacitación.**

- La inducción se les imparte en determinadas ocasiones.

- No se les da manual de bienvenida.
- No elaboran programas de capacitación desde 1992.
- Por lo tanto no se llevan a cabo las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- * Compensaciones.
- No se realiza un análisis y como ya se mencionó una descripción de puestos.
- Las políticas de remuneración no son equitativas.
- La evaluación del desempeño no se efectúa correctamente.
- * Seguridad e higiene.
- No se llevan a cabo las comisiones de seguridad e higiene.
- * Relaciones laborales.
- No son muy buenas las relaciones entre trabajador y patrón.
- * Comunicación.
- Los mensajes de comunicación no se utilizan adecuadamente.
- Las redes de comunicación existentes no son aptas para una buena comunicación.
- Las relaciones de comunicación no son buenas.

* Desarrollo organizacional.

- No se tienen claros los objetivos para fomentar un buen desarrollo organizacional.

6.3. Sugerencias para optimizar la función del Departamento de Personal. La meta es incrementar la satisfacción del empleado y posteriormente dar una mayor productividad en la empresa.

6.3.1. Reclutamiento.

Lo que se recomienda en el área de reclutamiento, en cuanto a la requisición de personal para que se llegue a realizar a un 100%, puesto que no se tiene preciso cuando se necesita reemplazar una vacante existente, en que puesto, en cual de los tres turnos, si va a ser de planta o eventual, con que salario va a ingresar, etc. Es realizar un formato de una requisición de personal con los datos necesarios del personal que pueda ocupar la vacante existente, como se menciona anteriormente.

Con una requisición de personal, da mayor sencillez el trabajo de encontrar a la persona idónea al puesto, pues ya se tiene claro cuando y en dónde se necesita el personal necesario.

No se necesita hacer el gasto de acudir a una imprenta y mandar hacer blocks, puesto que la empresa cuenta con dos computadoras disponibles, una se utiliza con el Director y la Secretaria, y la otra en contabilidad; es por eso que para una mayor optimización de recursos económicos y reducción de gastos, se puede realizar un machote e imprimir cuando se necesite siempre y cuando se le entregue a la persona que esté realizando ésta función, para cuándo se entreviste al personal se vayan descartando o tomando varias posibilidades.

Un ejemplo de una requisición de personal de acuerdo a las necesidades de la empresa, se podrá observar en el anexo número 3.

En cuánto a las descripciones de puestos, lo cuál se lleva en forma incompleta, es muy necesario contar con ellas para describir todas las actividades que deben realizarse en el puesto y las que realmente se están realizando, esto se puede lograr encuestando o entrevistando al personal, según como se quiera en cuánto a las funciones y responsabilidades que están desempeñando y así comparar con lo que se debe realizar.

Es parte de una descripción del puesto, el perfil del puesto, es decir, exponer los requisitos que necesita tener la persona para poder ocupar el puesto que se encuentra vacante, tales como la edad que conviene que tenga el empleado, sexo, escolaridad, habilidades, etc.

Este perfil es necesario para reclutar al personal que más se apegue a las necesidades del puesto vacante, y posteriormente continuar con lo que es el proceso de selección y no tener personal que en un futuro no perdure en la empresa.

Un ejemplo de una descripción de puestos, se podrá observar en el anexo número 4, esto sería lo recomendable para optimizar la productividad de la función de personal en cuanto a esta área y así llegar al 100%.

La inexistencia de una valuación del puesto puede prestarse a malos entendidos o preferencias sobre los empleados, es decir que casi todos los puestos están catalogados bajo el mismo nivel jerárquico, sin tomar en cuenta la importancia que tiene cada uno dentro de la organización. Un ejemplo muy notorio es que a los empleados de mantenimiento se les remunera con la misma cantidad que a los cajeros y supervisores, pudiendo mencionar también algunas cocineras.

Valuar los puestos evita que se cometan injusticias y malos pagos en cuanto a que unos empleados realicen trabajos más pesados o riesgosos que otros, percibiendo la misma cantidad o en ocasiones menor.

La valuación es realizar un orden jerárquico entre cada puesto de la empresa, ver la responsabilidad, la habilidad que se requiere y el riesgo.

La forma recomendable en cuanto a las necesidades de la empresa es utilizar el método de gradación para efectuar la valuación de los puestos, es decir dar un orden decreciente para comparar entre sí cada puesto y así tener bien definidos los requisitos que se ocupan de la persona para el puesto.

Ejemplo:

Primer grado: puestos técnicos.

Segundo grado: puestos operativos.

Tercer grado: puestos de criterio.

Cuarto grado: puestos de supervisión operativa.

Quinto grado: puestos de supervisión administrativa.

Sexto grado: puestos administrativos.

Séptimo grado: puestos directivos.

Cabe mencionar que el inventario de personal si se tiene, y se lleva a cabo puesto que se cuenta con un plantilla de personal en la cual se va viendo cuando se necesita cubrir una vacante o cuando se tiene personal de sobra.

Se necesitará alguna vez recurrir a las fuentes de abastecimiento para reclutar personal cuándo surja la vacante, éstas pueden ser internas o externas, pero respecto a las necesidades de la empresa con una buena cartera de personal vigente, el cuál no cuentan con ella, puesto que cuándo necesitan personal no acuden a las solicitudes que han dejado sino que al que vaya llegando según cumpla mas o menos con los requisitos del puesto se contrata.

Conviene que a cada persona que deje la solicitud se le entreviste informalmente más que nada para recabar los datos más necesarios en caso de ocupar de sus servicios, como son el teléfono, la dirección o decirles que vuelvan un día en específico.

Un medio masivo recomendable que se puede utilizar en caso de no tener cartera de personal suficiente es en el radio, ya que existe una estación de radio que el tipo de personal que acude a la empresa la escucha y nada más consiste en hablar por teléfono para poner el anuncio, siendo un servicio gratuito, esto sí funciona puesto que se hizo varias veces dando resultado.

Todos los aspectos mencionados anteriormente se podrán apreciar mejor en la gráfica que muestra el anexo número 6.

6.3.2. Selección.

Respecto al área de selección, no se lleva un proceso correctamente, dando como sugerencia para que se realice esta función al 100%, que primero se tendrá que revisar la solicitud para corroborar y agregar los datos correspondientes en caso de que hagan falta o en los que no quedara claro alguna situación, esto se pueda realizar en cuánto va el candidato a dejar la solicitud, entrevistándolo informalmente y en caso de reunir los requisitos se procederá a una entrevista más profunda; y si después de esta entrevista el candidato es apto para el puesto vacante se le deben realizar algunas pruebas.

Es necesario realizar el proceso anteriormente mencionado y en cuanto a las pruebas, convendría realizar las pruebas psicológicas para ver que personalidad tiene, puesto que habrá ocasiones en que la prueba demuestre que la persona tiene una persona tiene muy poca paciencia, que sea muy dinámico y le guste andar de un lado para otro, pero que en la realidad en el puesto se necesite una persona que sea todo lo contrario.

La prueba de conocimientos, cabe mencionar que no se necesita ser muy rígido en esta prueba ya que en dónde se necesita personal que tenga una escolaridad mínima sería el personal de caja, almacén y los supervisores.

Se requiere que tengan conocimientos mínimo de secundaria en el caso de los cajeros puesto que son los que atienden al cliente y manejan la caja registradora, en su mismo caso los supervisores, para el encargado del almacén pues tiene trato con el proveedor, pero en el caso del personal de mantenimiento o el de cocina no es tan necesario.

Una observación es que no se puede exigir más escolaridad como por ejemplo que tengan la preparatoria puesto que se maneja el salario mínimo y la gente se siente más preparada como para recibir esa remuneración.

Sería conveniente realizar y el cual no lo hacen, el estudio socioeconómico, para ver que antecedentes tiene el individuo, y se realiza un formato con todos los datos que se quieran o se necesite conocer y así entregárselo al candidato para que lo llene.

Otro concepto que es importante dentro del proceso de selección, pero en este caso se maneja como un problema separado del proceso, es llevar a cabo el examen médico, pero este se hará a los candidatos que tengan la mayor probabilidad de ser contratados, este examen se sugiere ponerlo como requisito, así como cualquier otra documentación.

En la empresa se les pide nada más a las mujeres para ver si están embarazadas, está bien pero convendría que se lo pidieran a todo el que vaya a ingresar tanto mujeres como hombres

para ver si no tienen alguna enfermedad crónica, porque en ocasiones lo que el personal quiere es tener derecho a la prestación de servicio médico que en este caso es el IMSS, puesto que ya están enterados de alguna enfermedad o para alguno de sus beneficiarios.

Una observación que considero señalar respecto al IMSS puesto que se lleva a un 100%, es que la empresa cumple al margen con ésta ley, pues a cada persona que ingresa a la organización se le da de alta para que cuente con la prestación, también se realizan todos los pagos bimestrales y todo lo que esta ley disponga.

Con esto finaliza el proceso de selección y para que no se de el alto grado de rotación, el cual existe en la empresa, debe realizarse un buen reclutamiento para posteriormente seguir el proceso de selección y contratar a personal que pueda perdurar en la organización siendo productiva en su trabajo y cumpliendo con sus expectativas personales. (Ver anexo número 7).

6.3.3. Capacitación.

En el área de Capacitación, cuándo el personal es contratado uno de los primeros pasos a realizar es una adecuada inducción.

En esta empresa no se les imparte una completa inducción, puesto que hay ocasiones que el trabajador ya tiene dos días trabajando y no conoce ni el reglamento de la empresa, día de descanso el cual se le asigna o cuánto va a recibir de salario semanalmente.

La inducción hace que el empleado comience a sentirse ambientado con la organización.

Lo que se sugiere en este caso, es dar una historia breve de la empresa, su giro, sus reglas, sus políticas, etc., cual va a ser su lugar de trabajo, sus responsabilidades, presentarlo con todos los empleados de la empresa, las funciones que va a desempeñar, toda la información acerca del puesto que va a desempeñar, y en caso de tener dudas aclararlas inmediatamente para que después no existan malos entendidos tanto con el jefe inmediato como con la empresa.

Acompañado de una inducción viene el manual de bienvenida.

Se encontró que la empresa cuenta con manuales los cuales están abandonados.

Respecto a las necesidades y lo que se recomienda es no tanto acudir a una imprenta y mandar hacerlos ya que si ocasiona un gasto porque existe demasiada rotación de personal, pero lo que sí se puede hacer, sería realizar no un manual pero si la información suficiente para que el trabajador entienda y comprenda con mayor facilidad lo importante que es tenerlo como empleado en la organización. Esta información se puede realizar también en la computadora e imprimir cada que se ocupe, para así entregárselo al personal de nuevo ingreso.

Entrando de lleno al área de capacitación, se encontró que la empresa no imparte ningún tipo de capacitación al personal que labora, y un ejemplo muy notorio es que el personal de nuevo ingreso tiene que estar preguntando a sus compañeros de trabajo de como realizar determinadas actividades.

Desde 1992 se investigó que no se realizan programas de capacitación en base a las necesidades de la empresa y mucho menos que se presenten en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).

La empresa no tiene recursos económicos para pagar cursos de capacitación, pero no por eso se deben de omitir, puesto que se pueden acumular multas y sanciones económicas que la STPS ejecuta a la empresa al no presentar los programas correspondientes. Es por ello que la Capacitación cobra una doble relevancia en los empleados tanto para ir desarrollandose y satisfacer sus necesidades y posteriormente en el ámbito legal.

Una sugerencia a este problema en cuánto a lo económico, es que existen instituciones que ya tienen elaborado un programa anual de cursos de capacitación y lo mejor de esto es que son gratuitos.

Todos estos cursos se ponen en el programa de la empresa y se llevan a la STPS, cumpliendo con las disposiciones de esta ley, sin tener problemas en un futuro como es la insatisfacción de los trabajadores y las multas costosas.

Con esta capacitación puede mejorar el desarrollo del personal con beneficio hacia ellos y posteriormente hacia la empresa, pues se sentirían más tomados en cuenta y más motivados, aparte que les sirve como un conocimiento más, pero algo que es importante comentar es que no nada más para cumplir en llevar a la STPS, se caiga en “cursitis”, sino impartir los cursos realmente necesarios.

Otra cuestión es la de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento que no son llevadas a cabo. Consiste en llevar a la STPS una acta mensual de los cursos que se han impartido durante el mes o si son bimestrales según cuándo se de la capacitación, y la STPS la tiene que sellar, si no son llevadas al igual que los programas habrá sanción. (Ver anexo número 8)

6.3.4. Compensaciones.

Respecto al área de reclutamiento ya se mencionó que en la empresa no se realiza un análisis y descripciones de puestos, pero aquí también cabe hacer mención que es demasiada la importancia para que se logre una remuneración justa y adecuada al trabajador respecto a las funciones desempeñadas en su puesto.

Tal vez es muy fácil decir que a la persona que desempeña determinado puesto se le debe remunerar más económicamente que a otra que desempeña otro puesto, ya sea por su complejidad, responsabilidad o riesgo.

Es necesario tener descripciones bien elaboradas de cada uno de los puestos que comprende la organización, identificando al puesto, la descripción genérica, la descripción

específica, el entorno operativo, las dimensiones, el organigrama y las diversas actividades; siendo esto el contexto que se deberá tomar en cuenta para realizar la descripción de puestos.

Para una justa remuneración se deberá evaluar diversos factores como pueden ser: la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo, el cuál esta empresa no realiza y la remuneración al trabajador es al criterio del Director general.

Con una descripción y valuación del puesto sería la mejor forma de pagarle al trabajador el salario justo, aunque en la empresa al ingresar casi siempre es el salario mínimo y después viene el aumento.

Para la valuación es nada más ponderar en grados o en puntos y así calificar al puesto sacando los resultados esperados, como ya se mencionó anteriormente.

Lo que también se puede hacer como recomendación es poner un anuncio en dónde se solicite personal que quiera realizar su servicio social o practicas profesionales y que hagan las descripciones ya que el trabajo sería totalmente operativo, pues sería entrevistar al personal en cuanto a sus actividades, pero posteriormente la redactaría algún especialista en el ramo.

En el contexto teórico se explica como llevar a cabo la encuesta de salario, la cual sirve para comparar los sueldos que la empresa otorga a sus empleados en comparación con los del mercado.

En la empresa como se maneja el salario mínimo y sólo suben el salario en ocasiones especiales como cuándo el empleado ya tiene un tiempo considerable de permanencia en la empresa o por su eficiencia en el trabajo, y es por eso que en base a las necesidades de la empresa no conviene hacer este tipo de estudio, pues sería perdida de tiempo y de esfuerzo.

No se cuenta en la empresa con ninguna política establecida de compensaciones o de remuneración para todos los empleados de la organización.

Los empleados no cuentan con ninguna prestación extra a las que dispone la ley, no tienen incentivos, ni gratificaciones por realizar algo extraordinario en su trabajo.

La sugerencia que se da respecto a este problema, ya que no se puede subir el salario a más del mínimo y sin embargo se hacía en 1992 no siendo costoso para la empresa, es el empleado del mes, manejar un concurso entre los empleados, pero para eso se tendrá que evaluar su desempeño.

Este premio se daría al personal de mantenimiento, cajeros y supervisores, y a los de almacén y cocina, en total tres premios al mes que podrían darse en dinero o en tiempo es decir se les daría un día libre aparte de su día de descanso.

Esta sería una forma de mantener un poco más contento al personal ya que con el salario mínimo es difícil que lo estén.

La evaluación del desempeño para una buena remuneración es indispensable, lo cuál la empresa no lo hace y es sencillo de realizar.

Se tomarán varios factores a evaluar como son: calidad, responsabilidad, disciplina, iniciativa, puntualidad y asistencia.

Existen varios métodos para realizar esta evaluación pero de acuerdo a esta empresa el mejor método es el de comparación, pues no es complicado.

Es ir calificando a cada trabajador con cada uno de los elementos del grupo mencionado anteriormente.

Un ejemplo de evaluación del desempeño de acuerdo a las necesidades de la empresa, y así para remunerar justamente al personal, se observará en el anexo número 5.

Los aspectos mencionados anteriormente se podrán observar en el anexo número 9.

6.3.5. Seguridad e higiene.

En el área de Seguridad e higiene se puede decir que los puntos de venta o locales de trabajo en los cuales desempeñan sus funciones los trabajadores, están en condiciones aptas para poder desarrollarse laboralmente, es decir, no hay peligro de que sucedan accidentes por riesgo de trabajo, o alguna enfermedad por sustancias tóxicas.

Los accidentes que pudieran ocurrir serían por descuido del trabajador como puede ser alguna quemadura en la parrilla caliente en donde se prepara la comida o algún resbalón al terminar de trapear.

Los materiales de trabajo no son peligrosos pues son los que se utilizan para preparar una torta o cocinar, en el caso del personal de caja pues atiende al cliente y cobra, pero poniéndose una bolsa para no agarrar el dinero con las manos. El personal de mantenimiento que utilizará sustancias para lavar los baños se les otorga por parte de la empresa equipo necesario como guantes y ropa especial, a los de almacén su faja para poder cargar la mercancía y repartirla a los puntos de venta.

En el lugar de trabajo se cuenta con ventilación suficiente para que el personal no sufre desmayos ni asfixia durante su jornada de trabajo.

También cuenta con la iluminación necesaria para poder desarrollar las actividades del puesto, pues no hace que el trabajador esté forzando la vista o le haga daño a la hora de salir a la calle con la luz natural.

Una cuestión muy importante es el contar con agua potable sobre todo porque el giro de la empresa es la explotación del restaurante, y se manejan alimentos tanto perecederos como no perecederos, y es muy necesaria el agua simplemente por salubridad hacia el cliente y los trabajadores mismos puesto que ellos consumen los alimentos de ese lugar.

Se cuenta con garrafones de agua y no se utiliza el filtro puesto que por esa zona no es de confiarse mucho el agua para beber.

Todos los puntos de venta están aseados, ya que el mismo personal que está laborando en su turno de trabajo, debe dejar perfectamente limpio y en perfectas condiciones el lugar para el siguiente turno.

La basura se recoge cada turno también pero el personal de mantenimiento se encarga de ello, teniendo en cada punto de venta un bote de basura que se tiene que estar cerrado por condiciones de higiene.

En cuánto a la seguridad de los trabajadores se cuida mucho que mujeres embarazadas no carguen cosas pesadas o que no realicen actividades que puedan ocasionar un riesgo de trabajo, al igual que no se pueden contratar a menores de edad, puesto que no le conviene a la empresa en cuánto a que ocurra un accidente o enfermedad.

Con las comisiones mixtas se encontró que no se llevan a cabo también desde 1992.

Para cumplir con esta ley, se sugiere levantar una acta mensual en dónde se estipula cada uno de los problemas que surjan, detallándolo bien, y posteriormente poner en cuánto tiempo se compuso ese problema y cómo, para detectar los problemas se tendrán que hacer varios recorridos con los integrantes de la comisión, y después se lleva a la STPS para que lo sellen al igual que los programas y las comisiones de capacitación y adiestramiento, en caso de no llevarlas también surtirán sanciones. (Ver anexo número 10).

6.3.6. Relaciones laborales.

En el área de las relaciones laborales que se dan entre patrón, trabajador y sindicato están aparentemente bien, pues no se ha desatado ninguna huelga, pero entre trabajador y patrón no están del todo bien, puesto que ha habido demandas por parte de los trabajadores hacia el Director general.

La línea de relación quedaría en una sola, significando que las relaciones están regular.

La insatisfacción de los trabajadores hacia la empresa es originada por varios factores como se menciona anteriormente, como simplemente el ganar el salario mínimo, pero toda esta se puede quitar organizando festividades como el día de las madres, posada en Navidad, en su cumpleaños que se les dé el día libre, etc.; cosas que no adquieren gastos elevados y la empresa si puede cubrir.

En cuanto a la relación con el sindicato se maneja un sindicato blanco afiliado a la CTM, y no hay ningún problema al respecto tanto con los trabajadores como con el patrón.

La empresa cuenta con un reglamento interior de trabajo, en dónde se encuentran estipuladas las cláusulas correspondientes así como la hora de entrada, de salida, tiempo límite en caso de llegar tarde, hora de comida en cada turno, lugar y día de pago, etc., cumpliendo así con todos los requisitos de ley, y el reglamento es llevado a cabo muy rígidamente y es por eso en que se vuelve a insistir en una mayor motivación.

También se cuenta con el contrato colectivo en el cual no hay ningún problema, no se ha solicitado ninguna revisión tanto por parte del patrón como del sindicato, en cuanto a alguna cláusula.

Es muy importante fomentar las relaciones entre los mismos trabajadores porque de una buena relación entre ellos se da una mayor productividad en su trabajo, esto se comenta por

que en ese ambiente se producen muchos chismes y esto perjudica que no pongan atención ni realicen eficientemente su trabajo.

También que no exista una barrera entre el personal administrativo y el operativo, que a la hora de presentar al personal también lo hagan con los administrativos, para que esto de como resultado una mejor adaptación y estabilidad en la empresa. (Ver anexo número 11).

6.3.7. Comunicación.

En el área de Comunicación, en cualquier círculo o grupo de personas, que estén unidas por cualquier situación, como de índole social, familiar, educacional y laboral; es indispensable que se practique una comunicación óptima para así alcanzar los objetivos deseados por determinado grupo.

Enfocándonos al grupo de personas laboralmente hablando, es decir en una organización, en dónde se maneja la comunicación entre empleado y jefe.

En cuanto a los mensajes, puesto que no se tiene una idea muy clara de la importancia que tiene el mandar un mal o un buen mensaje, como el dar un aviso de cualquier tipo, en ocasiones se les manda decir con el supervisor o con el jefe inmediato, y existen otras ocasiones en las que se les pone un memorándum en el periódico mural.

El periódico mural es un pizarrón que está colgado afuera de la oficina de tesorería puesto que a ese lugar acude el personal a diario en cada turno para dejar sus cosas, tomar su uniforme o cobrar semanalmente su salario.

En el periódico mural se ponen los nombres de los empleados que cumplen años mensualmente y en dónde se pueden manejar todos los recados y avisos correspondientes.

La sugerencia que se puede dar al respecto, es que todo aviso por sencillo que sea se ponga en el periódico mural y se les de la orden a los supervisores o jefes inmediatos de la existencia de tal aviso. Para que así no se presten malos entendidos como se da el caso de que hay una junta y varios no asisten porque la ignoraban.

En cuanto a las redes de comunicación, el cuál son los mensajes que se dan entre varias personas, cabe mencionar que dichos mensajes que se dan entre el Director general y los empleados son muy informales, pues manda decirlos, no los da cara a cara, ni por medio de cartas o de memoranda.

Para que el empleado se sienta importante es recomendable que cualquier informe dado por el Director se le haga comunicar de la forma anteriormente comentada, que se le exponga por medio de una junta o en el periódico mural firmado por él.

Los mensajes que se dan entre empleado y Director son pocos, ya que en la organización se siente un miedo por parte del empleado, si a caso se tiene alguna duda se le comenta al jefe inmediato pero en caso de no saber el dato hay ocasiones en que se le pregunta personalmente al Director pero hay casos en que dan una información que no es del todo correcta y es cuando surge el problema.

Aquí es muy importante hacerle sentir al empleado la suficiente confianza de preguntar o de sugerir cualquier cuestión. Pero también que no invadan el tiempo de trabajo del Director, sino que nada más los supervisores o jefes inmediatos lo hagan, y los empleados en caso de algún problema personal y urgente.

Las relaciones de comunicación existentes en la empresa, son deficientes puesto que no se da un clima laboral beneficiario entre los mismos empleados y la organización.

Para mejorar este aspecto se puede detectar en un concepto que no es tangible la actitud de la gente en cuánto a su trabajo el dar servicio al cliente, detectando así como lo realizan, como por ejemplo como atienden al cliente, si les dan la bienvenida, las gracias al recibir el dinero, etc.

En la organización se siente un ambiente pesado puesto que no se da una buena relación de trabajo. Se debe hacerle ver y sentir al trabajador que es indispensable en la empresa como parte de ella. (Ver anexo número 12).

6.3.8. Desarrollo Organizacional.

En el área de Desarrollo organizacional, se debe llevar primero una comunicación organizacional logrando y facilitando la adecuación del trabajador con el medio organizacional de la empresa.

Para lograr esto se recomienda que es necesario que se de un clima laboral adecuado para desarrollarse dentro de la empresa para que no sea desfavorable y repercuta en la insatisfacción del trabajador, desembocando a los rumores entre los empleados y empleado-jefe.

Este clima debe crear confianza entre los empleados mismos, debe estar abierto para la resolución de cualquier problema, y esto depende de una buena comunicación.

Entre los empleados no hay una colaboración ni ayuda entre ellos, como ejemplo hay veces que una persona necesita el permiso de faltar un día aún sin goce de sueldo pero la Dirección le niega el permiso puesto que no hay quien lo cubra en el puesto, y la solución es que le pida a un compañero que se doble de turno y después se lo paga igualmente, pero se niega.

Se deben inculcar metas y objetivos por medio de su autoestima, hacerles ver que pueden subir de puesto y recibir más remuneración, en el caso de los cajeros o el personal de

mantenimiento, que pueden ser supervisores o que aquellos que ya no puedan subir de puesto seguir capacitándose para recomendarlos a otras empresas en puestos superiores.

Hacerles ver que son un grupo y que juntos y unidos se llevarán a cabo mas fácilmente los resultados que se esperan obtener, sintiéndose satisfechos con su trabajo realizado y con la mejor disposición posible. (Ver anexo número 13).

Nota: Cabe mencionar que para que lo anteriormente mencionado se pueda llevar a cabo correctamente en las ocho áreas respectivas de la Administración de personal, reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones, seguridad e higiene, relaciones laborales, comunicación y desarrollo organizacional; lo más conveniente será tener una persona especializada en la Administración de Personal, para que como resultado logre desarrollar como primer punto al trabajador y como segundo punto a la empresa.

CONCLUSIONES.

* Este perfil puede servir a las empresas restauranteras de similar actividad aunque se especifique que es de una en especial, en éste caso de Comercial Nuevo Corte Restaurante S.A de C.V.

* No cabe la menor duda que la función de personal constituye un método para desarrollar las potencialidades de los trabajadores y empleados, de manera que de su trabajo deriven el máximo de satisfacción personal y posteriormente den sus mejores esfuerzos a la agrupación social de que se trate.

La vida social se va manifestando a través de grupos numerosos de personas capaces de realizar determinadas actividades, pero se debe dejar sentir en una constante convivencia, puesto que el hombre piensa, quiere, obra, según formas y estilos de vida.

* La Administración de Personal, no es una parte separada de la dirección de la empresa, ni que deba considerarse aparte de los problemas del diseño de ventas o finanzas; más bien es una función básica de la dirección que penetra a todos los niveles y tipos de jefaturas de la organización empresarial de que se trate.

Es interesarse cómo se relacionan entre sí los departamentos y que influencia tiene uno sobre otro, estructurándose la vida social en esas comunidades humanas. Se deberán recoger todos y cada uno de los aspectos de la realidad de toda la empresa para que así se conjunte íntegramente.

* Por otro lado y tomando en cuenta que fundamentalmente el objetivo de una empresa es la satisfacción de necesidades personales del empleado y de ahí que en último término el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte a los individuos. Obviamente este punto

de vista enfatiza la importancia de dar el debido reconocimiento a las Relaciones Humanas, y por

consecuencia, es de suma necesidad que las actividades administrativas reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de una empresa en función del trabajo que se tenga que desempeñar.

* Ya se ha dicho en el contenido de este trabajo, pero sin embargo es muy conveniente volverlo a señalar, que debe tenerse muy en cuenta que todos los gerentes o jefes de cualquier categoría, manejan personal; se puede decir, que un gerente de mercadotecnia tiene que ser un buen jefe de personal si quiere lograr resultados positivos con su grupo de trabajo; igualmente un supervisor de un grupo de obreros tiene que dirigir prudentemente a su personal con el objeto de lograr la máxima eficiencia en el trabajo respectivo.

Es por eso que desde el ángulo de la dirección habrá ocasiones en que se fije demasiado en los objetivos, políticas y programas, sin darle la importancia debida a los intereses del personal operativo y administrativo, descuidando así las exigencias del bien común del individuo y de la empresa.

* Por otro lado el Departamento de Personal, es un grupo que actúa como consejero de los dirigentes y jefes que dirigen las diversas operaciones, y que proporciona ayuda a los asuntos concernientes a la política de personal que debe seguirse a los expedientes que deben llevarse, a la capacitación y al entrenamiento de todo el elemento humano, a los programas de seguridad física y económica, a las actividades recreativas, a las entrevistas, en el desarrollo de las funciones, en la asignación de sus actividades, etc.

Es de gran importancia tener definida una misión en cualquier organización como es en este caso el ofrecer una calidad en el servicio en cuanto a las necesidades del cliente, mediante la explotación del restaurante.

Ofrecer la satisfacción de necesidades de los trabajadores, desarrollándose y cultivándose íntegramente en el ámbito personal y laboral.

Es de gran importancia definir una visión que constituya a largo plazo: “ es lo que quiero que pase, es un plan de mejora de lo que ya tengo “, en nuestro caso concreto la visión sería: Ser el módulo de la Central Camionera que tenga mayor clientela en el restaurante por su excelente servicio y trato del personal, gracias a la satisfacción de sus necesidades y desarrollo personal.

Después de definir una misión y una visión, es necesario establecer una filosofía, es decir, los valores básicos:

- Justicia: Dar permanente y constantemente a cada empleado lo que le corresponda, buscando un mejor precio económico a los clientes en el restaurante.

- Honestidad: Actuar con integridad y respeto en la información del personal de la empresa y en trato con los clientes.

- Lealtad: Cumplir con responsabilidad el compromiso en las actividades y tareas, para ofrecer un servicio excelente y una satisfacción del empleado.

- Atención al público: Dar una satisfacción excepcional a los clientes mediante una calidad y un servicio excepcional.

Para que así no existan repercusiones en la autoridad, creyendo que teniendo autoridad o poder le da derecho a imponer según sea la situación hacia los subordinados.

* Siendo el objetivo básico de la Administración de Personal, conseguir elemento humano, competente, conservarlo, aumentar su eficiencia a través de su propio desarrollo humano y satisfacción personal, el Director de Personal debe ser un profesional sumamente capaz en el manejo de la energía humana y por eso consideramos que dicho especialista idóneo para tal

efecto es el Lic. en Administración y Relaciones Industriales, ya que es el conocedor perfecto de las técnicas de Relaciones Humanas, con el propósito de organizar y tratar a los empleados de tal manera que consiga la utilización máxima de sus capacidades y posteriormente en el trabajo asignado obtengan la mayor satisfacción posible dentro de las circunstancias definidas, tanto en el aspecto individual como en el aspecto grupal. En consecuencia, el dirigente del personal debe de conocer perfectamente todas las técnicas sobre planeación, organización, dirección y control, así como los aspectos referentes a una eficiente comunicación empresarial; considerándose por lo tanto, una función sumamente difícil y que requiere de mucho sacrificio, de mucha dedicación y mucho aprecio a los seres humanos asegurando su desarrollo.

* Conviene no olvidar que cuándo se interviene con el propósito de organizar un Departamento de Personal, no es posible construir un patrón en base a un determinado conjunto de funciones que se adapten a los requisitos de cualquier tipo de empresa. Tomando en cuenta esta situación es por ello que la clase de organización que surte efecto en un tipo de empresa muy fácilmente puede ser un fracaso en una industria de otra índole. De ahí que lógicamente en cada caso existen especificaciones que determinan las funciones de un Departamento de Personal, según la organización empresarial a la cual estemos abocados en aplicar esta función tener en cuenta que los valores no cambian.

* Consideramos que la esencia de la función en la Administración de Personal esta incluido en el amplio concepto de un “ Programa de Personal “, cuándo una empresa cuenta con tal programa, quiere decir que tiene un enfoque bien meditado y considerado para aspectos referentes al personal, tiene soluciones para los problemas que pueden encontrarse si cuenta con energía humana para conducir los asuntos de la empresa de manera eficiente y alcanzar los objetivos con la mayor productividad posible.

* Cabe hacer la observación de que las actitudes son la materia prima con la que se construyen las Relaciones Humanas; pueden también volverse parte de un consenso general a través de la economía que puede aprobar o desaprobado la forma en la cual se lleva a cabo. A largo plazo

este consenso es el medio externo en el cual la compañía debe encontrar en alguna forma su lugar, prosperar y sobrevivir tratando de lograr sus objetivos con el menor costo y esfuerzo.

* Por lo tanto no se trata de formar una Administración complaciente, sino simplemente una confrontación con los hechos duros de la empresa. La empresa que desprecia los sentimientos de sus empleados altera su propio medio hasta que finalmente es incapaz de adaptarse a los cambios que origina este problema ha sido reconocido y se ha desarrollado un número de métodos, conceptos y guías, para tratarlo en forma eficiente para que la gente se sienta bien y se integre entusiasta a las actividades que se le han encomendado dentro de la agrupación empresarial de que se trate. Este ha sido nuestro objetivo en la empresa “Comercial Nuevo Corte Restaurante S.A de C.V.”

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREW F. Sikula. Administración de personal. Colección para Ejecutivos, Ed. Limusa.
- ARIAS, Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. 1 ra. de.; Ed Trillas, 1987.
- B.B, Garder y D.G, Moore. Relaciones humanas en la empresa. 2 da ed.; Ed. Rialp, 1989.
- DEL CAMPO, Martín. Valuación y compensación objetivos de sueldos. Ed. Trillas.
- DUBIN, Robert. Las relaciones humanas en la administración, 1 ra ed.; Mexico, Ed.CECSA, 1980.
- CLAY LINDGREN, Henry. Introducción a la psicología social. Biblioteca técnica de psicología. Ed. Trillas.
- LLANO, Carlos. Administración directiva; 1 ra ed; Mexico, De. LIMUSA.
- MC. GREGOR DOUGLAS, El aspecto humano de la empresa; Mexico, De. Diana, 1972.
- SEGNAN, Miguel. Problemas Humanos del Trabajo Industrial; Mexico, De. Riace, 1976.
- SCOTT, CLOTHIER y SPRIEGEL. Dirección de personal; Mexico, Libros McGraw Hill, 1971.
- STEPHEN P. Robbins, La administración teórica y práctica; 1 ra. ed.; Mexico, Ed. Prentice-Hall, 1987.
- STRAUSS, George y LEONARD R., Saules, Administración de personal. 1 ra. ed; Ed. Herrero hermanos, sucesores, S.A, 1970.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Ed. Porrúa, 68 a. ed.

ANEXO NÚMERO 1.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL OPERATIVO.

1.- A cuál departamento se dirigió para pedir empleo.

2.- Con quién se dirigió para pedir empleo.

3.- Cómo fue el trato que se le dió al pedir empleo.

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

4.- Le hicieron una serie de entrevistas antes de ser contratado.

Si _____
No _____

5.- Fue contratado de inmediato.

6.- Le hicieron algún tipo de exámen antes de ingresar a la empresa, o al estar dentro de ella.

Si _____
No _____
Antes de ingresar _____
Dentro de la empresa _____

7.- Al ingresar a la empresa quién le asignó sus actividades.

8.- Antes de realizar sus funciones se le explicó como hacerlo, su horario, sueldo, área.

Si _____
No _____

9.- Quién le explicó lo anterior.

10.- Le agrada la empresa en donde está trabajando..

Si _____
No, porque _____

11.- Si tiene algún problema en cuanto al horario o turno, hay facilidad de que se lo cambien.

Si _____
No _____

12.- Su sueldo le alcanza para satisfacer sus necesidades.

13.- Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa.

14.- Ha recibido algún tipo de capacitación.

15.- Tiene contacto con el personal administrativo.

16.- Existe en la empresa un departamento de personal.

Si _____
No _____

17.- En caso de existir tiene algún apoyo.

Si _____
No _____

18.- Para Ud. es importante que exista el departamento de personal.

Si _____
No _____

19.- Sabe Ud. las funciones que debe realizar el departamento de personal.

20.- Se siente motivado por la empresa a realizar bien su trabajo.

Si _____
No _____

21.- Qué prestaciones tiene.

22.- Cree Ud. que le debieran dar otras prestaciones.

Si _____
No _____
Cuales _____

23.- Conoce al personal administrativo.

24.- Sabe quien es el Director general.

25.- Cuentan con todo el equipo necesario para trabajar adecuadamente.

Si

No, porque

ANEXO NÚMERO 2.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.

1.- Cuáles son las funciones que realiza dentro de la empresa.

2.- Existe el departamento de personal.

Si _____

No _____

3.- En caso de contestar si, quien se encarga de llevar el departamento.

4.- Conoce las funciones que debe realizar el departamento de personal.

Si _____

No _____

Cuales _____

5.- Quién se encarga de llevar a cabo esas funciones mencionadas.

6.- Tiene alguna relación con el personal operativo.

Si _____

No, porque _____

7.-Cuál es el proceso que llevan a cabo para contratar al personal.

8.- Hacen algún tipo de exámen para corroborar información.

Si _____

No _____

Cuál _____

9.- Tienen cartera de personal vigente.

Si _____

No _____

10.- Cuánto tiempo tienen trabajando en la empresa.

11.- Han recibido capacitación en ese lapso.

Si _____

No _____

Cuál _____

12.- Actualmente han recibido capacitación.

Si _____

No _____

Cuál _____

13.- Dan capacitación al personal operativo.

Si _____

No, porque _____

14.- Ocurren accidentes muy seguido.

Si _____

No _____

Y de que tipo _____

15.- En caso de que sí, porqué creen que sucedan.

16.- Hacen convivios con los operativos para mejorar las relaciones de trabajo.

Si _____

No, porqué _____

17.- Hacen convivios entre ustedes.

Si _____

No, porqué _____

18.- Hay demandas laborales de parte del personal operativo continuamente.

Si _____

No _____

ANEXO NÚMERO 3.
REQUISICIÓN DE PERSONAL.

Nombre del puesto _____

Numero de vacantes _____

Fecha requerida a la persona _____

Causa de la vacante. (Breve descripción de la causa) _____

Escolaridad requerida _____

Edad _____

Sexo _____

Características personales. (Facilidad de palabra, buena presentación, etc.)

Experiencia en _____

Breve descripción de la actividad del puesto _____

Está presupuestada la vacante, si o no. (En caso de que no explicar brevemente) _____

Comentarios _____

Si la vacante es de nueva creación es recomendable que la firme el Director gral.

Nombre, firma y fecha del gerente de Personal.

Nombre, firma y fecha del Director gral.

Para uso exclusivo de Personal:

* Nombre de la persona contratada, sueldo, recepción de requisición, recibió, nombre, firma y contratación. (Esto servirá para avalarse en caso de no entregar la requisición a tiempo para reclutar al personal).

ANEXO NÚMERO 4.
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Nombre _____

Edad _____

Sexo _____ Estado civil _____ Antigüedad _____

Título del puesto _____

Departamento _____

Aquí se pondrá el organigrama señalando en donde se encuentra el puesto.

Descripción genérica. (Aquí el lector deberá darse cuenta de una forma global lo que se debe realizar en ese puesto y lo que lo distinguirá de los otros, iniciar la redacción con verbos en infinitivo, y no ocupar más de cinco renglones por lo general).

Descripción específica. (Aquí se deberán enumerar cada una de las actividades pero en forma muy detallada y además con que frecuencia se realizan).

Relaciones. (Especificar con cuales departamentos tiene relación y si únicamente será internamente o también externa).

Responsabilidades. Hay varias opciones:

Diversificadas _____

Supervisión _____

Alcance de trabajo, si su responsabilidad es alta o limitada _____

Frecuencia de acceso a información confidencial _____

Grado de confiabilidad _____

Condiciones de trabajo, si son agradables, esfuerzo físico, trabajo bajo presión, etc.

ANEXO NÚMERO 5.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Nombre _____

Edad _____

Sexo _____ Estado civil _____ Antigüedad _____

Título del puesto _____

Departamento _____

Factores a evaluar

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Puntualidad				
Asistencia				
Calidad de trabajo				
Disponibilidad				
Habilidad				
Servicio				
etc.				

Resultados

Observaciones

Recomendaciones

NOTA: Las tres formas anteriores se realizaron conforme a las necesidades reales de la empresa, puesto que existen machotes más completos en cuanto a información, que en éste caso es innecesaria.

A continuación se presentarán un ejemplo del llenado de cada forma, la letra cursiva significa lo que se deberá contestar.

**EJEMPLO DEL LLENADO DEL ANEXO NÚMERO 3.
REQUISICIÓN DE PERSONAL.**

Nombre del puesto. *Secretaria*

Numero de vacantes. *Una*

Fecha requerida a la persona. *11/marzo/94*

Causa de la vacante. *Separación voluntaria*

Escolaridad requerida. *Técnica*

Edad. *18-25*

Sexo. *Femenino*

Características personales. *Facilidad de palabra, buena presentación, etc.*

Experiencia en. *Computación.*

Breve descripción de la actividad del puesto. *Recepción, utilización de varios programas de computación, contabilidad.*

Está presupuestada la vacante, si o no. *Si*

Comentarios. *Ninguno*

Si la vacante es de nueva creación es recomendable que la firme el Director gral.

Nombre, firma y fecha del gerente de Personal.

Nombre, firma y fecha del Director gral.

Para uso exclusivo de Personal:

* Nombre de la persona contratada, sueldo, recepción de requisición, recibió, nombre, firma y contratación. (Esto servirá para avalarse en caso de no entregar la requisición a tiempo para reclutar al personal).

EJEMPLO DEL LLENADO DEL ANEXO NÚMERO 4.
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Nombre. *Marcela Uribe Munguía*
Edad. *22 años*
Sexo. *Femenino.* Estado civil. *Soltera.* Antigüedad. *7 meses.*
Título del puesto. *Secretaria*
Departamento. *Administrativo*

Aquí se pondrá el organigrama señalando en donde se encuentra el puesto.

Descripción genérica.

Dará servicio al cliente, atendiendo llamadas telefónicas externas o internas, colaboración con las diferentes áreas de la organización proporcionando la información deseada dando los servicios generales de recepción como: elaborar escritos, reportes, control de archivos, control de citas, etc.

Descripción específica.

- * Poner en línea el conmutador.*
- * Revisar los pendientes que deberá ser ejecutados al día.*
- * Pasar al jefe superior inmediato las citas concertadas anteriormente y que deberán ser ejecutadas ese día.*
- * Mantener al corriente la correspondencia.*
- * Ejecutar los documentos necesarios al día.*

Relaciones.

Tiene relación con todos los departamentos externamente.

Responsabilidades. Hay varias opciones:

Diversificadas

Supervisión

Alcance de trabajo, si su responsabilidad es alta o limitada. *Alta*

Frecuencia de acceso a información confidencial *

Grado de confiabilidad

Condiciones de trabajo.

Agradables, trabajo bajo presión pero a fin de mes, no se requiere de un alto esfuerzo físico.

*** EJEMPLO DEL LLENADO DEL ANEXO NÚMERO 5.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Nombre. *Marcela Uribe Munguía*
Edad. *22 años*
Sexo. *Femenino* Estado civil. *Soltera* Antigüedad. *7 meses*
Titulo del puesto. *Secretaria*
Departamento. *Administrativo*

Factores a evaluar

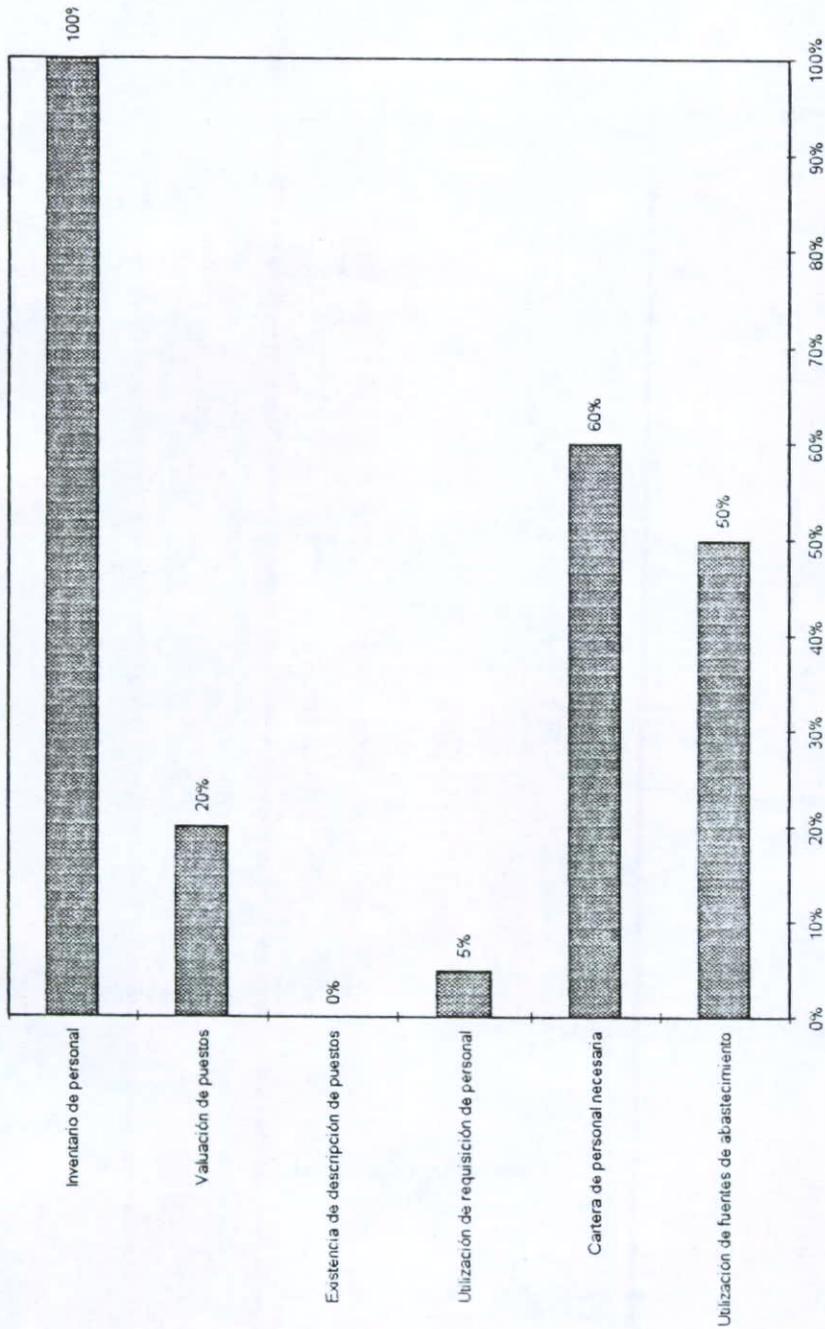
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Puntualidad	*			
Asistencia	*			
Calidad de trabajo		*		
Disponibilidad		*		
Habilidad	*			

Resultados. *Los resultados son favorables, es decir cumple con las expectativas del puesto.*

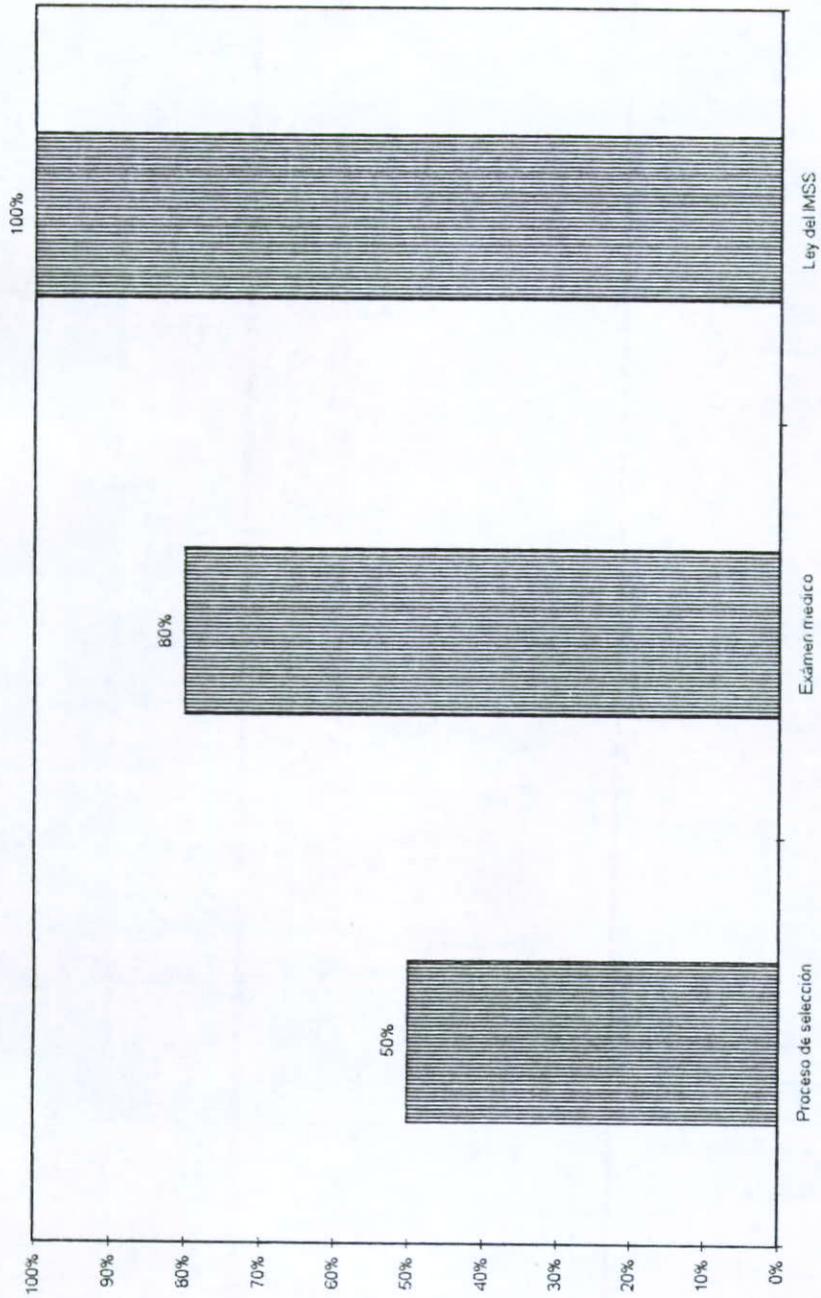
Observaciones. *En cuánto a la calidad del trabajo tendrá que mejorar el tiempo ya que en ocasiones lo que se le pide no está a tiempo, sin embargo lo realiza perfectamente.*

Recomendaciones. *Medir su jornada laboral para realizar todo lo que se le pide.*

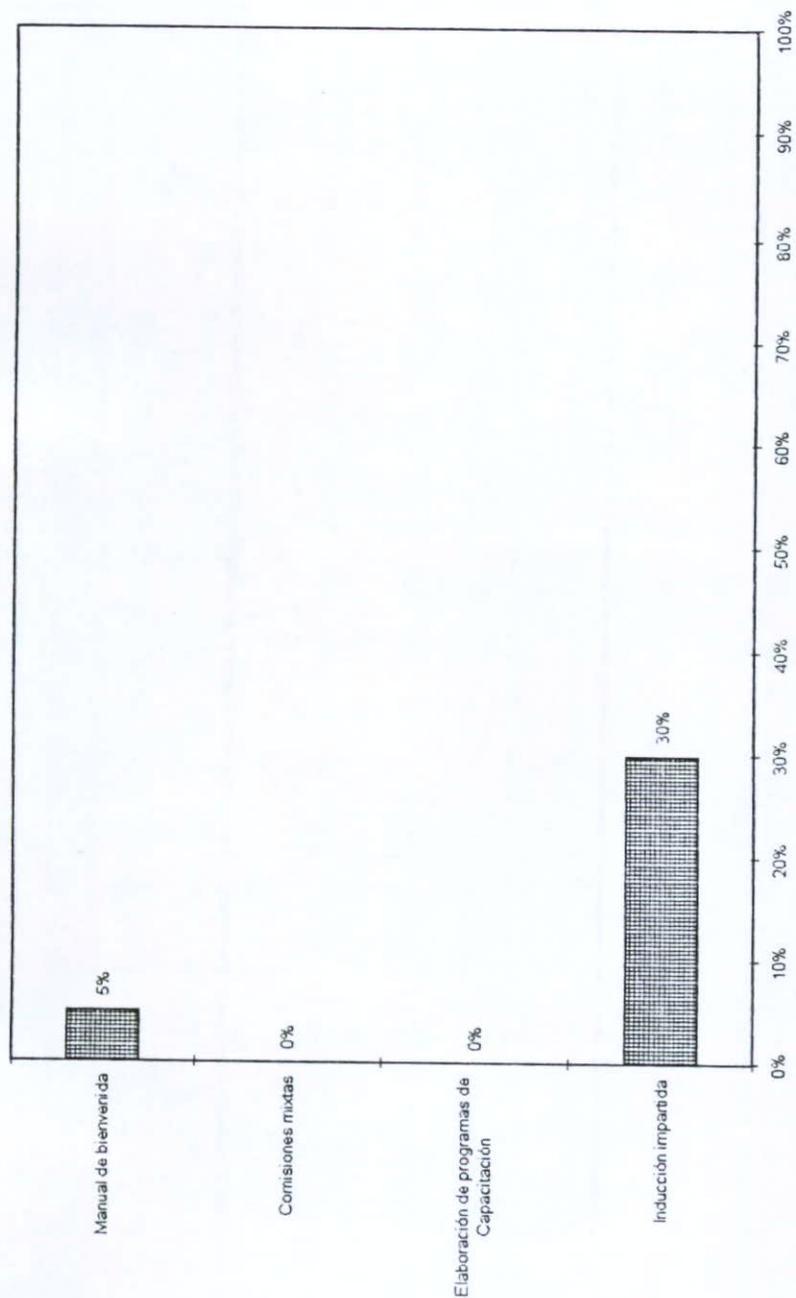
RECLUTAMIENTO



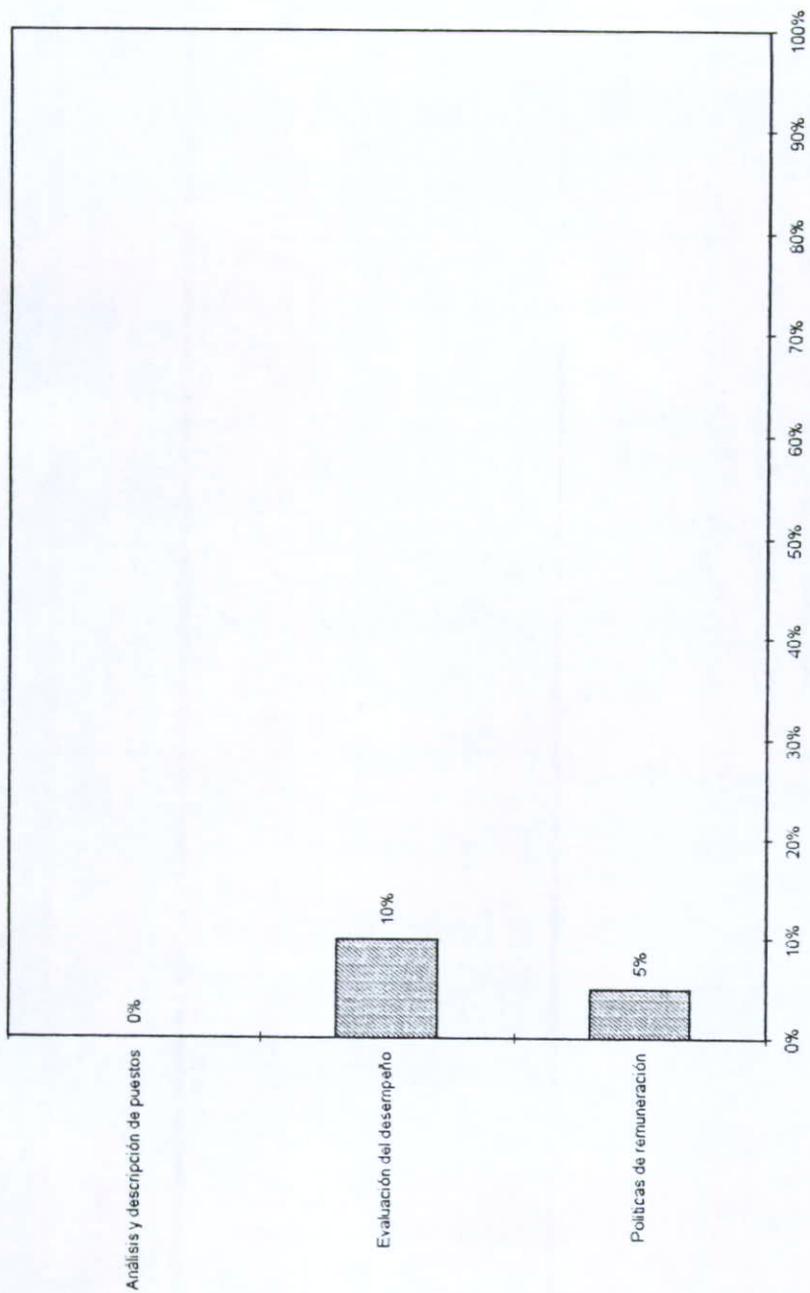
SELECCIÓN



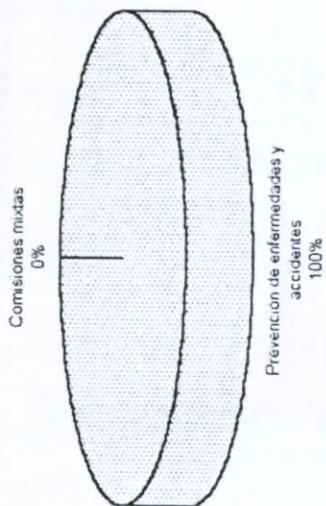
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO



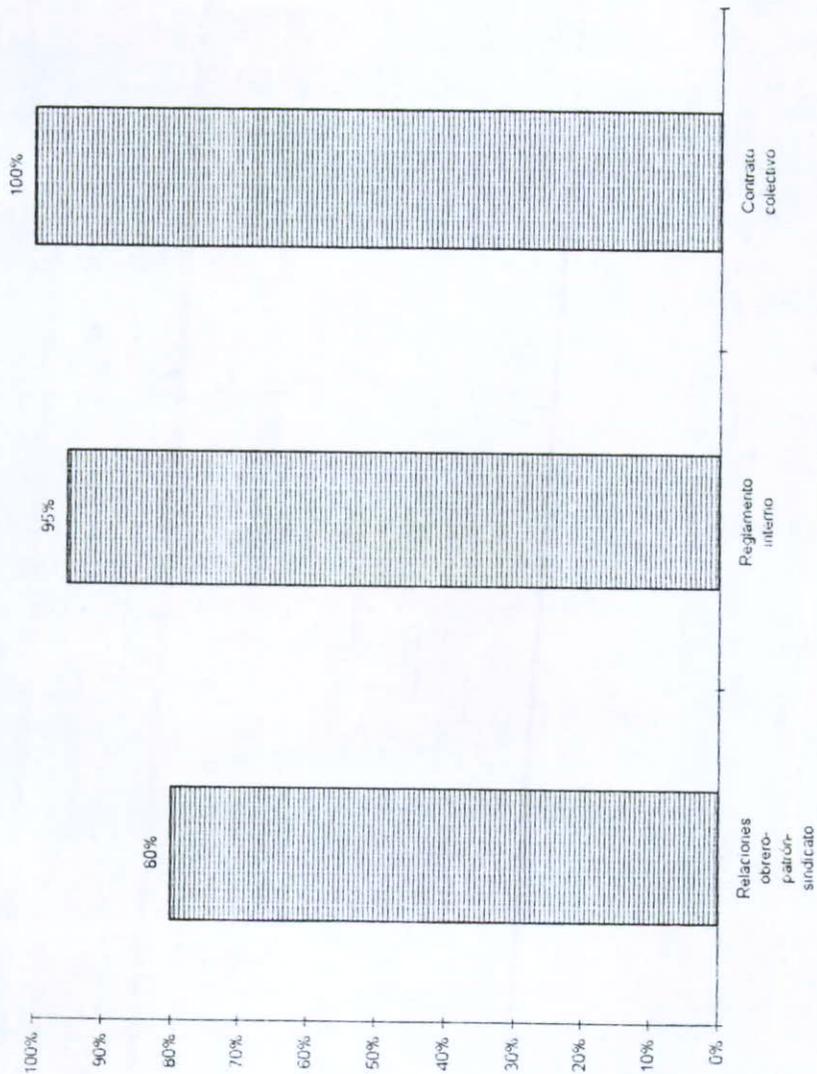
COMPENSACIONES



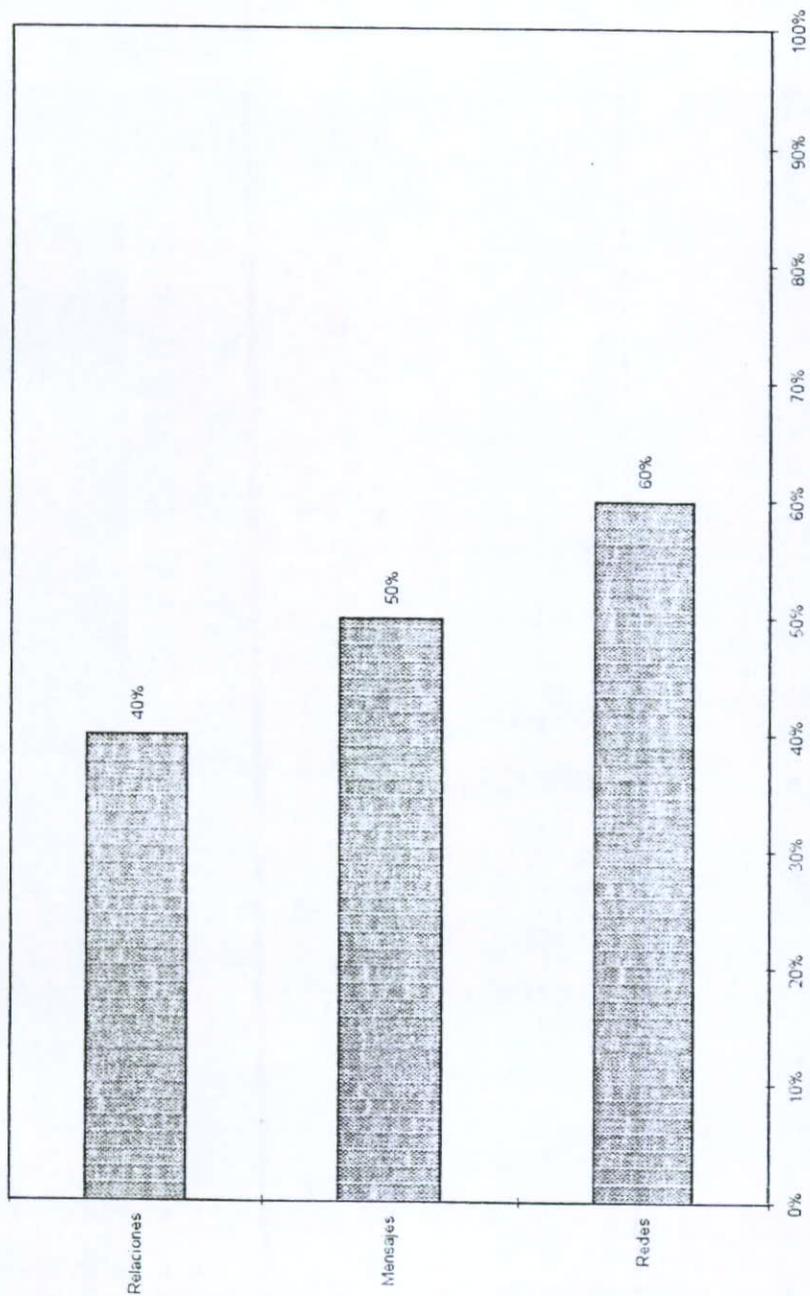
SEGURIDAD E HIGIENE



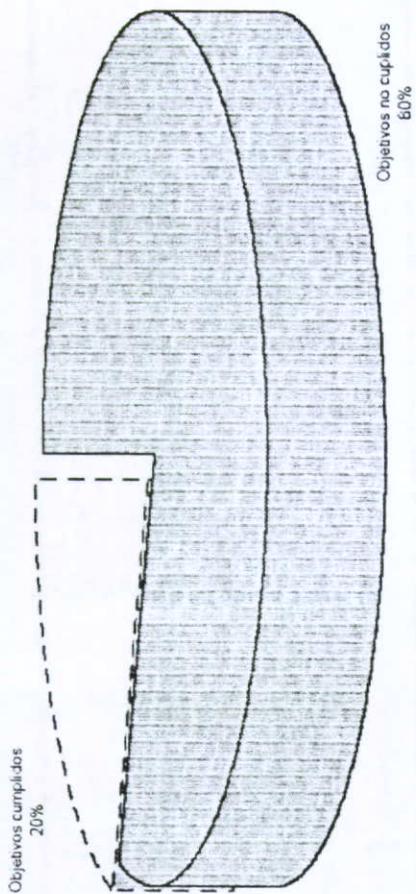
RELACIONES LABORALES



COMUNICACIÓN



OBJETIVOS PARA LOGRAR UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Servitesis

• TESINAS • MEMORIAS • INFORMES

AV. MEXICO 2210

Casi Esq. con Americas

TEL. 615-18-61

Guadalajara, Jal.

