

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR
ACUERDO NO. 3213-9 DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO



PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA “LA FLOR DE HIDALGO” S. A. DE C. V.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

KAREN ESCAMILLA CASTILLO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR
ACUERDO NO. 3213-9 DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO



PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA “LA FLOR DE HIDALGO” S. A. DE C. V.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

KAREN ESCAMILLA CASTILLO

ASESOR DE TESIS:

LIC. MARÍA DEL CARMEN SEGURA MÉNDEZ
CEDULA PROFESIONAL No. 2484990

MÉXICO, D. F.

2007

Dedico este proyecto a la memoria de mí abuelo,
quien con su inagotable fuerza y entusiasmo
sembró en mí el deseo de seguir sus pasos.

A mis padres, gracias por creer en mí,
por apoyarme siempre y por su paciencia.

A mis hermanos, gracias por su apoyo,
por alentarme a seguir adelante
y no perder de vista mis objetivos.

A Carlos, gracias mi amor por tu confianza,
por estar a mí lado aún en los malos momentos
y por tu apoyo incondicional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO 1. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	
1.1 Antecedentes históricos de la organización	2
1.2 Definición de organización	4
1.3 Las organizaciones como sistemas	5
1.4 Organización y empresa	9
1.5 Objetivos de una empresa	11
1.6 Clasificación de las empresas	13
1.6.1 Por su funcionamiento	15
1.6.2 Por su giro	15
1.6.3 Por su magnitud	16
1.7 Elementos a considerar en la creación de una empresa	16
1.7.1 Estructura empresarial	18
1.7.2 División de trabajo	20
1.7.3 Jerarquía	21
1.7.4 Coordinación	22
1.7.5 Departamentalización	23
CAPÍTULO 2. RECURSOS HUMANOS	
2.1 Definición de recursos humanos	27
2.2 Importancia del departamento de recursos humanos	28
2.3 Organización del departamento de recursos humanos	30
2.4 Funciones del departamento de recursos humanos	32
2.4.1 Análisis y descripción de puestos	33
2.4.2 Reclutamiento	38
2.4.3 Selección	39
2.4.4 Capacitación	45
2.4.5 Evaluación del desempeño	48
2.4.6 Salarios y compensaciones	51
2.4.7 Seguridad e higiene	53
CAPÍTULO 3. PSICOLOGIA INDUSTRIAL	
3.1 Definición de psicología industrial	58
3.2 Objetivos de la psicología industrial	60
3.3 Funciones del psicólogo industrial	62
3.3.1 Comportamiento organizacional	64

3.4 Intervención del psicólogo en el área de recursos humanos	65
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA “LA FLOR DE HIDALGO” S.A. DE C. V.	
4.1 Descripción de la empresa “La Flor de Hidalgo” S.A. de C. V.	71
4.2 Historia de la empresa “La Flor de Hidalgo” S.A. de C. V.	72
4.3 Antecedentes de la empresa “La Flor de Hidalgo” S.A. de C. V.	76
4.4 Propuesta de creación del departamento de recursos humanos para la empresa “La Flor de Hidalgo” S.A. de C. V.	79
CONCLUSIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	98
Anexo 1. Descripción de puestos	

RESUMEN

Las empresas familiares inician buscando la estabilidad económica de sus integrantes por lo que la administración de ésta se va dando de acuerdo a las necesidades que se van presentando, esto aunado a la ocasional falta de interés por parte de los sucesores quienes heredan la forma empírica de administración, esto los limita en la solución de problemas ya que desconocen las posibilidades con que cuentan para elevar el nivel de calidad de la empresa.

Por ello, el objetivo de esta investigación es identificar la estructura y funciones con que cuenta la empresa “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V., para poder replantear dichos aspectos en base a sus necesidades y características propias con el fin de brindarle un mayor grado de certeza en cuanto al desempeño de su recurso humano.

Para lograrlo fue necesario conocer la forma en que ésta empresa familiar ha trabajado e identificar los problemas más relevantes que se han manifestado en relación a su personal, motivo por el que se realizaron entrevistas a los directivos sobre la forma en que está organizada su empresa y los planes que tienen para el futuro de la misma, además se recolectó información con el personal sobre las actividades correspondientes a sus puestos, todo esto con la finalidad de brindar una posible solución para mejorar el desempeño de todos sus integrantes, donde tengan un mismo fin que alcanzar dando como resultado establecer la misión, visión y objetivos de esta empresa, además de una redistribución de actividades de manera que el ocupante de un puesto las desempeñe de forma óptima durante su jornada, reduciendo la posibilidad de tener bajo rendimiento laboral, dicha redistribución de actividades origina cambios en el organigrama que se tenía.

De esta investigación se puede concluir que aun una pequeña empresa como esta presenta grandes problemas con su personal, por lo que un departamento de recursos humanos que atienda las necesidades de este recurso a través de un profesional como el psicólogo puede mejorar las relaciones obrero-patronales e impulsar el desempeño de las personas debido a que estudia el comportamiento humano brindando así mayores posibilidades de éxito y satisfacción a la empresa y sus integrantes.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el fenómeno de la globalización ha hecho crecer y fortalecer a grandes, medianas e incluso algunas pequeñas empresas, debido a que han adoptado una visión global y han podido llegar a otros países; en muchas ocasiones el capital no es la base para lograr ese desarrollo, sino que la mayoría de las empresas que están globalizadas resultan mucho más competitivas que aquellas que no lo están. A pesar de que la mayoría de empresas del país son pequeñas representan la base de su economía.

La globalización de las empresas impacta a las pequeñas, porque las que están globalizadas tienen mayor facilidad de reducir precios y costos e incluso abarcar varios giros y no sólo se especializan en uno.

Por su parte, las pequeñas empresas son en su mayoría familiares por lo que generalmente se constituyen con la misma familia como sus directivos, aún cuando en ocasiones no poseen la preparación académica adecuada para poder manejar el negocio y se valen de formas de administración empíricas, que por supuesto va dándoles una experiencia incomparable, pero que por sí sola no basta para ser competitivo ante el fenómeno de la globalización.

En estas pequeñas empresas existe una resistencia al cambio, la cual repercute en un inadecuado manejo de sus potencialidades que limita sus inversiones a los aspectos que consideran más importantes y necesarios, desafortunadamente, las causas que podrían considerarse las más representativas de la falta o baja inversión del Recurso Humano pueden ser, que son empresas que suelen surgir con el único objetivo de ofrecer estabilidad económica a la familia; la mayoría inician con la propia familia como empleados, lo cual representa un gran ahorro en el inicio del negocio; creen que ocupar un puesto es más que suficiente para cumplir con sus objetivos, y ven en la capacitación un gasto más que una inversión, debido a que la creación de un negocio representa un

gasto fuerte para él o los iniciadores y lo primordial para ellos es obtener ganancias para así ir recuperando su inversión en el menor plazo posible.

Además, entre las funciones relacionadas al personal y que se manejan en estas pequeñas empresas son las más primordiales como la selección de personal, pago de salarios y sólo en algunas la capacitación; desafortunadamente son actividades que se llevan a cabo por personas que carecen de la preparación necesaria para hacerlo de forma adecuada.

Todas estas limitaciones tienen consecuencias que se ven reflejadas por ejemplo, en altos índices de rotación de personal resultante de un proceso de selección inadecuado que bien podría mejorarse si se contara con un objetivo en la selección y la aplicación de pruebas que permitan al candidato demostrar sus capacidades en relación al puesto, por otra parte también se ven afectados los empleados en quienes se crea insatisfacción que repercute en el bien o servicio ofrecido por la empresa reflejado en la falta de compromiso, hostilidad, etc., que podría solucionarse si se atendieran las peticiones o aportaciones para poder brindar condiciones y trato adecuado al mismo tiempo que se obtiene de ellos una participación más comprometida.

Por ello resulta importante atender este tipo de problemas al igual que otros; así como existen profesionales para manejar las finanzas de una empresa, los hay para manejar su imagen y proyección, también los hay para solucionar sus problemas técnicos y mecánicos, sin embargo, quizá el principal problema es la falta de conocimiento respecto de las funciones relacionadas al recurso humano en una empresa, motivo principal por el que carecen de las funciones requeridas para atender dicho recurso y cuando se llevan a cabo en ocasiones son ejecutadas por profesionales no capacitados en el manejo del recurso humano.

En la actualidad intervienen diversos tipos de profesionistas en el área de Recursos Humanos, uno de ellos es el psicólogo, quien es un profesional con la capacidad para manejar el recurso humano y su problemática, debido a que está orientado al estudio del

comportamiento de las personas, como seres individuales y como seres sociales puesto que aportan a la empresa más allá de sus conocimientos y habilidades, son seres que aportan directa o indirectamente sentimientos, emociones, pensamientos, experiencias, etc.

Por todo lo anterior, el propósito de esta investigación, es desarrollar una propuesta para crear un departamento de recursos humanos en una pequeña empresa con el objetivo de poder brindarle los elementos que requiere para aprovechar su recurso humano en función de sus características propias.

Por ello, en el capítulo 1 se abordan de manera general diversos aspectos que brindan un panorama amplio sobre la organización empresarial, desde la forma más simple y antigua en que se formaron las agrupaciones que anteceden a lo que, hoy por hoy, se conoce como organización o empresa; se aborda por supuesto la definición de organización y los elementos que la componen, así como la diferencia que existe entre una empresa y una organización.

Se presenta una perspectiva sobre cómo se encuentran interrelacionadas unas empresas con otras donde todo funciona como un sistema de engranes, por lo que una afecta a las demás y viceversa; además, que una empresa es un sistema en sí mismo y si algo funciona adecuadamente dentro de ella todo fluye en armonía; sin embargo, si algo falla, todo a su alrededor se verá afectado en mayor o menor grado; luego se hace una distinción entre lo que es una organización y una empresa.

En seguida se abordan los objetivos de una empresa, que sirven como complemento para distinguirlas de las organizaciones, ya que también las distingue la finalidad para la que fueron creadas. Tomando en cuenta que debe establecer sus metas estratégicas y operativas con la intención de impulsar el crecimiento de la empresa a largo plazo, alentando a la fuerza laboral a ser parte del crecimiento, permanencia y trascendencia de la misma.

Debido a la amplia variedad de empresas, se incluye una breve descripción de la clasificación de las mismas en base a su funcionamiento, giro y magnitud; posteriormente se da paso a la forma en que debería estructurarse una empresa, es decir, la importancia de dividir las responsabilidades para evitar la saturación y/o evasión de las mismas.

Posteriormente, se incluyen los elementos económicos, legales y sociales a tomar en cuenta en la creación de una empresa. Además se fija una división del trabajo, en la que se incluye el establecimiento de las unidades de mando, que dan como resultado una adecuada coordinación de las actividades, para así poder establecer grupos de trabajo o departamentos que conforman a la empresa de acuerdo a las funciones de cada individuo.

En el capítulo 2 se definen lo que son los recursos humanos y su importancia dentro de la empresa, ya que independientemente de el giro, magnitud o funcionamiento de la misma, siempre contarán con la fuerza laboral que es el recurso humano, tomando en cuenta la individualidad de cada persona y teniendo la posibilidad de aprovecharlos en beneficio de la empresa.

Posteriormente se aborda la importancia del Departamento de Recursos Humanos, ya que debido a la complejidad de cada individuo que conforma el recurso humano de una empresa, dicho departamento tiene como objetivo brindar a la empresa la fuerza laboral adecuada para el logro de su misión, así como brindar a dicha fuerza laboral la posibilidad de satisfacer tanto sus objetivos laborales como personales, logrando así beneficiar a ambas partes; prueba de ello lo encontramos en los antecedentes de los test psicológicos empleados en la primera guerra mundial teniendo como objetivo reclutar y seleccionar personas aptas para la tarea encomendada, sin embargo, el uso de estos conocimientos con beneficio únicamente para una de las partes, derivó en la explotación de la fuerza trabajadora, generando descontento entre los trabajadores, surgiendo así la creación de sindicatos y las huelgas laborales, lo cual dio pauta a la formación de los departamentos de Recursos Humanos que proporcionaron las condiciones apropiadas de negociación en la relación obrero-patronal.

Sin embargo, las empresas dividían su fuerza laboral en producción, venta y administración, dejando las funciones de Recursos Humanos a cargo de profesionales que no poseen las habilidades para tratar con el trabajador como individuo, aprovechando sus capacidades, así como tampoco cubren todas las funciones para tener un rendimiento total de la empresa. Por ello es necesaria la participación de un profesional que posea los conocimientos, habilidades y manejo de herramientas necesarias.

Se hace una revisión de las funciones desarrolladas por el departamento de Recursos Humanos de las cuales se hace una breve descripción, su justificación, así como los métodos y técnicas empleados para dicha función.

En el capítulo 3 se especifica que, con base al capítulo anterior, el encargado de manejar el Departamento de Recursos Humanos es el psicólogo, sin embargo la psicología tiene un amplio campo de estudio, y el profesional necesario para las empresas es el psicólogo industrial ya que se enfoca a estudiar a las personas en su ambiente laboral pues tiene la capacidad de aprovechar los beneficios que pueda brindar la empresa, valiéndose de las funciones que se realizan en el departamento para conocer los límites y capacidades de todos los trabajadores, por lo tanto, teniendo como conocimientos los límites y capacidades del trabajador, así como las necesidades y objetivos de la empresa, la función del psicólogo industrial es ser un mediador para llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes, siendo parcial en la relación obrero-patronal. Prueba de la importancia del psicólogo en el área de recursos humanos se ejemplifica, haciendo una breve referencia de diversos estudios e investigaciones realizados con anterioridad, teniendo como objetivo común la superación de la empresa apoyada en el recurso humano.

Es así como en el capítulo 4 se describe a la empresa “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V., en base a su clasificación, enseguida se relata su historia desde sus inicios hasta la época actual, después se revisan sus antecedentes donde se exponen los problemas que afectan su desarrollo como son: altos índices de rotación de personal, carecen de misión,

visión y objetivos, organigrama mal estructurado, inadecuada distribución de cargas de trabajo, entre otras.

Posteriormente se desarrolla la propuesta de crear el departamento de recursos humanos basado en sus características propias que pretende dar como resultado la potencialización de su recurso humano conduciendo a la empresa hacia el futuro que desean alcanzar mediante el establecimiento de su propia misión, visión y objetivos, a demás de desarrollar un análisis sobre la distribución de la carga de trabajo en sus diferentes puestos que derivo en la reorganización de sus actividades y que tiene como propósito optimizar el cumplimiento de las labores que realiza cada elemento para realizarlas eficientemente durante la jornada laboral, a demás el adecuado establecimiento permitirá facilitar la evaluación del desempeño esperado, elaborar perfiles de reclutamiento, determinar necesidades de capacitación, entere otras, además de proporcionarle una identidad propia, lo cual representa un símbolo de profesionalismo y la intención de hacerla crecer mas allá de la generación que la vio nacer.

CAPÍTULO 1
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

1.1 Antecedentes históricos de la organización

Para poder comprender lo que es una organización, se debe partir desde los orígenes del hombre, dónde tenía que luchar por su supervivencia y la de su familia, por lo que tuvo la necesidad de formar grupos para cazar y poder alimentarse, para elaborar su material de caza, para construir su vivienda, para protegerse del clima y los animales salvajes, para construir templos para sus dioses, incluso ha tenido que formar organizaciones que le permitan gobernar, y así se podría continuar con una gran lista de agrupaciones.

Desde el momento en que el hombre se da cuenta que, por sí solo no es capaz de satisfacer todas sus necesidades, y que requiere la participación de otras personas que trabajen de manera conjunta y coordinada para lograr un objetivo común, es decir, el objetivo que los llevó a reunirse e incluso poder lograr objetivos de manera individual, es cuando surgen las primeras organizaciones informales.

El propósito de estudiar los antecedentes de las organizaciones, es el de revisar los hechos más relevantes que marcaron la historia y que fueron desarrollados en diferentes contextos sociales, por lo que cada época es importante en sí misma, ya que son actualmente la base que sustenta muchas teorías, y permiten tener distintas visiones que aún pueden ser aplicadas con gran éxito.

Tomando en cuenta la evolución del hombre, se puede decir que han existido diferentes periodos o etapas, donde el hombre ha tenido que buscar la forma para adaptarse al medio y luchar por su supervivencia.

En la época primitiva cuando el hombre vivía en tribus y su actividad principal era la caza, el jefe de familia representaba la autoridad y era quien designaba las tareas que

habían de realizarse, en base a las capacidades físicas de los integrantes; en ese momento se consideran sólo grupos de trabajo que precisan la participación de varias personas.

Posteriormente, cuando el hombre deja su vida nómada para asentarse en un sólo lugar, es el momento donde surge la agricultura como una nueva actividad; sin que dejaran la recolección, la caza y la pesca; debido a la variedad de actividades y al crecimiento de sus pobladores, la organización y distribución de las actividades se torna más compleja. En este periodo surge el control de trabajo y el pago de tributos en especie (Münch Galindo, 1990).

Los intereses y necesidades del hombre iban cambiando, por lo cual surgían nuevas y diversas actividades para satisfacerlas, aumentando así el número de tareas a realizar; era necesario contar con un número mayor de personas para que las ejecutaran, además de sub-grupos que se ocuparan de alguna actividad en particular dentro de un proyecto a efectuarse; así mismo era necesario alguien que los dirigiera.

Münch Galindo (1990), señala que en el periodo grecolatino surgió el esclavismo, caracterizado por un trato inhumano a aquellos que realizaban las actividades más pesadas; y aunque con algunas diferencias, puede compararse con la clase obrera de la época actual, debido a que sigue existiendo un grupo poco privilegiado en las organizaciones.

En la etapa del feudalismo surge la servidumbre, similar al esclavismo, sin embargo, los siervos poco a poco formaron talleres artesanales de manera independiente de los señores feudales, surgiendo a su vez los gremios (antecedentes de los sindicatos) que eran grupos encargados de regular las condiciones de trabajo (Münch Galindo, 1990).

Posterior a esa época se presenta uno de los movimientos más grandes e importantes en la historia de las organizaciones, la Revolución Industrial, donde desaparecieron los

talleres artesanales y aparecieron las fábricas; esta época se caracterizó por un aumento de la población que demandaba bienes y servicios y por consiguiente un incremento mucho mayor en la productividad, la cual generó la explotación obrera. La Revolución Industrial trajo consigo grandes beneficios, pero también produjo problemas humanos (Arias Galicia, Heredia Espinosa, 1989).

Así, a lo largo de la historia es posible notar los acontecimientos que han marcado e influido en el estudio y participación de la psicología en el ámbito de las organizaciones, debido a que en el momento en que surgen las relaciones interpersonales dentro de una organización empresarial surge también la necesidad de un elemento que se encargue por completo de analizar, evaluar y controlar los aspectos relacionados al personal que labora en todos los niveles jerárquicos, ya que las dificultades no sólo se presentan a nivel operativo, puesto que en la organización el recurso humano son todas las personas, sin importar el puesto o nivel que posean dentro de dicha organización.

1.2 Definición de organización

Para poder definir lo que es una organización, sin hacer referencia a una en particular se puede decir que: “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos” (Chiavenato, 1995, p.8).

Schein (1985), define la organización como:

“la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (p. 11).

A partir de estas definiciones se puede decir que una organización, cualquiera que ésta sea, es una agrupación de personas que tienen un objetivo en común por el cual trabajar conjuntamente empleando los recursos que posee de manera ordenada; y que a medida que logran su(s) objetivo(s) pueden surgir nuevos objetivos por los cuales seguir trabajando; la organización debe renovarse puesto que se le considera como un ente vivo e inestable, debido a la complejidad que se presenta en el momento de poder coordinar los esfuerzos humanos para lograr el objetivo.

Sin embargo, no puede considerarse a la organización tan sólo como una agrupación humana, ya que cuenta con tres elementos importantes para su desarrollo: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, etc.) y por supuesto, humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc., de los miembros de la organización) (Arias Galicia, Heredia Espinosa, 1989).

Todos los elementos con que cuenta la organización son importantes ya que son los que permiten que se desarrolle el trabajo, pero se puede considerar al elemento humano como el más importante, debido a que es éste el que permite que se logre el objetivo, ya que por sí solos los elementos técnicos y materiales no lo pueden lograr.

Así pues, existe una gran variedad de organizaciones como lo son: escuelas, hospitales, bancos, militares, etc.; independientemente de la que se trate, y cualquiera que sea el fin que persiga, es diferente de las demás, ya que el objetivo de cada una es distinto.

1.3 Las organizaciones como sistemas

Algunos autores consideran a las organizaciones como sistemas; hablar de sistemas se refiere a un conjunto de criterios o principios sobre una materia, enlazados entre sí, o

como un conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas contribuyen a una determinada finalidad.

Entonces, se puede considerar a un sistema como el conjunto de diversos elementos que tienen interrelación y que trabajan por un objetivo, así se distingue una gran cantidad de sistemas: solar, de medida, nervioso, educativo, etc. Sin embargo, en esta investigación se considera a la organización como un sistema con elementos o recursos materiales, técnicos y humanos.

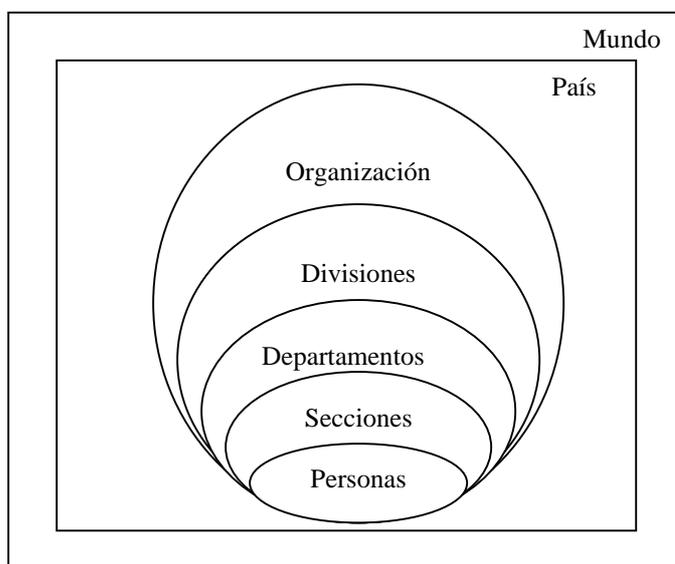
Un sistema es definido por Chiavenato (1995), como: “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando con datos/energía/materia, unidos al ambiente que rodea el sistema para suministrar información/energía/materia” (p. 8).

Siguiendo con la idea anterior, de que una organización está conformada como sistema, se puede observar que dentro de la organización existen personas que individualmente permiten que el trabajo se lleve a cabo; a su vez estas personas forman grupos dedicados a desarrollar una parte del trabajo (secciones), por ejemplo un grupo de trabajo dedicado a elaborar un producto, otro dedicado a su envasado, otro al etiquetado, etc.; a partir de estos grupos o secciones existen departamentos encargados de una función particular, por ejemplo, departamento de producción, departamento de ventas, etc.; así mismo existen grupos divididos que pueden ser sucursales encargadas de una zona geográfica particular; posterior a esto, existen las organizaciones (conformadas por los subsistemas anteriores) o empresas que, a su vez están inmersas dentro de un país al cual ofrecen sus servicios; el país está inmerso dentro del mundo y éste dentro del universo (los cuales resultan suprasistemas de la organización).(Fig. 1.1)

Partiendo de la idea de que un sistema está inmerso o unido al ambiente, una organización puede considerarse como un sistema abierto, debido a esa relación donde el

sistema recibe influencias del ambiente o suprasistema, y a su vez el ambiente o suprasistema recibe influencia de la organización o subsistema.

Fig. 1.1 Sistema



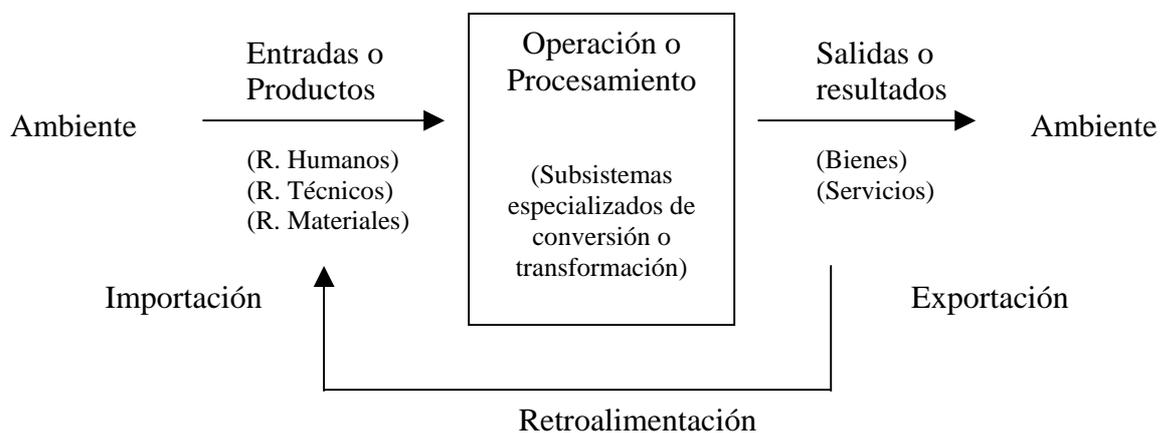
Fuente: Arias Galicia, Heredia Espinosa. 1989, p. 16.

A esto se refiere la interrelación que existe entre los elementos que conforman un sistema u organización; sus recursos materiales, técnicos y humanos no pueden desarrollarse por sí solos, ya que uno depende del otro; además la relación que guardan éstos con el exterior que es el mercado al que ofrecen sus bienes o servicios tampoco existe por sí solo, ya que si no existe un producto o servicio no existe la demanda de éste, y por lo tanto, si no existe un consumidor no es posible la existencia y supervivencia de la organización que lo ofrece.

Dentro de los elementos que forman un sistema, Chiavenato (1995), considera cuatro como básicos, los cuales se explican a continuación:

1. Entradas: son los insumos que recibe del ambiente y que consiste en materia prima, maquinaria, energía, capital, inversiones de terceros, cuentas por cobrar, pedidos de clientes, etc.
2. Procesamiento o transformación: permite transformar las entradas en salidas o resultados y son los subsistemas especializados que procesan cada recurso recibido, pueden ser capacitación del personal, etapas de fabricación de un producto, atención al cliente, etc.
3. Salidas: son el resultado de la operación del sistema y pueden ser bienes o servicios, compras, personas, empleados despedidos, ganancias, ventas, etc.
4. Retroalimentación: acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación es positiva cuando, por ser mayor la salida se estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; y es negativa cuando, por ser menor la salida, se restringe o reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. (Fig. 1.2)

Fig. 1.2 El sistema y sus elementos



Fuente: Chiavenato, 1995, p. 9.

Con base en esta información se puede observar que el elemento humano forma parte de las entradas en el sistema, participa en la transformación de otros insumos y es el que produce un resultado que son bienes o servicios; por ello puede considerarse el más

importante para una organización ya que es el que permite hacer llegar al cliente un producto o servicio, sin dejar de lado la importancia que también adquieren los otros recursos que posee una organización, aunado a esto la infinidad de investigaciones y teorías que se han realizado, sustentan la importancia del recurso humano para el buen funcionamiento de una organización cualquiera que sea, estudios como la satisfacción en el trabajo, la adecuada selección del personal, los salarios, la eficiencia, las relaciones entre subordinados y de éstos con los directivos, etc.

El manejo o administración del recurso humano en una organización es complejo ya que presentan características muy diversas, propias de la naturaleza del hombre y que tiene que ver con:

- su satisfacción personal
- las habilidades y conocimientos que posee
- su desarrollo en el puesto que ocupa
- el salario que percibe
- las relaciones con subordinados y directivos
- las condiciones ambientales en que se encuentra, etc.

Además debe considerarse que no se trata de un sólo individuo, sino de un conjunto de individuos que poseen características distintas y que a pesar de pertenecer a una misma organización la percepción que tienen de su situación varía de uno a otro.

Ya se habían mencionado distintos tipos de organizaciones, ¿cuáles son los elementos que deben tener las agrupaciones para diferenciar a las organizaciones de las empresas?

1.4 Organización y empresa

Ya que se ha expuesto la definición de una organización y los elementos básicos que la conforman, se debe también distinguir a una organización de una empresa, porque aunque pareciera, no son lo mismo.

Mercado (1997, p.3), define a la empresa como “una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños”.

Por lo tanto, se puede considerar a la empresa como un conjunto de individuos que se encuentran bajo la dirección de un jefe, y que su objetivo es la producción a partir de los elementos que le son proporcionados (materia prima, maquinaria, información, etc.), de lo cual se obtendrá un resultado, que serán como tal, el servicio o bienes que ofrecerán a la sociedad, sin embargo a diferencia de las organizaciones, las ganancias o ingresos que reciba la empresa, son para los dueños o titulares, es decir, su fin es netamente lucrativo.

Una característica común de las empresas es el objetivo que persiguen, que es el obtener lucro o ganancia – sobre todo las empresas privadas – para los directivos o titulares. Sin embargo, no sólo existen beneficios para los dueños, ya que implícitamente la empresa tiene entre sus funciones, la de crear empleos de los cuales se benefician las personas que la integran, ya que les permite tener un mejor nivel de vida al proporcionar sus habilidades y conocimientos, así mismo otro beneficio es el de generar impuestos.

Por ello para crear una empresa deben existir los factores que le permitan emerger y mantenerse por un periodo acorde a los fines que persiga, estos factores son:

- ❖ la necesidad de un producto o servicio
- ❖ el mercado que demanda o solicita el producto o servicio
- ❖ capital por parte del o los iniciadores
- ❖ espacio físico donde se desarrollará el trabajo

❖ recursos materiales, técnicos y humanos

De esta manera han surgido muchas de las actuales empresas, independientemente de su dimensión o ubicación territorial. En el caso particular de México, se observa que las pequeñas empresas ocupan el segundo lugar después de las micro empresas, en relación al tamaño (SIEM, 2007), y que poseen características muy particulares, las cuales se describirán más adelante.

Por otro lado, una organización en nuestra sociedad es aquella que no persigue ningún fin lucrativo, sino que el beneficio es para la sociedad misma. Así, se podría distinguir como organizaciones a aquellos grupos de trabajo como: gobierno, centros de salud, escuelas públicas, etc.

Sin embargo, en este trabajo de investigación el término *empresa* será empleado para referirnos a todos los elementos materiales, técnicos y humanos, que están interrelacionados y persiguen un objetivo específico, obtener ingresos; por lo que el término *organización* será empleado como la forma en que se administran o dirigen los elementos que conforman a la empresa con un orden lógico, y que la forma en que se encuentre organizada la empresa le permitirá alcanzar los objetivos para los que fue creada.

1.5 Objetivos de una empresa

Como ya se mencionó, una empresa tiene fines lucrativos de los cuales se benefician sus integrantes, así que es de esperarse que se tenga contemplado un estándar de ganancias a fin de que resulte provechoso, ya que no es suficiente iniciar un negocio, abrirlo y sin más, esperar que sea un éxito; sino que es necesario implementar métodos y estrategias que le permitan dirigir adecuadamente los recursos con que cuenta.

“Los objetivos son los fines hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos” (Arias Galicia, Heredia Espinosa, 1989, p. 50).

Según Hodge, Anthony y Gales (2001), existen características comunes para establecer los diferentes tipos de objetivos:

- a) trazan una guía o dirección
- b) tienen un componente motivacional que estimula a los integrantes a realizar las actividades
- c) promueve una justificación legítima de la existencia de la empresa de manera interna y externa
- d) aportan estándares de rendimiento
- e) facilitan una mayor unificación de esfuerzos

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996), distinguen dos tipos de objetivos, los estratégicos y los operativos; siendo los primeros los que definen las metas generales de la empresa, mientras que los segundos contienen los detalles para poner en práctica los planes estratégicos en las actividades diarias.

Estas metas pueden plantearse a corto o largo plazo, dependiendo del tipo de meta, ya que algunos objetivos son logrados en un periodo de tiempo reducido; así, las metas a corto plazo son consideradas en un periodo de un año, y a largo plazo se establecen en un periodo de un año o más.

Las metas deben ser conocidas por todos y cada uno de los integrantes de la empresa, ya que esto facilita la mayor coordinación de los esfuerzos y que igualmente todos trabajen por alcanzarlas, en caso contrario cada persona trabajará sin conocer el objetivo rompiendo con el equilibrio de la organización.

Robbins (1999), señala que los objetivos o metas generales permiten establecer la cultura de la organización la cual tiene 5 funciones básicas:

1. Distinguir a una empresa de otra
2. Proporciona un sentido de identidad a sus integrantes
3. Genera mayor interés y compromiso del personal
4. Aumenta la estabilidad de la empresa al precisar la forma en que se harán las cosas
5. Proporciona mayor control sobre las actitudes y comportamiento de quienes la integran

“Los objetos, las personas, todo tiene una razón de ser o de existir”(Prieto Sierra, Suárez Obregón, 1996, p.8), entonces es necesario también darle una razón de existencia a una empresa, puesto que si carece de una misión no es muy posible que sobreviva, pues nadie sabrá el motivo que tiene para realizar su trabajo y podría decirse que este trabajo no tendría valor en sí mismo al desarrollarse sin un por qué.

Según Prieto Sierra y Suárez Obregón (1996), para expresar una misión pueden considerarse los siguientes elementos:

- Definir el producto o servicio en función de lo que es y lo que hace
- Definir el mercado a quien piensa dirigirse y el por que lo adquieren
- Declarar las aspiraciones o intereses que pretenden los accionistas o titulares
- Afirmar los valores y creencias que guiaran las actividades
- Producir beneficios a la sociedad en general, no solo a los dueños

Sin embargo, el hecho de establecer una meta no quiere decir que se ha conseguido, ya que es necesario que realmente se trabaje para alcanzarla, situación que es un problema en muchas empresas, porque sus integrantes “no se ponen la camiseta” y no benefician a la empresa; pero, si los empleados no son tomados en cuenta (y no se sienten tomados en cuenta), si no se les informa el objetivo y el porque su trabajo y participación

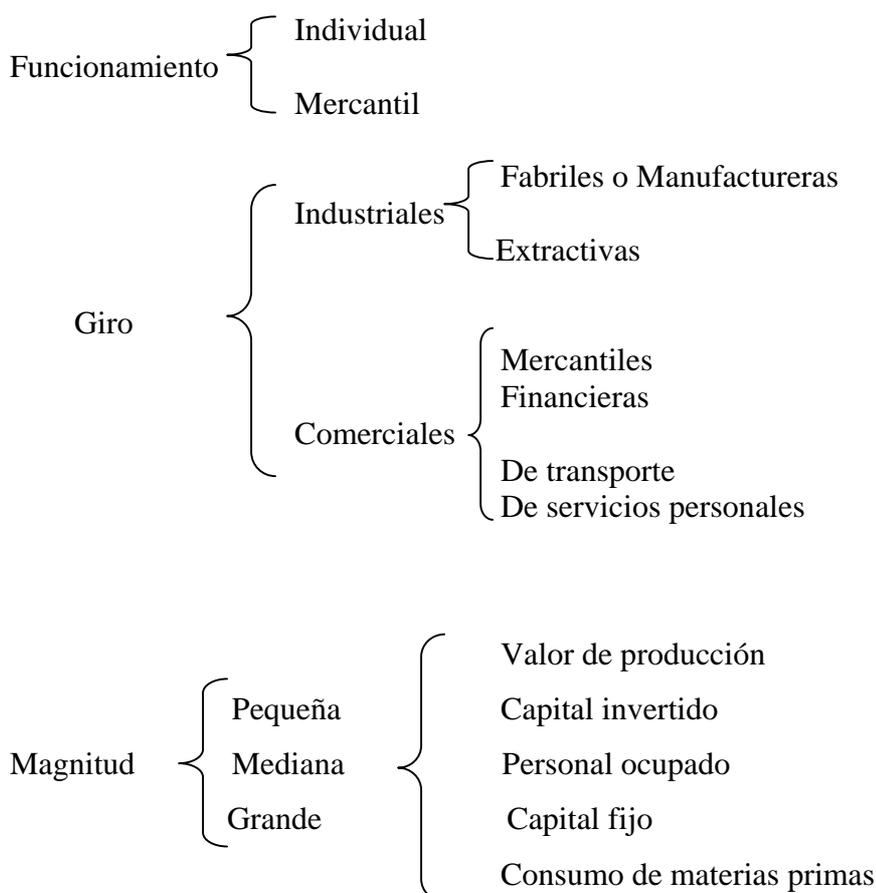
es importante, es decir, la misión de la empresa, resultará bastante difícil provocar en ellos un espíritu de compañerismo y cooperación.

1.6 Clasificación de las empresas

Una empresa es una agrupación que ofrece productos o servicios con fines lucrativos para cubrir una necesidad existente a un mercado potencial.

El siguiente cuadro muestra los distintos tipos de empresas, dependiendo de la actividad que realicen, de acuerdo a la clasificación que expone Mercado (1997), por su funcionamiento, por su giro y por su magnitud.

Fig. 1.3 Clasificación de las empresas



Fuente: Mercado, 1997

De esta clasificación se desprende una amplia diversidad de empresas puesto que éstas cubren una o varias necesidades que requiere el hombre, tanto de productos como de servicios, así mismo se observa una clasificación sobre como se constituyen legalmente y los elementos que se deben considerar para establecer su magnitud.

1.6.1 Por su funcionamiento

- Individual: creada por una sola persona, quién aporta el capital y toma la dirección de ésta; tiene la desventaja de limitarse a los conocimientos y experiencias personales, llamada persona física.
- Mercantil: dotada de personalidad jurídica propia, llamada persona moral, el patrimonio es formado por las aportaciones de los socios. Si tiene el nombre de uno o varios socios es razón social, si es un nombre de fantasía, es denominación.

1.6.2 Por su giro

- Industrial: elaboran artículos de uso o consumo fabricando o transformando sus materias primas.
 - Fabriles o Manufactureras: producen artículos o sustancias por fabricación o elaboración.
 - Extractivas: producen materias primas que utiliza el fabricante.
- Comerciales: se ocupan de la distribución por diferentes conductos desde su fabricación hasta el consumo definitivo.
 - Mercantil: distribuye artículos de uso y consumo, comprende a comerciantes de toda índole y su finalidad es obtener lucro.
 - Financieras: atención financiera a otros negocios en diversas formas.
 - De transporte: trasladan de un lugar a otro, mercancías, pasajeros o correo.

- De servicios personales: proporcionan esta clase de servicios (médicos, abogados, etc.) (Mercado, 1997)

1.6.3 Por su magnitud

Los elementos que la conforman determinan su magnitud (pequeña, mediana o grande) cuando son comparadas con empresas del mismo giro o semejantes. Es decir, que para precisar su tamaño es necesario considerar el ambiente económico, el tipo de giro que posee, el capital fijo, personal ocupado, etc.

- Pequeña:

- tiene un mercado limitado
- procesos de fabricación sencillos
- medios financieros limitados
- equipos de producción y maquinaria sencillos
- personal reducido
- materias primas de fácil acceso
- los empresarios se encargan de dirigir y coordinar personalmente a sus empleados (Mercado, 1997)

Es de esperarse que conforme sean mayores las características mencionadas anteriormente, obviamente su magnitud será mayor.

1.7 Elementos a considerar en la creación de una empresa

Mercado (1997), señala que cuando se quiere iniciar una empresa es importante considerar todos los elementos que se necesitan, para empezar se debe determinar:

- a) el giro de la empresa (si es industrial o comercial)
- b) medio económico y geográfico donde operará (a que tipo de población pretende dirigir su servicio o bienes)

- c) necesidad de oferta y mercado que demande (analizar si el producto o servicio que quiere ofrecer es solicitado por la sociedad)
- d) pretensiones de monto e importe de las operaciones (cuantos ingresos pretende obtener, que sea realista y acorde al tipo de población que lo solicite, además la demanda que exista)
- e) instalaciones y equipo (con que cuenta para poner en marcha el proyecto y que sean adecuadas para el objetivo que se plantea)
- f) medios de distribución de sus productos o servicios (evaluar la manera en que hará llegar sus productos y/o servicios a la población)
- g) personal adecuado (capacitado y suficiente para llevar a cabo los procesos necesarios dentro de la empresa)
- h) sistemas y métodos de trabajo (que le permitan un óptimo desempeño de sus funciones y actividades)

Además existen algunos requisitos de legalización que son indispensables:

- 1) Inscripción en el Registro Público de la Secretaría de Industria y Comercio
- 2) Registro en la Dirección General de Impuestos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- 3) Empadronamiento en la Dirección General del Registro Federal de Contribuyentes
- 4) Registro en la Dirección General de la Propiedad Industrial
- 5) Cumplir con los requisitos de la Secretaría de Salud
- 6) Empadronamiento en la Tesorería o Recaudación de Rentas
- 7) Aviso a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- 8) Aviso de alta en el Seguro Social
- 9) Aviso de alta en INFONAVIT
- 10) Otros, según la jurisdicción del lugar geográfico en donde se ubiquen los centros de trabajo.

Los elementos que se han manejado en este apartado, permiten conocer los aspectos necesarios para crear una empresa de acuerdo a la ley para que no existan problemas posteriormente para sus iniciadores; o en el caso de estar ya constituida debe contar con todos sus registros legales y evaluar continuamente que tan rentable está siendo, así como las mejoras que podrían realizarse, pues existen empresas que inician bien, sin embargo, poco a poco dejan de ofrecer al mercado posibilidades de contar con un servicio que cubra sus expectativas.

1.7.1 Estructura empresarial

Las empresas se encuentran inmersas dentro de un macrosistema; donde intervienen factores tan diversos como los avances tecnológicos, aspectos económicos como las fluctuaciones de las bolsas de valores que afectan a todas las organizaciones a nivel mundial, actitudes sociales que influyen en los hábitos de los consumidores, aspectos políticos nacionales e internacionales, etc. los cuales pueden afectar en menor o mayor grado a todas las empresas a nivel mundial, desde una microempresa que abarca una pequeña región hasta las grandes con presencia en varios países.

Ante esta realidad tan inconsistente y cambiante, resulta necesario contar con un marco estable y sólido que le permita a la empresa ser más fuerte y tener trazado un trayecto para alcanzar los objetivos que pretende, es decir, la empresa debe adaptarse a esos factores sobre los cuales no tiene control, debido a que son externos, puesto que si no se adapta puede entrar en crisis, fracasar en sus objetivos e incluso puede llegar a desaparecer.

La estructura de la empresa, es la suma total de las formas en que ésta divide su trabajo en diversas tareas, comprende dos elementos: *diferenciación* e *integración*, es decir se relaciona a la asignación de responsabilidades, a la división vertical y horizontal,

y a la coordinación del trabajo, (representada en el organigrama de cada empresa) (Hodge, Anthony y Gales, 2001).

La *diferenciación* es cuando el trabajo se divide en unidades denominadas tareas; una vez hecho esto se debe coordinar el trabajo a través de la *integración* que son los medios empleados para unificar las tareas.

Hodge, Anthony y Gales (2001), señalan que existen dos tipos de diferenciación, la diferenciación horizontal la cual se relaciona con el grado de especialización ocupacional, actividad profesional específica y la formación profesional necesaria; y la diferenciación vertical se relaciona al nivel de autoridad, jerarquía o cadena de mando.

Las empresas deben contar con un organigrama que permita conocer como están establecidos los puestos, además de que proporciona información como el nivel jerárquico que cada puesto tiene, la manera en que está delegada la autoridad, la interrelación que existe entre los puestos; esto con la finalidad de que esté claro cómo se trabajará y la importancia que cada puesto tiene en el desarrollo de las actividades.

La *integración* de las actividades, según Hodge, Anthony y Gales (2001), está a cargo de los directivos de la empresa y se controla a partir de cuatro elementos básicos:

- Formalización: creación de reglas, políticas, y procedimientos con la finalidad de guiar la conducta de los empleados.
- Centralización: es el lugar de la toma de decisiones que generalmente recae en la dirección y se llama centralizada; sin embargo es importante dotar de cierta responsabilidad en la toma de decisiones a empleados de niveles inferiores (descentralización) para lograr mayor satisfacción de los clientes.
- Ámbito de control: se refiere al número de subordinados inmediatos que tiene a su cargo un supervisor y se considera un rango entre 5 y 7.

- Estandarización: para garantizar que las cosas se hagan de la misma forma en distintas tareas, pueden estandarizarse los procesos, entradas, salidas e incluso los recursos humanos

Una empresa, bien puede funcionar sin que exista este tipo de estructura, donde sea una sola persona a quien todos sus integrantes tengan que reportar; sin embargo, con el tiempo y si realmente quiere lograr expansión hacia otros mercados, se verá en la necesidad de cambiar, de renovarse y reestructurarse para bien propio, delegando autoridad y asignando funciones específicas para lograr un mejor desarrollo de sus actividades y poco a poco ir creciendo como empresa; lo cual a su vez permite el crecimiento de sus integrantes en el aspecto no solo laboral, sino también personal.

1.7.2 División del trabajo

Como se explicó en un inicio, las personas que forman parte de la empresa se encargan de transformar los insumos económicos y materiales, pero para poder llevar a cabo esos procesos de transformación, se han tenido que distribuir las actividades para poder reducir el periodo de tiempo para su realización y lograr ser eficiente; es decir, se ha dividido el trabajo, debido a que una sola persona no podría realizar todas las actividades que se requieren para poner en marcha una empresa; se ha dividido y subdividido para lograr el objetivo (por ejemplo, se asigna un departamento de mercadotecnia que se encargará de la comercialización del producto o servicio, a su vez, este se subdivide en ventas, promoción, publicidad, etc., donde cada una de las subdivisiones se encarga de una actividad particular).

Entonces, hablar de división del trabajo se refiere al grado en que las tareas se subdividen en actividades separadas, con la intención de que en lugar de que un proceso de trabajo se lleve a cabo por una sola persona, ésta se separe en varios pasos y cada trabajador realice cada uno de éstos.

“Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de una tarea en general” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

A partir del estudio de tiempos y movimientos de una actividad específica, ese proceso o actividad se dividía para producir más en un periodo de tiempo menor, ya que al hacer una actividad repetidas veces se alcanzaba una gran habilidad, también llamada especialización, sobre todo en tareas manuales, desafortunadamente tiene desventajas pues al especializar al trabajador en una sola tarea pueden desperdiciarse otras habilidades importantes que posea, además de generar en él aburrimiento, tensión, mala calidad en su trabajo y alta rotación de personal; sin embargo algunas empresas lo utilizan, así que deberán analizarse a que tipo de actividades puede adecuarse y que resulte conveniente. Evidentemente no todas las tareas podrán dividirse al grado de la especialización, sin embargo, como se menciona en el ejemplo del departamento de mercadotecnia, la división de trabajo se hace necesaria en función del tamaño de la empresa donde se encuentra, claro que si se trata de una pequeña empresa sus necesidades serán menores y no se requerirán tantas subdivisiones de un departamento.

1.7.3 Jerarquía

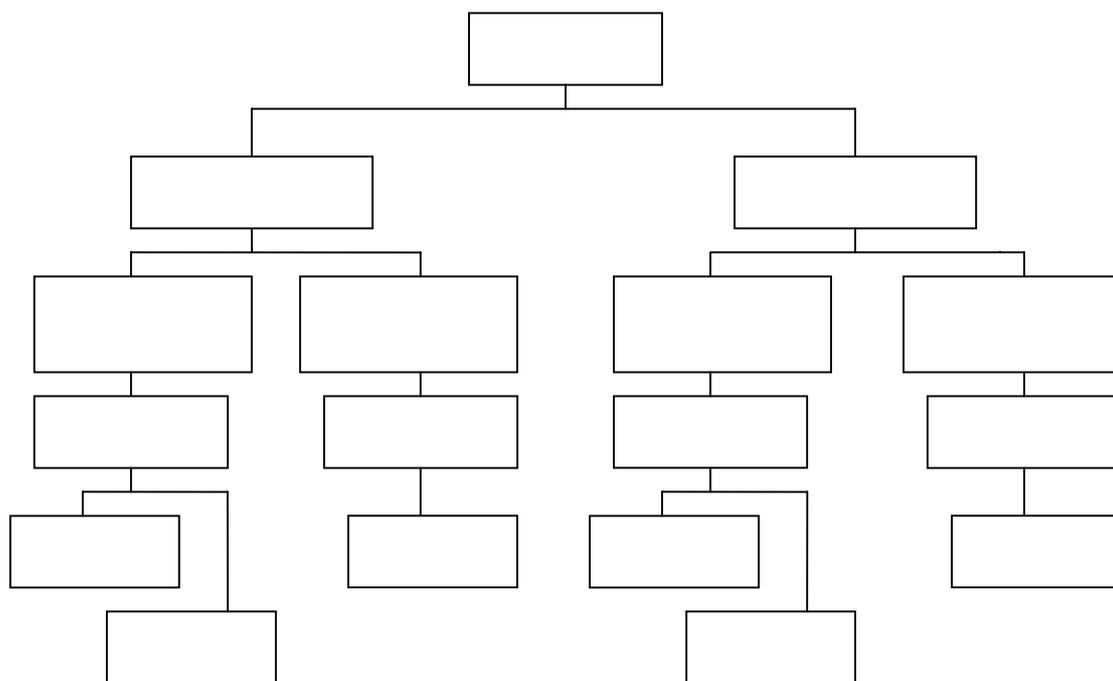
Ésta se refiere al lugar o nivel que ocupa una persona dentro de la empresa, y se indica en el organigrama (gráfica que muestra los diferentes niveles y puestos que existen en ella), y a su vez, el puesto da indicios de manera general sobre las actividades que cada persona realiza en el puesto que ocupa.

Esto es importante tenerlo explícito y conocido por todos los miembros de una empresa, por muy pequeña que sea ya que evita conflictos, permite que se tomen decisiones adecuadamente, evita que se interfiera con las actividades de otros, o que se

evadan las responsabilidades, así como proporcionar cierto control sobre las actividades y el personal.

En la figura 1.4 se puede observar por medio de un ejemplo, más claramente cómo se distribuyen los niveles jerárquicos; la cima estará ocupada por el presidente, posteriormente los vicepresidentes, quienes son los responsables de las operaciones en sus diferentes áreas, seguidos de otros puestos de rango más bajo ubicados en los diferentes niveles descendientes del organigrama.

Fig. 1.4. Organigrama



Fuente: Hodge, Anthony y Gales, 2001

Cabe mencionar que la jerarquía aborda dos aspectos importantes y necesarios para su establecimiento, el primero es el tramo de control que se refiere a la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente de un jefe; el segundo es la cadena de mando y son las líneas de dependencia existentes y que indican quien depende de quien.

1.7.4 Coordinación

Esto se refiere precisamente a coordinar todas las actividades de los diferentes departamentos, es decir, integrar el desarrollo de las tareas, lo cual permite a la empresa trabajar con mayor eficacia y lograr sus objetivos.

Esto no es sencillo, pues requiere integrar todas las actividades con la finalidad de lograr los objetivos estratégicos (de la empresa en general), y a su vez ir logrando los operativos (de cada departamento o actividad).

Es necesario para lograrlo, contar con adecuados medios de comunicación de todas las partes que integran la empresa, pues sin ella no es posible la coordinación y por lo tanto cada parte si acaso trabajará por lograr solo los objetivos operativos; en esta parte es necesario hacer hincapié en la importancia de hacerle saber al personal el rol que posee dentro de la empresa y así hacerlos participes activos en beneficio de la empresa y para su crecimiento personal (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

1.7.5 Departamentalización

Como se mencionó, resultaría difícil que en el caso de una empresa pequeña o que se inicia, la mayor parte de las actividades que conciernen al director general realmente las desempeñara una sola persona; así que lo más conveniente será que distribuya actividades y funciones que se encarguen de ventas, de producción, de finanzas, etc.

Furnham (2001), indica que después de haber dividido los trabajos, es posible agrupar las actividades que son similares o tienen relación lógica en unidades o departamentos, los cuales se establecen de la siguiente manera:

- ❖ Por proyecto: cuando el trabajo de una empresa consiste en una serie continua de proyectos, lo cual se aplica normalmente para empresas dedicadas a la construcción o asesoría.
- ❖ Por tipo de clientes: cuando las empresas tienen la necesidad especial de proporcionar su servicio a distintos tipos de clientes de acuerdo a sus necesidades.
- ❖ Por territorio o localización geográfica: se aplica cuando las empresas están físicamente dispersas, con el fin de ofrecer su servicio a diferentes mercados.
- ❖ Por función: es la forma más común de dividir una empresa, al agrupar funciones relacionadas, formando así los departamentos con base en actividades especializadas, como son: finanzas, producción, personal, comercialización, etc.

Siendo los departamentos por función los que interesan a esta investigación, ya que en este tipo de departamentos se observa la administración de los recursos con que cuenta la empresa, donde es posible observar:

- La administración de todos los elementos que integran a la empresa es dirigida por la alta gerencia o administración general
- Los recursos materiales son dirigidos por la administración o departamento de producción (instalaciones, maquinaria equipo, materiales, materia prima, proceso productivo)
- Los recursos financieros están dirigidos por la administración o departamento de finanzas (capital, facturación, inversión, crédito, etc.)
- Los recursos mercadológicos están dirigidos por la administración mercadológica (ventas, promoción, publicidad, distribución, etc.)
- Y los recursos humanos son dirigidos por la administración de recursos humanos

Así cada departamento se encarga de coordinar las actividades que están a su cargo a favor de la empresa, y en el caso particular del departamento de recursos humanos, este no es un departamento al cual se le de la importancia necesaria, sobre todo en las

pequeñas empresas, por que se da por hecho que la gente trabajará a favor de a empresa, y no se toman en cuenta los factores que pueden influir de manera negativa sobre los integrantes de esta y que a su vez, afecta a la empresa en general, al no aprovechar adecuadamente el recurso más importante que posee (desde los gerentes, asesores, obreros, etc.).

Esto nos permite dar paso en el siguiente capítulo, sobre los recursos humanos para conocer las características de este departamento, así como la importancia y beneficios que aportan sus funciones y actividades dentro y a favor de las empresas.

CAPÍTULO 2
RECURSOS HUMANOS

2.1 Definición de recursos humanos

Las organizaciones sin importar su magnitud, giro o funcionamiento cuentan con tres recursos básicos e importantes que son: recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos, de los cuales se considera al recurso humano como el más importante y sin que por esta razón, los recursos materiales y técnicos sean de menor importancia, sino que éstos últimos son las herramientas que le permiten al recurso humano el desarrollo y logro de los objetivos de la misma.

Pero, ¿por qué razón es tan importante el recurso humano dentro de una empresa? La respuesta es sencilla, los beneficios que aportan las personas a la empresa, no sólo son las actividades humanas o el esfuerzo, son también conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, potencialidades, intereses, etc., que le permiten mejorar e incrementar la aplicación de los recursos materiales y técnicos en beneficio de ésta (Arias Galicia, Heredia Espinosa, 1989).

Por lo tanto, el factor o recurso humano es una pieza de gran valor dentro de las empresas pues, aunque sus actividades y objetivos varíen de una a otra, todas cuentan con este recurso en mayor o menor cantidad; y es éste el que permite la transformación de sus insumos en productos o servicios y el cumplir la función de hacerlo llegar al cliente, generando ventas e ingresos para la empresa.

Sin embargo, Arias Galicia, Heredia Espinosa (1989), mencionan que es importante tener en cuenta algunas características que poseen los recursos humanos: a) No pueden ser propiedad de la empresa, ya que el hecho de que una persona forme parte de ella es porque de manera voluntaria se ha interesado por incorporarse a ésta y proporcionarle sus capacidades; b) Las habilidades, experiencias o conocimientos que posea una persona se manifiestan a través del comportamiento, así en el momento en que la persona presta sus

servicios lo hace a cambio de remuneración económica e incluso afectiva, lo cual representa un costo (“capital humano”); c) Es posible poner de manifiesto las habilidades poco conocidas de las personas mediante el uso de test psicológicos, así como aumentar las capacidades o conocimientos a través de capacitación y adiestramiento, para obtener un personal mejor preparado generando un mejor servicio al cliente; d) Los recursos humanos son escasos, debido a que cada persona es distinta de otras, posee habilidades y conocimientos que le pueden hacer destacar más en una actividad que en otra.

Con estas características que se han enumerado, resulta más sencillo apreciar los beneficios que aportan así como su importancia, pues a través de ellos la empresa puede alcanzar con mayor facilidad sus objetivos. Resulta importante destacar, que el recurso humano está conformado por todas las personas que ingresan a ella, sin que importe su nivel jerárquico o las funciones que desempeñe; puede ser desde un director, gerente, asesor, obrero o técnico; todos son considerados recursos humanos porque permiten el desarrollo de diferentes funciones, aunque cada uno en un puesto diferente, todos contribuyen al logro de los objetivos. Ahora, el componente determinante es, como la empresa se encuentra organizada para lograr enfocar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos pretendidos.

2.2 Importancia del departamento de recursos humanos

Al pensar en un grupo de personas que persigue el mismo objetivo, cualquiera podría imaginar que se trabaja armónicamente por el hecho de que se logrará un beneficio para todos. Sin embargo, debido a la complejidad natural del hombre, en la realidad no resulta tan fácil lograr que todos trabajen igual por ese objetivo, esto es por la sencilla razón de que cada persona es diferente, en cuanto a pensamientos, sentimientos, aspiraciones, se desarrollan en contextos sociales distintos, poseen capacidades físicas, habilidades y características de personalidad propias, etc.

Y no sólo eso, también es importante considerar que para llevar a cabo una actividad, la persona debe cubrir ciertos requisitos que garanticen que la podrá llevar a cabo mejor que otro, y si se le agregan los beneficios de que lo realizará en un periodo corto de tiempo (dependiendo de la actividad) y con el menor costo es mucho mejor, pero sin llegar a la explotación.

Existen varios elementos en la historia que han dado origen a la administración de recursos humanos, por ejemplo, la Primera Guerra Mundial, marcó de manera importante el inicio de lo que ahora es el reclutamiento y la selección de personal, debido a que era necesario elegir a las personas que mejor podrían desempeñar las actividades, además del desarrollo de técnicas evaluativas (test) que permitieran ser más objetivos en la elección. El proceso de esta actividad fue lento y muy atacado, a pesar de eso, poco a poco fueron desarrollándose investigaciones que le permitían a las empresas tomar en cuenta varios aspectos que afectaban considerablemente en el rendimiento de sus trabajadores (Korman, 1978).

El desarrollo industrial generó una gran explotación de las capacidades, se daban condiciones insalubres e inadecuadas a los trabajadores con la finalidad de lograr mayor producción e ingresos; esto generó descontento entre la clase trabajadora, la cual respondió ante esa desigualdad creando sindicatos y huelgas con la finalidad de que se mejorará su situación.

Esta breve revisión de algunos acontecimientos, da la pauta para considerar el grado de importancia que posee un departamento de recursos humanos, pues éste se encarga de regular los diversos tipos de problemáticas que pueden surgir entre las personas que conforman una empresa, y que no necesariamente son las huelgas, sino, que van desde un buen proceso de selección a fin de contar con personal adecuado a las necesidades de la empresa, proporcionar las condiciones medio-ambientales apropiadas, procurar la satisfacción laboral de los trabajadores (la cual puede generar mayor productividad), dar

la remuneración económica acorde al trabajo que se realiza, crear un ambiente de cooperación entre los diferentes niveles jerárquicos, entre muchas otras actividades que hoy cobran gran importancia para la mayoría de las grandes empresas.

Para lograr un manejo y aprovechamiento del recurso humano de manera eficaz, es necesario conocer el procedimiento que permita saber si se están cubriendo las necesidades del cliente con la cantidad de personal que se posee, si realmente está siendo eficiente, es decir, hay que conocer el proceso administrativo para tener un adecuado manejo del personal que la integra.

2.3 Organización del departamento de recursos humanos

En el capítulo anterior se había planteado la organización como el estilo en que se conducen o establecen ciertos elementos de manera lógica a fin de lograr un objetivo. Normalmente las empresas se encuentran organizadas en tres grandes funciones importantes: producción, ventas y administración, de las cuales la administración es quien dirige y coordina a toda la empresa, y se ocupa de los recursos técnicos y materiales, aunque también es quien maneja el recurso humano y muchas veces carecen de la capacidad para hacerlo, es decir, se necesita una preparación y conocimientos más allá de simplemente lo administrativo, ya que se estará trabajando con personas; por lo tanto, resultaría más provechoso un especialista en esta área.

Sin embargo, en los últimos años a partir de que se ha observado la problemática que surge en las empresas y el desarrollo de algunas teorías al respecto, se ha incorporado a las empresas una función más que es la de personal, ésta es precisamente la encargada de manejar el recurso humano a fin de contribuir a mejorar a la empresa en eficacia y eficiencia, a partir del máximo aprovechamiento de las capacidades y habilidades de su personal; las cuales le proporcionan características únicas e incomparables a otras empresas.

El punto importante para esta investigación, es la forma en cómo está organizada dicha función o departamento y cómo es que administra el recurso humano, pero aquí existe una característica importante que resalta Chiavenato (1995), esto es que la función de llevar a cabo la administración de recursos humanos es contingente, esto significa que cada empresa es un sistema único porque las características de sus recursos humanos lo son también, pues una persona que se desempeña adecuadamente en un puesto puede no hacerlo en otro y así cada uno de sus integrantes, por ello la empresa tiene la obligación de estar en continua renovación para adaptarse a las necesidades que se le presenten, pues a la empresa le afectan la implementación de avances tecnológicos a su sistema de trabajo, la competencia de empresas de su mismo giro e incluso la economía, tanto nacional como internacional; es decir, no existe una ley universal que indique la manera en que debe dirigirse una empresa en el aspecto de la administración de sus recursos humanos; sin embargo, al tratarse de personas es evidente que se presentan las mismas necesidades, simplemente adaptadas a diferentes circunstancias.

Existen algunos principios sobre las funciones o actividades que deben desempeñarse en este departamento, así como algunas técnicas que participan en el desarrollo de estas; y más que nada son las técnicas las que deben adaptarse a las necesidades y características particulares de la empresa, ya que las actividades están implícitas como: selección, contratación, sueldos, etc. e incluso señaladas en la Ley Federal del Trabajo, por lo cual son indispensables.

Se podría considerar que las situaciones van cambiando y así también las empresas deben estar preparadas ante los cambios que puedan afectarles, ya sea positiva o negativamente, pues algo que funcionó en determinado momento, puede no serlo después debido a los diversos factores que inciden sobre ella y al hecho de que al alterarse un factor, se afectan los demás en mayor o menor medida.

Otro elemento importante a considerar es que dependiendo del tamaño de la empresa será el tamaño de sus departamentos. Werther, Davis (2000), consideran una tasa promedio de un empleado de recursos humanos por cada cien personas en la empresa, es decir, considerando que dentro de una pequeña empresa el personal que labora es reducido (menos de cien) y una persona al frente del departamento de recursos humanos podría ser eficiente aunque, conforme vaya creciendo, va volviéndose más compleja y por lo tanto, sería necesario incrementar también el personal de este departamento.

2.4 Funciones del departamento de recursos humanos

A lo largo de la investigación se hace énfasis en que el recurso humano es el más importante aunque en años anteriores no se le había dado la importancia que merece, sin embargo, en la actualidad se han visto cambios en este sentido ya que muchas grandes empresas poseen un departamento de recursos humanos que facilita el logro de sus objetivos.

El enfoque que aquí se presenta es para aquellas empresas que se inician o aquellas que, a pesar de que tengan algunos o varios años vigentes, no han prestado atención suficiente a mejorar y aprovechar su recurso humano y que tengan la característica de ser pequeñas. Es importante considerar todas las funciones que se enumeran, ya que están íntimamente ligadas unas con otras.

En la mayoría de las pequeñas empresas y algunas de mediana magnitud se realizan las funciones más básicas en cuanto al manejo de su personal, pero más que nada porque son muy elementales y necesarias, por ejemplo: contratación, salarios, impuestos, despidos, la aplicación de algunas normas disciplinarias, etc. Sin embargo, la empresa requiere más que eso, no sólo en beneficio de sí misma, sino de las personas que la integran; además, un adecuado manejo de su recurso humano puede determinar su grado de éxito.

A lo largo de la historia han surgido diversos movimientos y estudios que son considerados antecedentes de la administración de los recursos humanos, es decir, no es un área poco explorada o investigada, simplemente que con el tiempo ha recibido diferentes nombres, y sin embargo, el objetivo que se ha tenido en ese sentido ha sido el mismo, el aprovechar las capacidades, conocimientos y habilidades de las personas; desafortunadamente en alguna época, el hecho de querer aprovechar al máximo ese recurso y de obtener grandes ganancias, originó una gran explotación y condiciones no adecuadas para las personas (tema que se trató en el capítulo I).

Por lo tanto resulta de gran valor, especificar las áreas o actividades que deben desarrollarse por un departamento de recursos humanos, así como los beneficios que aportan y la manera en que pueden ser desempeñados.

Un departamento de recursos humanos está organizado o subdividido en varias áreas encargadas del aprovechamiento del personal, como son: análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección, capacitación y adiestramiento, evaluación del desempeño, salarios y compensaciones e higiene y seguridad y abarcan las necesidades que se requieren para obtener beneficios a favor de todos los integrantes de la empresa. Dichas áreas se describirán en los siguientes apartados, así como las funciones que cumplen dentro de la empresa, los procesos que se siguen y las técnicas que pueden utilizarse para cada función.

2.4.1 Análisis y descripción de puestos

Dentro de las empresas existen varias personas trabajando o desempeñando un rol en específico para logro de los objetivos. Cada persona realiza actividades específicas como se observó en el tema División del trabajo; donde un proceso es dividido en partes que reducen ciertas funciones a desempeñar y en el caso de las personas que ocupan puestos directivos o gerenciales es lo mismo, ya que pueden contar con auxiliares, secretarias o

subgerentes que colaboren en sus tareas, pero es importante destacar que a pesar de que puedan ser complementarios cada uno tiene por desarrollar actividades distintas aunque estén dirigidas hacia el logro de un mismo objetivo.

Es de suma importancia que las actividades que una persona debe realizar en un puesto sean claras, completas y absolutamente conocidas por quien vaya a realizarlo, esto con la finalidad de que la persona cumpla dichas disposiciones. Las desventajas de no contar con la función de análisis y descripción de puestos puede perjudicar seriamente a una empresa, entre ellas se pueden enumerar las siguientes: dificultades para reclutar y/o seleccionar personal nuevo, dificultades para capacitar y adiestrar a los nuevos o a los ya integrantes, dificultades para exhortar al cumplimiento de obligaciones, malos entendidos sobre la manera de llevar a cabo un trabajo, dificultad para determinar compensaciones, entre muchas otras.

Se mencionan primero las dificultades que se generan por el hecho de no contar con este elemento, porque en muchas empresas no lo consideran tan indispensable, sin embargo, es posible observar que los daños son grandes y a la larga pueden ir deteriorando la armonía y el equilibrio que pueda tener la empresa.

Antes que nada se debe establecer una definición de lo que se refiere al concepto de “puesto”, Reyes Ponce proporciona una definición sencilla y clara, así como algunas características que podrían considerarse universales de un puesto. “Puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal” (Reyes Ponce, 1980, p.16).

De donde es importante destacar la impersonalidad que poseen los puestos, es decir, que un mismo puesto puede ser desempeñado por diferentes personas al mismo tiempo o en diferentes momentos, con la característica de que se debe desarrollar siempre la misma actividad (sobre todo en los puestos que son muy repetitivos). Por lo tanto se requieren

ciertas capacidades y cualidades de una persona para que desarrolle las actividades necesarias para el puesto y como cada persona posee características distintas no sería posible que cualquiera ocupara un puesto específico, es decir, que se necesita que la persona se acomode a las necesidades de éste, o como es muy común escuchar, que sea la persona adecuada para el puesto adecuado, y así poder cumplir en la medida de lo posible con el objetivo de ese puesto dentro de la empresa.

El análisis de puesto permite establecer los niveles de desempeño del puesto que deben obtener los empleados al desarrollar su trabajo, es decir, el objetivo o requisitos que deben ser cubiertos para considerar que la persona está resultando eficiente, esto se logra al comparar lo que debe hacerse con lo que se hace en la realidad.

Un elemento que puede ayudar a definir cuáles son las características que se solicitan de una persona para que desempeñe el puesto (también llamado cargo), es la descripción de puesto, ya que en este se exponen con detalle las actividades que han de realizarse, y por lo tanto, cuáles son las capacidades que debe poseer una persona para poder desempeñarlo lo mejor posible.

Estas descripciones de puesto se elaboran de manera escrita para cada puesto, lo cual facilita a la persona conocer ampliamente lo que debe hacer, igual de importante es que también establece la responsabilidad que conlleva y las condiciones en que se desarrollará (Werther, Davis, 2000).

Dentro de la descripción de puesto existe un apartado llamado especificación del puesto, en la cual están establecidos los requisitos mínimos que se solicitan en cuanto a: conocimientos necesarios, habilidades, experiencia, requisitos físicos y mentales, iniciativa, las responsabilidades que tendrá, las condiciones físicas en que se desarrollará la actividad, y los riesgos y enfermedades a los que está expuesta la persona que ocupa el

puesto. Estos aspectos son importantes, porque así la empresa puede limitar el ingreso de personal a modo que sólo se integren aquellos que puedan cubrir mejor sus descripciones.

Respecto a este punto del análisis y descripción de puestos, es importante aclarar que cuando las empresas ya están establecidas la información se obtiene directamente de las personas que ocupan cada puesto a través de diversos métodos que se describirán más adelante, en cambio, cuando la empresa se inicia, este tipo de información se puede obtener a partir de investigar otras empresas que cuenten con puestos iguales o similares a los que van a crearse; aunque debe quedar claro que las actividades pueden variar de una empresa a otra y también puede variar la información contenida en las descripciones de puesto (ésta debe basarse en las características de cada empresa), e incluso dentro de una misma empresa pueden existir variaciones entre las descripciones, debido a que no todos cubren los puntos solicitados en la descripción; así que, si se consultan otras empresas, éstas solo servirán como referencia para crear las descripciones propias.

A continuación se enumerarán y describirán brevemente las características, ventajas y desventajas de los métodos que Chiavenato (1995), sugiere que pueden usarse en la recolección de datos para elaborar las descripciones y donde participan precisamente las personas que ocupan los puestos que se pretenden describir.

a) Observación directa: se observa directamente al ocupante en plena ejecución de sus deberes; ofrece la ventaja de que la persona no deja de realizar su trabajo y se aplica a puestos sencillos y repetitivos; sin embargo, tiene la desventaja de ser un proceso lento y costoso, poco preciso y confiable debido a que el analista puede omitir datos importantes.

b) Entrevista: es la interacción directa y verbal que proporciona información de primera mano con el ocupante; ofrece la ventaja de que se elaboran las preguntas con antelación para evitar omitir aspectos importantes y se puede aplicar a todo tipo de puestos; la desventaja es su costo, por que el informante debe dejar de realizar sus actividades y demanda mucho tiempo para el analista.

c) Cuestionario: se recolecta la información por escrito a través de preguntas que responde (también por escrito) el ocupante; la ventaja es que ofrece la posibilidad de analizar varios puestos en un periodo corto de tiempo; la desventaja es que las preguntas pueden no ser claras para todos, pueden responder de manera incompleta o distorsionar la información.

Como se observa, cada método posee ventajas y desventajas, por lo que no existe uno que sea más eficaz, por esta razón el analista debe elegir cual usará y si es posible combinarlos para que la información sea lo más completa y precisa posible. Entonces, los beneficios que aportan las descripciones de puesto son entre otros: establecer el perfil para reconocer a los candidatos más aptos para un puesto, el proceso de selección se basa en las características más indispensables y facilita la identificación del personal que necesita capacitación, permite establecer parámetros de lo que se debe realizar y que tanto se logra ese objetivo (evaluación del desempeño), facilita el establecimiento de compensaciones y proporciona información útil en cuanto a la seguridad e higiene.

Así pues, es importante que se cuente con este elemento sobre el que se basan las demás actividades, el cual puede considerarse como el primer paso para comenzar una nueva empresa o una que desea organizarse de forma adecuada y eficaz.

Una vez que se han establecido las características que se requieren de una persona para que ocupe un puesto a través de la descripción, esta información debe hacerse llegar por escrito a las diferentes personas que integran la empresa con la finalidad de que conozcan claramente lo que deben realizar y en caso de que existan dudas, deben ser aclaradas, pues de nada sirve que tengan sus descripciones y aun así sigan sin saber como realizar sus actividades, esto por supuesto corresponde al encargado del departamento de recurso humanos (quien también realiza la recolección de la información).

2.4.2 Reclutamiento

Chiavenato (1995), define el reclutamiento como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El proceso de reclutamiento inicia en el momento en que existe una vacante (existe el puesto, pero no existe quien lo desempeñe) dentro de la empresa; la descripción del puesto permite conocer el perfil requerido para llevar a cabo ese trabajo y a partir de ésta se obtiene la requisición, la cual es un documento que contiene sólo la información más indispensable que deberá poseer el candidato.

Una vez que el personal de recursos humanos recibe la requisición, se puede iniciar el proceso de reclutamiento como tal, el cual posee dos componentes importantes: las fuentes (proveedores de personal) y los medios (manera de acercarse a esos proveedores) (Zepeda Herrera, 1999). Las fuentes pueden ser internas o externas, de las cuales, las fuentes internas son los mismos integrantes de la empresa quienes tienen la oportunidad de ser tomados en cuenta en caso de que estén interesados en ocupar un cargo distinto al que tienen y que posean los conocimientos y habilidades que se requieren; en caso de no existir un candidato interno (dentro de la empresa) otra opción de fuente interna son los familiares o amigos de los trabajadores; las fuentes externas son todas las personas (sociedad en general) que sean atraídos a la empresa y que tengan la posibilidad de cubrir las expectativas del puesto.

Entonces, el medio interno (para el reclutamiento interno) es hacer saber que existe una vacante a través de boletines, avisos en tableros, resultados de evaluación de desempeño, así las personas se acercan para ser tomadas en cuenta en el proceso. Este reclutamiento debe hacerse primero que el externo para aprovechar el propio recurso humano que ya posee la empresa, además resulta más corto y económico que el externo,

genera la sana competencia entre sus integrantes y en caso de no cumplir con el objetivo de cubrir la vacante, se debe realizar el reclutamiento externo.

Como ya se mencionó, en el reclutamiento externo se consideran los candidatos que no pertenecen a la empresa y las fuentes donde pueden conseguirse son: contacto con bolsas de trabajo, agencias privadas, universidades, grupos de intercambio con otras empresas; para lograr informar sobre la vacante se usan: anuncios en periódicos o revistas especializadas, radio, televisión, internet, ferias de empleo, anuncio en la puerta de la empresa (dependiendo del puesto).

Tanto en el reclutamiento interno como en el externo, se debe informar cuál es el puesto vacante, las características que debe tener la persona para cubrirlo; esto facilita el proceso de selección (el cual se tratará más adelante), y es una especie de filtro para que lleguen sólo aquellas personas que las posean. Este proceso es corto pero laborioso, por la premura con que la mayoría de veces debe ocuparse esa vacante, debido a que muchas veces resulta difícil que una persona se ajuste bien a los requerimientos por sus características propias; después de llevar a cabo el reclutamiento se da paso al proceso de selección.

2.4.3 Selección

Chiavenato (1995), dice que la selección se refiere a escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos vacantes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Este proceso es más largo y laborioso que el anterior debido a que en éste se escoge entre todos los candidatos al o los que resultan más aptos para la función requerida en

cuanto a conocimientos, capacidades y habilidades principalmente. Es un proceso integrado por varias etapas que sirven de pre-selección.

La primera etapa es la recepción de solicitudes y/o currículum de los candidatos, documentos en los cuales proporcionan información sobre sí mismos, sus estudios, conocimientos, experiencias en otras empresas, etc., para esto pueden utilizarse los formatos comerciales de solicitud o la empresa puede elaborar su propio formato general, e incluso si lo desea, puede elaborar tres formatos para sus niveles operativos, medios y gerenciales. La información contenida en estos documentos es otro filtro para comenzar a seleccionar entre aquellas personas que se acercan más a lo que solicita, sobre todo en cuanto a conocimientos, habilidades y experiencia.

Después de haber revisado solicitudes y currículum de los candidatos se citan para realizarles una entrevista (que es la segunda etapa) a aquellos que posean características que se acomoden al perfil solicitado; ésta es llamada entrevista inicial y se puede realizar individual o masiva dependiendo del puesto vacante, normalmente se usa la entrevista masiva para puestos operativos.

La entrevista es una comunicación generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes (Grados Espinosa, Sánchez Fernández, 2000). En esta entrevista inicial se debe ser breve, de donde se obtendrá información sobre el candidato, pero enfatizando en aspectos generales e importantes, y aportando también información para el solicitante, entre la información que se maneja se puede enlistar la siguiente:

La información que se conocerá del candidato (el orden puede variar)

- Datos generales
- Preparación académica
- Experiencia laboral
- Situación familiar

- Intereses laborales y personales
- Expectativa en caso de ingresar a la empresa

Zepeda Herrera (1999), sugiere que al candidato se le proporcione la siguiente información (para que decida si le interesa o no ingresar)

- Condiciones del puesto
- Responsabilidades
- Personas que le reportarían y a quién reportaría
- Ubicación física, etc.

La entrevista inicial es realizada por una persona del departamento de recursos humanos y a partir de la información que se haya recabado, se evalúa quienes de los candidatos continuarán o no el proceso de selección; la decisión debe hacerse saber a los candidatos, ya sea positiva o negativa.

La etapa que le sigue a la entrevista inicial es la aplicación de algunos instrumentos de medición, los cuales permitirán los conocimientos, capacidades y habilidades de los aspirantes. Existe gran variedad de pruebas y para su aplicación, revisión y calificación se necesita ayuda profesional, para lograr un mayor aprovechamiento, ya que la utilización de estas herramientas requiere amplio conocimiento sobre su manejo. Chiavenato (1995), propone los siguientes tipos de pruebas: de conocimiento o capacidad, psicométricas, de personalidad y de simulación; las cuales se explicarán brevemente a continuación.

- a) Pruebas de conocimiento o capacidad: Evalúan con objetividad los conocimientos y habilidades que se han adquirido a través del estudio, la práctica y el ejercicio que exige un cargo o puesto. Pueden aplicarse de tres formas 1) orales, mediante preguntas y respuestas orales (similar a la entrevista pero enfocado a sus conocimientos y habilidades); 2) escritas, elaborar preguntas por escrito para obtener información con respuestas cortas, largas, para completar, de selección múltiple u ordenamiento; 3) de realización o ejecución, pueden abarcar

conocimientos generales o enfocarse a algo en específico cuando se trata de un puesto especializado, resulta útil para los cargos de actividades manuales; éstas pueden elaborarse por la propia empresa y pueden adecuarse a cada puesto en base a sus requisitos.

- b) Pruebas psicométricas: hacen énfasis en las aptitudes individuales comparándolas con patrones estadísticos y estandarizados, proporcionando información sobre la potencialidad de las personas para desarrollar otras habilidades en este sentido, estas pruebas reconocen las habilidades del candidato para colocarlo en un puesto que permita el desarrollo de esas habilidades, es decir, posiblemente la vacante pueda exigir una habilidad específica y el candidato no la posea; ante lo cual puede conservarse la información recabada en cartera y si existe algún puesto (en otro momento) que se acomode a las características de éste candidato, se le localizará.
- c) Pruebas de personalidad: consienten en identificar los rasgos de personalidad (determinados por el carácter y temperamento) que puedan ajustarse al puesto vacante; su aplicación exige la participación de un psicólogo.
- d) Pruebas de simulación: el aspirante debe representar un evento para generar una idea clara de cómo se desempeñaría en caso de ocupar el cargo; éstas pruebas son más empleadas para cargos gerenciales que exigen relaciones interpersonales.

A través de la aplicación de una o más tipos de pruebas resulta la obtención más completa de información sobre las características individuales del candidato a fin de evaluar si va cubriendo los requisitos necesarios o no. Sin embargo, depende del tipo de pruebas y de su finalidad, el hecho de poder o no aplicarlo a todos los puestos, esto es por ejemplo, que no sería apropiado aplicar la misma prueba de conocimientos a un obrero que a un gerente, ya que cada cargo exige características distintas y consecuentemente se obtendrían resultados poco confiables .

Posteriormente las pruebas aplicadas deben ser revisadas y calificadas con la finalidad de obtener información más válida a cerca de cómo será el desempeño del candidato en

caso de obtener el cargo, y a partir de la cual se toma la decisión de que el aspirante continúe el proceso de selección o no, y en ambos casos se debe informar a los candidatos sobre la decisión.

La siguiente etapa es la entrevista profunda o especializada, la cual es realizada por la persona que será el jefe directo del candidato, su propósito es comprobar el grado en que la persona posee tanto los conocimientos como las habilidades necesarias (Zepeda Herrera, 1999). Esta entrevista tiene las mismas características que se manejaron en la entrevista inicial, e incluso puede realizarse de la misma manera (con las mismas preguntas) para que la información sea más confiable; sólo que es importante señalar que en esta entrevista se le da más peso a la investigación sobre aspectos laborales del aspirante, en lo referente a como se desempeñó en un trabajo en particular o el último, por cuanto tiempo lo llevo a cabo, cuanto tiempo ha transcurrido de que realizó ese trabajo a la fecha y cual fue su papel específico, etc. Con esta información resulta más fácil anticipar como actuará el candidato en condiciones normales de trabajo, así como las debilidades que pudiera presentar y requieran mayor grado de entrenamiento.

Como etapa opcional, Reyes Ponce (1979), sugiere otras fuentes de información, que aunque no son empleadas por todas las empresas debido al alto costo que representa para ellas, son importantes y permiten comprobar aquellos datos que pueda estar proporcionando el candidato y resulten dudosos o simplemente para constatar que esa persona es confiable y que no existe inconveniente en que se integre a la empresa si cumple con los requisitos solicitados. Estas fuentes son investigaciones sobre: antecedentes de trabajo, antecedentes penales, de cartas de recomendación y visitas al domicilio y familia del candidato.

Es importante tener cuidado si se desea realizar este tipo de investigaciones, para evitar que el candidato sienta que se invade su privacidad, pero no por ello descartar la posibilidad de llevar a cabo este proceso; y sobre todo, la información que se obtenga a lo

largo de todo el proceso de selección y de todos los aspirantes debe ser manejada para los fines laborales, con confidencialidad y ética.

A través de cada etapa del proceso se van “eliminando” candidatos que por alguna razón no están siendo lo suficientemente adecuados a lo que la empresa requiere, por ello, al llegar a esta etapa que consiste en solicitar que se les realicen exámenes médicos, el número de candidatos es reducido, esta prueba se lleva a cabo al final por su alto costo y también por que existen muchas posibilidades de que el candidato ocupe el puesto al haber superado todas las etapas anteriores.

Es importante que el examen médico sea lo más completo posible, ya que tiene la finalidad de conocer el estado general de salud del aspirante, si padece enfermedades contagiosas o profesionales así como las condiciones que puedan existir en caso de que se integre a la empresa (Reyes Ponce, 1979).

La etapa final del proceso de selección es la toma de decisión sobre cuales de los candidatos (o el candidato, en caso de que sólo haya sido uno) ocupará el puesto vacante; al comparar la información obtenida a lo largo del proceso contra la información contenida en la requisición sobre el perfil necesario solicitado, decisión que corresponde tomar a quien será el jefe directo y/o director general.

Es importante conservar los documentos e información obtenida en el proceso (de todos los candidatos), en el caso de la persona que haya sido elegida será el inicio de su expediente para la empresa; y en el caso de los que no cubrieron las expectativas solicitadas, la información puede conservarse para un uso posterior en que surja una vacante que se ajuste a los conocimientos y habilidades que posea, a esto se le llama cartera.

Posteriormente se lleva a cabo la contratación del nuevo empleado, etapa en la cual normalmente se firma el documento (contrato) que confirma el ingreso de la persona a la empresa, además le sirve a la empresa para evitar problemas legales (Zepeda Herrera, 1999). Es importante que la empresa aclare al empleado si el contrato es a prueba, a periodo de prueba o si se extenderá a más de un mes; esto para evitar que un candidato que este a prueba y no cubra las expectativas que se tenían de él (a pesar de haber pasado satisfactoriamente el proceso de selección) sea despedido sin problema y sin hacerle sentir mal. Por ello es tan importante que en el contrato se establezcan y queden claras las funciones que deberá realizar (complementándose con la descripción de puesto que se le proporcione), los límites, sueldo, prestaciones, derechos y obligaciones que le corresponden.

A partir de la información que se ha proporcionado en este apartado sobre el proceso de selección (función del departamento de recursos humanos), sobra decir que este proceso en sí es de gran utilidad e importancia para las empresas sin importar su magnitud, ya que a través de la adecuada selección de su personal, podrá ser más eficiente y facilitará el logro de sus objetivos. En el proceso de selección, es posible observar y percatarse de los conocimientos, habilidades, destrezas, e incluso puntos débiles de la persona que fue elegida para incorporarse a la empresa.

2.4.4 Capacitación

Mendoza Núñez (1998), define la capacitación como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Al momento de incorporarse un nuevo elemento, es necesario llevar a cabo la inducción para facilitar su incorporación y evitar una actitud negativa por parte del

empleado. Este proceso de inducción es breve, pero significativo, Mercado (1997), lo sugiere de la siguiente manera:

1. Al citar al nuevo trabajador se sugiere proporcionar un documento informativo sobre la empresa (a la que se incorpora) donde se le explique información general de ésta como son: objetivos, políticas, estructura organizacional (organigrama), productos y/o servicios, prestaciones, etc.
2. El día en que se presente el trabajador se le dará un recorrido por las instalaciones de la empresa de manera general.
3. Se le deberá mostrar el departamento o espacio de trabajo donde laborará, presentarlo con su jefe inmediato, compañeros, así como a quién debe recurrir en caso de problemas; así mismo es indispensable brindar la ayuda necesaria para que se adapte al puesto.

Este proceso es importante y de gran ayuda, ya que no sólo se le da la información suficiente y necesaria para que se desempeñe lo mejor posible, sino también el empleado se siente seguro y valioso para la empresa y se verá de alguna manera, obligado a rendir al máximo en su puesto.

Por otro lado, pero ligado a proporcionar información y elementos necesarios para que el trabajador brinde su máxima capacidad y permitiendo su crecimiento tanto personal como laboral, se encuentra el proceso de capacitación. En muchas empresas se utilizan términos diferenciados de capacitación y adiestramiento de la siguiente manera: el *adiestramiento* se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderadamente físico, el cual se imparte a empleados de menor categoría y a obreros en la utilización y manejo de maquinas y equipos (Siliceo, 1982); la *capacitación* incluye al adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual (Siliceo, 1982). Para fines de esta investigación, será utilizado el término capacitación para

englobar ambos conceptos, ya que de alguna manera en ambas se proporcionan elementos que permiten un mayor aprovechamiento del personal.

Mendoza Núñez (1998), señala la importancia de atender las necesidades de capacitación, ya que son las carencias que tienen los trabajadores para desarrollar su trabajo adecuadamente y estas pueden ser: falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del personal, relacionados con el puesto actual o futuro; y la diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el personal y los que exigen su puesto actual o futuro.

La falta ya sea de conocimientos o habilidades, puede deberse a dos factores que son preocupantes; la ignorancia, que se refiere a la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, lo cual genera frustración en la persona; y la obsolescencia, que se refiere a la nula actualización y por lo tanto limitarse al propio crecimiento personal. La capacitación brinda la posibilidad de ser competente en un puesto, es decir, le da elementos a la persona que le permitan tener un desempeño productivo en sus actividades. Además, la capacitación del personal es una obligación de la empresa, la cuál esta establecida en la Ley Federal del Trabajo (norma reguladora de las relaciones de trabajo), y donde se determina que el patrón tiene esta obligación para permitir que las personas eleven su nivel de vida y mejoren su desempeño; a partir de lo cual la empresa puede advertir su propio crecimiento. El proceso de capacitación, según Zepeda Herrera (1999), implica las siguientes etapas:

- 1) Detección de necesidades de capacitación
- 2) Establecer objetivos del programa o cursos para así establecer las conductas que se espera que mejoren
- 3) Determinar el contenido de los cursos que se impartirán y el material didáctico que se usara
- 4) Elegir a los instructores de los cursos, que pueden ser internos (trabajadores de la empresa misma) o externos

- 5) Elegir a los empleados que tomarán el curso de acuerdo a las necesidades y evitar programarlos en cursos que no les corresponden
- 6) La programación de los cursos deberá estar en función de los participantes, del presupuesto de que se disponga y de la temporada (alta o baja)
- 7) Elegir las instalaciones donde se llevará a cabo la capacitación
- 8) Preparar el material de apoyo que se usará en el curso para asegurar que el aprendizaje se logre
- 9) Impartir el curso y hacer los ajustes necesarios al final de cada sesión.
- 10) Evaluar los cursos para hacer mejoras en un futuro

Al capacitar a su personal, la empresa genera un beneficio mutuo, ya que ésta puede contar con personal perfectamente preparado para generarle ganancias, y los trabajadores pueden tener un mejor nivel de vida, crecer personal y profesionalmente. Un aspecto importante a considerar es que la capacitación puede ser necesaria para una persona, para un grupo de personas, o incluso para la organización en general, no solo es individual.

2.4.5 Evaluación del desempeño

A partir de que una persona o grupo de personas ha sido capacitado, (también puede ser el caso que no haya recibido capacitación) es necesario valorar que tan bien se han logrado alcanzar las metas que en su puesto son necesarias cubrir, es decir, se debe asignar un valor al desempeño que ha realizado una persona en un periodo de tiempo determinado.

Chiavenato (1995), define la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o de potencial de desarrollo futuro, en este sentido, proporciona información sobre la manera en que el empleado realiza sus deberes y cumple con las responsabilidades de éste. Es necesario establecer

ciertos parámetros que permitan atribuirle un valor al esfuerzo que una persona aporta para el desarrollo de las labores y en base a ello poder compensarle.

Al ingresar una persona a la empresa, se tienen ciertas expectativas sobre su desempeño, lo cual se genera a partir de la información que de él se recabó, así como con las pruebas que le hayan sido aplicadas; y es aquí precisamente donde entra la función de evaluación del desempeño, la cual permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y así conocer su desempeño.

En este sentido hay dos alternativas, que el desempeño sea inferior a lo esperado ante lo cual deben hacerse las modificaciones necesarias, o que el desempeño supere las expectativas esperadas, ante lo cual el esfuerzo del trabajador debe ser reconocido.

Entre las ventajas que ofrece la función de evaluación del desempeño se encuentran: conocer que tan efectivos están resultando los sistemas de comunicación, conocer la efectividad del proceso de selección y capacitación, proporciona información para compensaciones, ascensos, etc. Es decir, no solo permite conocer el desempeño de los trabajadores, también arroja información valiosa sobre la efectividad de los métodos que están siendo utilizados a fin de corregir sus errores y evidentemente que tan productivo y eficiente esta siendo el personal.

Para obtener información que permita evaluar, es necesario establecer parámetros de desempeño, los cuales deben guardar relación estrecha con los resultados deseados en cada puesto a partir de las descripciones (de puesto), así mismo es indispensable la medición del desempeño, la cual consiste en comparar los resultados obtenidos por cada trabajador contra los parámetros establecidos a fin de asignar un valor o calificación (Werther, Davis, 2000).

Para ello, existen varios métodos de evaluación, agrupadas por métodos de evaluación con base en el pasado que consiste en evaluar algo que ya ocurrió y que en consecuencia,

puede ser medido; sin embargo tienen la desventaja de la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió; y métodos de evaluación con base en el desempeño futuro las cuales se centran en el desempeño próximo mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Evaluación con base en el pasado:

1. Escalas de puntuación: se basa sólo en las opiniones de la persona que otorga la calificación; la puntuación puede vincularse con los incrementos salariales.
2. Listas de verificación: se requiere que la persona que otorga la calificación, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.
3. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño de un empleado en cada par de afirmaciones que encuentra en una lista previamente establecida.
4. Método de registro de acontecimientos notables: se trata de llevar una bitácora diaria donde se anotan las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.
5. Escalas de calificación conductual: se compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
6. Método de verificación de campo: en éste, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado y la evaluación se basa en esa información.
7. Enfoques de evaluación comparativa: se divide en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo, útiles para los incrementos salariales, promociones o distinciones (Werther, Davis, 2000).

Evaluación con base en el desempeño futuro:

1. Autoevaluaciones: el empleado describe en una hoja el puesto que desempeña, para después enumerar sus logros personales e identificar las áreas en que ha tenido dificultades o podría mejorar.
2. Administración por objetivos: el supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables, lo cual da al empleado la motivación para dirigir sus esfuerzos al logro de esas metas.
3. Evaluaciones psicológicas: se emplean psicólogos para este tipo de evaluaciones, ya que consta de entrevistas, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones, para tomar decisiones de ubicación y desarrollo del empleado.
4. Centros de evaluación: se trata de establecer un centro especializado a donde acuden los empleados potenciales para someterlos a una evaluación individual (entrevistas, exámenes psicológicos, estudios de antecedentes personales, participación en mesas redondas, ejercicios de simulación, etc.) donde son calificados por un grupo de evaluadores, para tomar decisiones de ubicación del empleado (Werther, Davis, 2000).

Puede optarse por emplear diferentes técnicas a la vez, para obtener resultados más confiables, ya que cada una tiene ventajas y desventajas de aplicación. También es importante resaltar que las evaluaciones son realizadas por el supervisor del trabajador que se este evaluando y que debe ser muy objetivo en su juicio para que los resultados sean realmente significativos.

2.4.6 Salarios y compensaciones

El trabajador al incorporarse a una empresa para prestar sus servicios lo hace a cambio (entre otras cosas) de una retribución económica. Existen algunas empresas que hacen la distinción entre sueldos y salarios.

Reyes Ponce (1979), define como *salario* a la remuneración que se paga por hora o por día aunque se liquide semanalmente de ordinario y al *sueldo* como el que se paga por mes o quincena; aunque aclara que la diferencia entre salario y sueldo es más bien sociológica, en el sentido de que los salarios son aplicados a trabajos manuales y de taller, en cambio el sueldo es para trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión y de oficina. Sin embargo, en esta investigación se empleará el término salario para hacer referencia a ambas situaciones indistintamente.

En este sentido, el salario que un empleado recibe por parte de la empresa a cambio de las actividades que realiza tiene un factor importante que se debe tomar en cuenta, esto es, la percepción que el empleado tiene en relación a lo que recibe contra lo que hace, es decir, si lo considera o no equivalente; lo cual repercute en el desempeño óptimo de las actividades, y muchas veces representa un gran problema en las empresas porque la percepción que se tenga de esta situación varía de una persona a otra.

Por otro lado los incentivos (también llamados compensaciones) y las utilidades son estímulos basados en el desempeño de los trabajadores utilizados como complemento de las técnicas tradicionales de sueldos (Werther, Davis, 2000), los cuales están relacionados directamente con la evaluación del desempeño, es decir, un empleado recibe su sueldo normal ya establecido, pero con base a su desempeño puede recibir mayores ingresos, de esta manera funciona como recompensa para que el desempeño óptimo sea constante y así mismo se generen ingresos para la empresa. Un aspecto importante a considerar en el empleo de métodos de compensaciones es el establecer normas que indiquen la cantidad que se pagará a determinado resultado, así también, cada cuando se hará.

Arias Galicia y Heredia Espinosa (1989), señalan que existen algunos elementos que se deben considerar en el momento de establecer los salarios e incentivos los cuales son:

- Salario mínimo: es la cantidad menor que recibe en efectivo un trabajador, este debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de la familia, el cual

puede variar de una zona geográfica a otra, así como también de una ocupación a otra.

- Salario del puesto: es la cantidad que se paga dependiendo de las actividades que se realicen en cada puesto, estos varían de un puesto a otro y se pueden fijar a través de la descripción de puestos.
- Pago al mérito del trabajador en su puesto: esto es lo que se paga en relación al desempeño que haya tenido un trabajador y se basa precisamente en la evaluación del desempeño.
- Pago a la productividad y eficacia: además de considerar las ganancias por la evaluación del desempeño se debe tomar en cuenta la eficacia, es decir, por ejemplo, la cantidad de piezas producidas por unidad de tiempo.

Esta función está íntimamente relacionada con la evaluación del desempeño para establecer las compensaciones y con el análisis y descripción de puesto para conocer las actividades que se realizan y en base a ella establecer un salario para cada puesto.

2.4.7 Seguridad e higiene

Un aspecto básico e importante para el departamento de recursos humanos es la integridad humana, pues precisamente son las personas a quienes se considera como el elemento más importante de la empresa y siendo congruente con el objetivo de dicho departamento, le corresponde procurar que se den condiciones apropiadas para el desempeño de las actividades desde los puestos directivos hasta los operativos, así mismo en el caso de aquellas actividades donde difícilmente se pueden reducir las condiciones de riesgo, deben existir las debidas precauciones para procurar por la vida de los integrantes de la empresa.

Reyes Ponce (1979), destaca tres razones de peso para implementar la función de seguridad e higiene en una empresa, la primera sobre la cual se ha hecho énfasis en esta

investigación y que se menciona en el párrafo anterior, la integridad y seguridad del personal; la segunda es el aspecto económico, es decir, que esta función permite prever y evitar los accidentes de trabajo y las enfermedades propias de los cargos; ya que en el momento de que ocurre un imprevisto puede resultar lesionada alguna persona lo cual representa pérdidas para la empresa en el momento en que el ocupante del puesto se imposibilita para continuar con sus actividades; por último, la razón social que le representa, es decir, que al no prestar atención en este aspecto se aumentan las estadísticas en cuanto al número de incapacidades, ya sean temporales o permanentes.

En este sentido, el campo de estudio es muy amplio puesto que se consideran varios aspectos importantes: la estructura del cuerpo, la conducta, las máquinas y el ambiente; por ello se requiere la participación de diversas disciplinas tales como fisiología, anatomía, medicina, psicología experimental, física e ingeniería a fin de aportar sus conocimientos a favor de las empresas buscando aumentar la seguridad y la eficiencia de sus trabajadores (Oborne, 1990).

Según Edholm y Murrell (1973, citados por Oborne, 1990, p. 22), señalan [...] “como fecha del surgimiento de la ergonomía el 12 de Julio de 1949 [...] donde formaron un grupo interdisciplinario todos aquellos interesados en los problemas laborales humanos [...] el 16 de Febrero de 1950, se adopto el termino ergonomía y se origino la nueva disciplina [...] a partir de los términos griegos ergon: trabajo y nomos: leyes naturales”.

Mondelo, Gregori Torada y Barrau Bombardo (2000, p. 19), definen la ergonomía como “el análisis de las condiciones de trabajo que conciernen al espacio físico del trabajo, ambiente térmico, ruidos, iluminación, vibraciones, posturas de trabajo, desgaste energético, carga mental, fatiga nerviosa, carga de trabajo y todo aquello que puede poner en peligro la salud del trabajador y su equilibrio psicológico y nervioso”.

A partir de esta definición se puede considerar que no existen puestos que carezcan de situaciones que pongan en riesgo la salud del trabajador, pues por ejemplo un gerente,

aunque realiza más actividades mentales no queda exento de riesgos a su salud psicológica; en cambio, un obrero que realiza actividades físicas, queda más expuesto a los riesgos de trabajar con una máquina; entonces se puede comprender el grado de importancia que adquiere esta función, pues prevé los riesgos y accidentes que pueden sufrir los empleados de toda la empresa.

La higiene y seguridad en el trabajo están íntimamente ligadas; pero es posible distinguir que la seguridad se refiere al conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para la prevención de accidentes, y procurar eliminar en la medida de lo posible las condiciones inseguras para que el trabajo se desarrolle de manera productiva (Chiavenato, 1995). Y en cuestiones de higiene, se puede decir que se refiere al conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de riesgos de salud inherentes a la tarea del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan (Chiavenato, 1995).

Cada empresa deberá establecer programas de seguridad para lograr el objetivo de esta función, los requisitos más importantes son: la seguridad no se limita al área de producción, deben integrarse todas las áreas de la empresa; la seguridad implica adaptar al hombre al trabajo y viceversa; deben existir instrucciones para evitar accidentes en cada puesto; debe promoverse el trabajo en equipo en caso de accidentes; es recomendable realizar simulacros de accidentes para que sepan qué hacer y a dónde acudir en casos de emergencia; de preferencia debe existir algún comité encargado de controlar la situación en caso de un accidente y que esté capacitado en primeros auxilios.

Un accidente de trabajo puede definirse como el que ocurre en el trabajo y provoca directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional, o enfermedad que ocasiona la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal de la capacidad para el trabajo (Chiavenato, 1995). Ante estas situaciones el patrón tiene ciertas responsabilidades sobre lo que llegue a ocurrirles a sus empleados, y el trabajador tiene

derechos en caso de sufrir consecuencias a causa de su trabajo; pero es importante apuntar que no sólo es así, ya que existen ciertas condiciones en que puede ocurrir un accidente y el patrón no tiene responsabilidad sobre su empleado; estas condiciones quedan estipuladas en la Ley Federal del Trabajo.

La higiene se distingue de la seguridad en que, la seguridad está relacionada con la capacitación que se le puede proporcionar a los trabajadores para evitar que pongan en peligro su vida en el momento de desempeñar sus actividades; en cambio la higiene corresponde prácticamente de manera total a la empresa, en el sentido de que se refiere a las condiciones medio-ambientales que proporciona a sus empleados y que permiten un desarrollo de las mismas de manera cómoda, para generar un mejor rendimiento y productividad, los elementos a los que se refiere la higiene consisten en lo siguientes: iluminación, ventilación (temperatura y humedad) y ruido.

En el caso de la iluminación se refiere a que el lugar de trabajo debe tener condiciones luminosas adecuadas de acuerdo a las actividades a realizar, así como también cumplir con ciertos criterios que eviten poner en riesgo la salud visual de los empleados y también debe existir buena distribución de ésta, ya que no basta con tener la iluminación si no se encuentra bien distribuida. Por otro lado, el ruido se refiere a evitar riesgos de salud auditiva a aquellos empleados que se encuentran expuestos inevitablemente a la intensidad o frecuencia de este, ya que habrá trabajos donde no se podrá evitar estar expuesto al ruido, pero deben existir medidas preventivas para ello. En el caso de temperatura y humedad, es necesario también contar con condiciones que regulen los niveles a los que se pueda estar expuesto para evitar correr riesgos de accidentes o enfermedades.

En este sentido cobra importancia la función de seguridad e higiene, de la cual se benefician tanto los empleados como los directivos, al tener condiciones apropiadas para

el óptimo desarrollo de las actividades; además no sólo es importante sino obligatoria, ya que por ley deben existir este tipo de condiciones dentro de las empresas.

Ahora que se han revisado las funciones que desarrolla en un departamento de recursos humanos, resalta la importancia que este cobra dentro de las empresas, debido a las funciones que desempeña y que es posible obtener beneficios para ésta y para la gente que la conforma.

CAPÍTULO 3
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

3.1 Definición de psicología industrial

Se ha observado que en las empresas existen personas que intervienen en diferentes procesos que son necesarios para lograr cubrir los objetivos que se tienen contemplados para su desarrollo. El personal son todos los individuos que la conforman, los cuales poseen características propias que los hacen únicos y que están rodeados de infinidad de circunstancias que los hacen reaccionar de maneras distintas y muy particulares debido a esas características únicas que poseen (hasta cierto punto impredecibles), tanto en personalidad, actitudes comportamiento, ideas, juicios, creencias, valores, etc., y son estas personas las que dan vida a la empresa.

Dentro de la industria se aprecia que no existe el individuo aislado, sino que interactúa con otros, es decir, se presenta una relación de varios individuos como grupo de trabajo y dentro de esos grupos de trabajo pueden manifestarse situaciones que pueden afectar a uno en particular, al grupo e incluso a la organización completa a la que pertenecen; para ello se ha hecho necesario un instrumento que permita analizar estas variaciones y que trate de moderar las diferencias que se llegan a presentar, sobre todo aquellas que afectan negativamente al desarrollo de un grupo de trabajo.

En este sentido, la psicología resulta de gran utilidad para el manejo de estas situaciones, ya que se encarga de estudiar el comportamiento humano a través de diversas técnicas y no por simple sentido común, intentando explicar, predecir y modificar el comportamiento, que implica las actitudes observables de las personas y los procesos mentales del hombre como: pensamientos, percepciones, sentimientos, etc., de quienes estudia.

Dentro de la psicología existen varias áreas enfocadas a los diferentes contextos de la vida del hombre, entre las que destacan: el área clínica, educativa, experimental,

fisiológica, evolutiva, social e industrial; de las cuales ésta última es precisamente la que se encarga de las relaciones humanas dentro de las empresas, ya que se encarga de estudiar al hombre dentro de su ambiente laboral y su propósito es lograr un equilibrio entre los hombres y las máquinas, a través de entrevistas y pruebas psicológicas, para crear condiciones que permitan a la empresa desarrollarse con eficacia y eficiencia hacia el logro de sus objetivos.

A lo largo del desarrollo de esta área de la psicología se han manejado distinciones dentro de ella, las cuales son: psicología del trabajo, industrial u organizacional, aunque también es manejado como una evolución de una sola área (industrial) que ha variado sus nombres en el tiempo. Psicología del trabajo, se denominó en un inicio, debido a que comenzó a utilizarse esta materia para ayudar a comprender las situaciones que se presentaban dentro de las empresas en relación a los trabajadores; la psicología industrial se preocupaba por la eficiencia de las industrias a partir del diseño de empleos, selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño; la psicología organizacional se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo (Spector, 2002). Sin embargo, resulta confuso manejarlas como áreas distintas, ya que existe un punto entre ellas que las mantiene unidas, porque son a fin de cuentas lo mismo, ya sea que su enfoque sea de la persona como individuo, como grupo o inmerso en una empresa especializada.

La historia ha marcado de alguna manera el desarrollo del área de la psicología industrial, años atrás se tenía la visión de que la producción e ingresos era lo más importante, con el paso de los años y con la evolución de diversos estudios de comportamiento se tuvo una visión más humanista, que se preocupaba más por la integridad de las personas dentro de la empresa; ambas posturas son interesantes, pero de alguna manera se descuida la contraparte al tener la visión de un sólo factor, por ejemplo, si se enfatiza en la productividad y ganancias, se descuida y explota al trabajador; por otro lado, el énfasis en la totalidad de la persona como ser humano y sus necesidades

puede afectar de alguna manera el crecimiento y efectividad de la empresa, por lo tanto, debe tenerse una visión que abarque ambas partes, ya que como se mencionó con anterioridad, la empresa es un sistema compuesto por distintos elementos entre los cuales se encuentran las personas que le permiten a ésta la interacción con su ambiente externo, que contribuye al mantenimiento y desarrollo de los elementos que la integran y permite su supervivencia, es decir, tanto la productividad es de gran importancia, como lo es todo el personal que integra este sistema.

En esta investigación se manejará el término psicología industrial para abarcar como un todo a los diferentes significados que se manejan actualmente respecto a esta área enfatizando en los aspectos generadores de las variaciones en el comportamiento humano dentro de la empresa, es decir, se verá a las personas dentro de este contexto, y se aplicará con intención de mejorar de manera integral.

3.2 Objetivos de la psicología industrial

Se ha hecho evidente que los directivos de las empresas se enfocan en obtener ganancias con la intención de crecer y expandir su negocio, y que actualmente sólo algunas logran este objetivo, debido al rápido crecimiento de aquellas que cuentan con un capital alto y, por lo tanto, con tecnología que facilita su desarrollo y alcance.

En el país, la mayoría de las empresas son micro o pequeñas (SIEM, 2007), y aquellas que son grandes están fusionadas con otras (también grandes) y por lo tanto, son más fuertes, por esta situación se puede llegar a pensar que es difícil llegar a ser competitivo con estas, que pueden ser o no del mismo giro, sin embargo, la psicología es una ciencia que percibe al hombre como un ser integro, con valores, capacidades, cualidades, etc., y que éstas características las poseen tanto los directivos como los empleados de mandos medios u operativos desde las micro hasta las grandes; la psicología industrial además de

tener esta visión, analiza el entorno en que se encuentran los empleados y la empresa misma, para contribuir a su desarrollo.

Entre las aportaciones que proporciona la aplicación de la psicología a la industria, según Zepeda Herrera (1999), son:

- ✓ Incrementa la motivación y satisfacción de todos los integrantes de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos
- ✓ Mejora la eficiencia con el propósito de que realmente se logren los resultados que se esperan
- ✓ Favorece el crecimiento de las personas, de sus grupos y de la empresa misma
- ✓ Fortalece el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas
- ✓ Promueve la formación de verdaderos equipos de trabajo
- ✓ Derriba las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad
- ✓ Facilita la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporciona herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva
- ✓ Enriquece la toma de decisiones y propone los mecanismos más productivos de participación de los empleados

Los aspectos arriba mencionados son a los que desafortunadamente las empresas no prestan atención suficiente, no advierten las posibilidades de crecimiento que pueden llegar a lograr al preocuparse por las personas antes que por tener ingresos. La psicología se enfoca en las personas, las personas forman parte de todos los procesos de la empresa, desde la dirección, la producción, el mantenimiento, las ventas, la calidad, etc., y la importancia de las personas es independiente hasta cierto punto, de los demás procesos de las empresas, debido a que no son herramientas económicas; sino que permiten su movimiento, crecimiento y estabilidad.

Así mismo, los beneficios que se mencionaron son aplicables a los diferentes niveles, por ejemplo, en el caso de la motivación, es necesaria y de utilidad para todos los niveles, por otro lado, en el caso del liderazgo, es aplicable para aquellos que ejercen cierta autoridad sobre otros (subordinados) y en este caso es el único elemento que puede tener limitaciones de aplicación.

El psicólogo tiene la preparación suficiente para conocer la naturaleza de las personas y aprovechar sus potencialidades, además de comprender que las personas son distintas y, por lo tanto, actuarán de manera distinta incluso ante una misma situación; estas características se deben básicamente a que cada persona posee rasgos de personalidad distintos, ésta es la que hace a cada individuo único y la que también lo hace reaccionar de acuerdo al contexto en que se encuentre.

Para lograr entender más profundamente a una persona, el psicólogo se vale de diversas teorías para conocerlo y comprenderlo, las cuales que se han establecido para tratar de delimitar las conductas que pueden originarse dentro de diferentes situaciones, como teorías sobre personalidad, motivación, necesidades, grupos, liderazgo; así mismo existen diversas técnicas para obtener información que permitan predecir la forma de actuar de un sujeto e incluso para tratar de modificarla para bien de sí mismo y de los que le rodean.

3.3 Funciones del psicólogo industrial

Anteriormente se había mencionado que en la mayoría de las empresas, el foco de atención son los aspectos productivos y financieros, esto es que muchos empresarios se preocupan porque sus negocios sean redituables sin pensar mucho en como lograrlo, se apoyan en la publicidad para vender sus servicios, procuran ganar más (ingresos) gastando menos (bajos salarios), tienen la mentalidad de que sus empleados por el simple hecho de tener trabajo y sueldo, serán los más eficientes y motivados; sin importar otro

aspecto, los empresarios dan ordenes y esperan ingresos altos sin mayor problema. Posiblemente en algunas empresas pueda suceder todo maravillosamente por un tiempo, pero la realidad es otra.

Actualmente en el país se ve como algo natural y sin mayor trascendencia que existan manifestaciones o huelgas de los trabajadores de una empresa que se quejen sobre todo por los bajos salarios que perciben, este tipo de situaciones se presenta en todo tipo de empresas, en mayor o en menor escala y se hace evidente no sólo en el momento en que los empleados salen a las calles con mantas exigiendo beneficios, sino también pueden manifestarlo al no realizar adecuadamente su trabajo, al elaborar productos de mala calidad, al dar un mal servicio, al generar conflictos dentro del grupo de trabajo a consecuencia de la diferencia de ideas etc.

Si se observa esta situación con optimismo, cuando una empresa presenta este tipo de “síntomas” se puede decir que aún esta a tiempo de salvarse, de detenerse un momento y reflexionar sobre aquellas fallas que esta teniendo para no llegar al extremo antes mencionado, es como un aviso de que algo esta mal y puede mejorarse, ya que si se hace caso omiso de una problemática de este tipo puede llevarse a la empresa a una fractura lenta y posteriormente a la desaparición total.

Una idea que también poseen los directivos de un negocio es que sólo ellos pueden llevar al éxito a toda la empresa y que aquellas personas que en nivel jerárquico están por debajo de ellos son menos importantes, y no pueden participar en el crecimiento de ésta, lo cual es un error muy grande, ya que al pertenecer a una empresa, cada trabajador tiene la capacidad de aportar sus potencialidades para su propio crecimiento y del grupo al que esta incorporado.

En este sentido, el psicólogo posee un papel importante e interesante dentro de las empresas, señalan Dunnette y Kirchner (1972), ya que estas proporcionan una gran

oportunidad para el estudio de la conducta de los hombres que la integran y el psicólogo esta interesado en los problemas de la productividad humana y en la ejecución del trabajo, del aprendizaje, de la adquisición de destrezas, de la motivación, de los efectos de los incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades de la seguridad física y de la salud mental, de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industrial y las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

3.3.1 Comportamiento organizacional

Como se mencionó anteriormente, las personas poseen características propias, pero el factor más determinante en cuanto a las diferencias individuales es la personalidad, la cual puede definirse, según Papalia y Wendkos Olds (1987), como “el conjunto de formas relativamente consistentes de relacionarse con la gente”, la personalidad está compuesta por tres elementos: causas genéticas (herencia), causas orgánicas (aspecto fisiológico), y causas ambientales-situacionales (ambiente físico y cultural), los cuales están interrelacionados dando como resultado un forma particular de actuación (conducta) ante un estímulo o situación específica. Esto significa que al poseer cada persona una personalidad específica, ésta actuará de manera diferente a otras a causa de su personalidad y por supuesto, de los factores del entorno que le rodean.

Ante esta situación, es más que evidente que dentro de una empresa habrá distintas reacciones ante una misma situación y que las conductas que se manifestarán serán variables. Dentro de este contexto, el psicólogo tiene la capacidad de identificar características de personalidad, y su función en este sentido será la de fungir como intermediario de las diferencias entre las personas que componen la empresa.

En la empresa, las personas tienen diversas formas de comprender las situaciones, cada uno las interpreta a su manera; dentro de los aspectos que están en función de la

personalidad son: percepción, aprendizaje, toma de decisiones, valores, actitudes, satisfacción en el trabajo, motivación, comunicación, liderazgo y comportamiento dentro del grupo de trabajo. En cualquiera de estos aspectos pueden surgir conflictos (diferencias de opinión), ante lo cual, la intervención del psicólogo es fundamental para llevar a la resolución ese conflicto.

Ante esta problemática que se presenta en las empresas, el psicólogo está lo suficientemente preparado para manejar esas irregularidades ya que posee conocimientos, habilidades y herramientas que le permiten estudiar, analizar, investigar, planificar y dirigir al personal a fin de incrementar su calidad de actuación en su trabajo, y así obtener beneficios para la empresa.

3.4. Intervención del psicólogo en el área de recursos humanos

A lo largo de este trabajo se ha mencionado que las funciones del psicólogo dentro de las empresas, favorecen a éstas y a sus integrantes, pero es más claro cuando se tiene evidencia de que realmente ha sido útil su participación. Para ello es posible apoyarse en investigaciones y actividades que ya se han desarrollado en alguna empresa y que pueden ampliar la visión de integrar un departamento de recursos humanos en las empresas con la finalidad de lograr beneficios a su personal, a la empresa y a la sociedad.

Como ejemplo de la intervención del psicólogo en el área industrial, se citarán algunas tesis o reportes de trabajo profesional que se han desarrollado utilizando los conocimientos adquiridos durante la preparación profesional en psicología, (desarrollados por estudiantes de ésta carrera) de la Facultad de Estudios Superiores de Iztacala, de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Como primer ejemplo se plantea el de García Estrella (2001), donde el objetivo se enfoca en los aspectos más relevantes en una empresa familiar y que son característicos

de las mismas, en cómo se establece su funcionamiento, los ciclos de vida que poseen y resalta que en muchas ocasiones este tipo de empresas presentan mayores dificultades de evolución que otras que generalmente no logran pasar a la segunda o tercera generación por diversos motivos.

Así mismo, resalta que la participación de un Psicólogo dentro de este tipo de empresas es importante para poder sacar adelante los cambios y sucesiones de generación, porque en este tipo de empresas las emociones y sentimientos están involucrados en las relaciones personales y pueden restar objetividad. Este trabajo expone la situación de una empresa que inicio con miembros de una familia y externos, así como los cambios que tuvo al paso de los años.

Expone ejemplos de algunas aportaciones que se produjeron ante la intervención de un Psicólogo en una empresa familiar, como son: mejoró la organización de personal, mejoró el rendimiento de las personas, mejoró el proceso de selección; se realizaron compensaciones a quien tuviera un mejor desempeño, mejoró la distribución de las actividades, mejoró la relación empresa – empleado gracias a su papel mediador y su objetividad en la búsqueda de soluciones.

Otro ejemplo de la intervención de la psicología en la industria, es el desarrollado por Mendoza Maldonado (2002), donde presenta una perspectiva del psicólogo como mediador en las relaciones laborales. Su investigación se desarrolló para una industria la cual carecía de una estructura administrativa, en la cual se llevó a cabo un proceso de detección de necesidades, lo que dió como resultado que tenía diversas problemáticas que afectaban su crecimiento y el adecuado desarrollo de sus actividades, como fluctuación de personal, ausentismos, falta de comunicación organizacional, además que los empleados no respetaban las medidas de seguridad que se indicaban.

Ante esta problemática se propusieron soluciones a estos problemas que básicamente eran debidos a la falta de comunicación interna, la cual es indispensable para el óptimo desarrollo de una empresa. Entre las posibilidades de mejora se mencionaban: implementar programas de capacitación que proporcionaran además estrategias de comunicación para mejorar las relaciones entre los empleados, lo cual a su vez le beneficiaba a la empresa en cuanto que contribuía a mejorar la coordinación de las actividades para el logro de los objetivos; determinar las condiciones de trabajo el cual afectaba el desempeño de los trabajadores; considerar la posibilidad de redistribuir las actividades de trabajo para cubrir una vacante con personal existente en la empresa, lo cual también contribuía al desarrollo del personal; permitir a los trabajadores hacer sugerencias de manera confidencial para su mayor satisfacción laboral a través de buzones; así mismo, se proponía establecer un programa de ascensos con criterios objetivos y alcanzables que permitiera la participación y desarrollo de los empleados.

En el reporte de trabajo que contemplaba las características arriba mencionadas, se hacia referencia también a las pocas oportunidades que se tienen para los estudiantes de psicología, y que permitía observar la contribución y beneficios que se pueden lograr en el momento en que el psicólogo se incorpora a una empresa.

Por su parte, Barreto Vega (2003), se enfoca en la aplicación de instrumentos de selección para poder determinar la utilidad y beneficios que éstos aportan a las empresas, así como la importancia que tiene el hecho de que sean desarrollados por un profesional como el psicólogo. En ella se mencionaban los distintos tipos de instrumentos que se pueden emplear en las empresas y el objetivo que persiguen y los cuales en muchas empresas no son utilizados. Se destaca así mismo, el hecho de que en algunas empresas no se lleva acabo un adecuado proceso de selección y no se cuenta con el personal capacitado para llevarlo adecuadamente.

Por lo tanto se observaba la importancia que cobra un adecuado proceso de selección para el óptimo desarrollo de la empresa y los grandes beneficios que esta aporta.

Es importante destacar que cada empresa es distinta de otras, por lo que, se deben considerar las características propias de la empresa en la que se vaya a desarrollar una intervención para mejorar sus condiciones y que le sea más claro los objetivos que pretende, así como la manera en que puede lograrlo.

Finalmente, Vasconcelos Ramírez (2003), plantea la participación del psicólogo en el manejo de los recursos humanos desarrollando las siguientes actividades: reclutamiento y selección de personal, inducción, requerimientos legales, capacitación, seguridad e higiene, evaluación del desempeño, entre otras (en un periodo de 12 meses), ante lo cual se obtuvieron los siguientes resultados que beneficiaron a los trabajadores y a la empresa:

- Disminución de la rotación de personal, el gasto por el reemplazo de empleados, los robos cometidos por personas aceptadas sin un proceso de selección y la contratación de personal no capacitado
- La inducción causó un buen desempeño laboral de los empleados desde su ingreso
- La introducción de requerimientos legales permitió que la empresa no recibiera demandas y que los trabajadores recibieran las prestaciones y servicios acordados en su contrato
- La capacitación mejoró el desempeño, permitió la obtención de promociones en sueldos y puestos, se aprovecharon mejor el tiempo y los materiales, proporcionó mayor seguridad para los trabajadores
- Disminuyeron los accidentes y enfermedades laborales al cuidar la seguridad e higiene
- La evaluación del desempeño facilitó la promoción de sueldos y salarios, aumento la disponibilidad y productividad de los empleados, y disminuyó el índice de ausentismo e impuntualidad
- Se ofrecieron vías de solución de conflictos sin autoritarismo

Al exponer este tipo de resultados es más claro observar las ventajas y beneficios que aporta la intervención del psicólogo en el área de recursos humanos que se preocupa por beneficiar a la empresa como una sola y no con sus elementos aislados.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA “LA FLOR DE HIDALGO” S. A. DE C. V.

4.1 Descripción de la empresa “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V.

Para poder cumplir con el objetivo de esta investigación, es necesario realizar una descripción a cerca de la empresa a la cual se enfoca el presente trabajo. Se trata de una empresa dedicada a la elaboración y venta de panes y pasteles, llamada “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V. ubicada en la ciudad de Tula de Allende, Hidalgo.

Se puede clasificar a la empresa “La Flor de Hidalgo” S. A de C. V. con base a la información revisada en el capítulo 1, como empresa mercantil, de acuerdo a su funcionamiento, debido a que este tipo de empresas están integradas por socios como en este caso; también se considera como empresa comercial-mercantil de acuerdo a su giro, por la razón de que estas empresas están dedicadas a distribuir artículos de uso y consumo, que en este caso son los productos que elaboran (panes y pasteles), así mismo se clasifica como una pequeña empresa de acuerdo a su magnitud, considerando únicamente los recursos con los que cuenta (sin compararla con otra empresa):

- ✧ Mercado limitado, sus clientes se encuentran en la ciudad donde está ubicada y en municipios aledaños
- ✧ Los productos que elabora son especializados (panadería y pastelería), y los procesos de fabricación que utiliza, son sencillos
- ✧ Cuenta con personal reducido
- ✧ Sus directivos participan personal y directamente en la producción, ventas y supervisión
- ✧ Cuentan con sistemas de producción y control muy sencillos

4.2 Historia de la empresa “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V.

Esta empresa surgió a partir de la iniciativa de un joven, en aquel entonces, quien tuvo la oportunidad de aprender el oficio de panadero, debido a la necesidad que tenía de trabajar

en el municipio llamado Progreso de Atotonilco, donde radicaba. Se inició como ayudante de panadero y poco a poco fue aprendiendo más sobre esa actividad, hasta lograr ocupar un lugar más importante en el negocio donde trabajaba, como encargado de la panadería.

Lo que había aprendido hasta entonces, no le fue suficiente, y debido a la inquietud que tenía por seguirse formando en el arte del pan, se aventuró a explorar nuevos rumbos, alejándose de su tierra natal con la intención de seguir aprendiendo, buscó oportunidades para conocer más en la ciudad de México; años más tarde volvió a Atotonilco, municipio vecino de su natal, con una visión distinta, con mayores conocimientos, el deseo de enseñar a otros todo lo que había aprendido y el objetivo de ser su propio jefe, iniciando así, su propio negocio.

Fig. 4.1 La familia atiende el negocio



Fuente: Archivo fotográfico, “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V.

En el año 1958, se trataba sólo de un pequeño local donde él mismo elaboraba su pan y lo vendía con ayuda de su esposa (Fig. 4.1), no contaba aún con maquinaria que le facilitará la elaboración del producto, así que el proceso de transformación de la materia prima era totalmente a mano, y el proceso de cocimiento se realizaba en hornos de tabique (que él mismo construía), la exhibición y venta de sus panes en un pequeño local, en ese momento su negocio era conocido como “La popular” (Fig. 4.2).

Fig. 4.2 “La popular”



Fuente: Archivo fotográfico, “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V.

Poco a poco su pequeño negocio daba frutos, lo cual le dio la oportunidad de comprar su terreno para establecerse de manera más formal; así, en el año 1960 cambia el nombre de su panadería por el de “La Flor de Hidalgo” en honor a su primogénita (Fig. 4.3). Esos años fueron de arduo trabajo por parte del fundador de este negocio, y desde pequeños impulso a sus hijos e hijas a conocer el oficio, lo cual también contribuía al crecimiento de su negocio; sus hijos desde muy corta edad ayudaron a su padre a cubrir las necesidades que se requerían, participando tanto en la elaboración y la venta de sus panes, en su local o fuera de él. Posteriormente, en el año 1962 comienza a contratar a algunas personas para que le ayudaran a sacar adelante el trabajo que era cada vez mayor, debido a la demanda que existía de su producto en el municipio donde radicaba y sus alrededores.

Fig. 4.3 “La Flor de Hidalgo”, 1962



Fuente: Archivo fotográfico, “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V.

El crecimiento del negocio, lejos de satisfacer sus objetivos, lo alentaba aún más, lo que lo llevó a abrir pequeños expendios donde se exhibían sus productos en municipios aledaños, donde se encargaban sus hijos una vez que tenían edad para llevarlo a cabo; y la producción se llevaba a cabo únicamente en Atotonilco. Así mismo, poco a poco fue teniendo ingresos que le permitieron comprar materia prima por mayoreo, utensilios, maquinaria para facilitar la elaboración de sus productos (Fig. 4.4), cambiar hornos de tabique por los de acero como los que actualmente se usan, y ampliar la variedad de productos, elaborando también pasteles.

Debido a diferentes circunstancias, los pequeños expendios que abría se iban cerrando, pero no por ello dejaba de buscar oportunidades de expansión. Varios años más tarde y con el deseo de llegar más lejos, crea una sucursal en Tula de Allende, en el año 1986, la cual cuenta, tanto con maquinaria y materia prima suficiente para satisfacer las demandas del público y con su expendio para exhibir sus productos; quedando como encargado de esta sucursal el mayor de sus hijos varones. En el año 1992 se constituye como Sociedad Anónima de Capital Variable (S. A. de C. V.).

Fig. 4.4 Modernizando la producción



Fuente: Archivo fotográfico, “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V.

Actualmente siguen funcionando las panaderías de Atotonilco y la sucursal de Tula (Fig. 4.5), (ambas con áreas de producción, venta de panes y pasteles y una pequeña área de

ventas de abarrotos); y entre el personal que las integran se encuentran algunos de los hijos del padre-fundador de la empresa, que la dirigen y cumplen a su vez tanto funciones de administración como de producción y ventas. Anteriormente el padre-fundador de “La Flor de Hidalgo” S.A. de C. V. era quien asumía el papel de director general, teniendo siempre la última palabra, sin embargo, éste fallece en el año 2003, quedando al frente sus hijos.

Fig. 4.5 Sucursal Tula, 2005



Fuente: Archivo fotográfico, “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V.

4.3 Antecedentes de la empresa “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V.

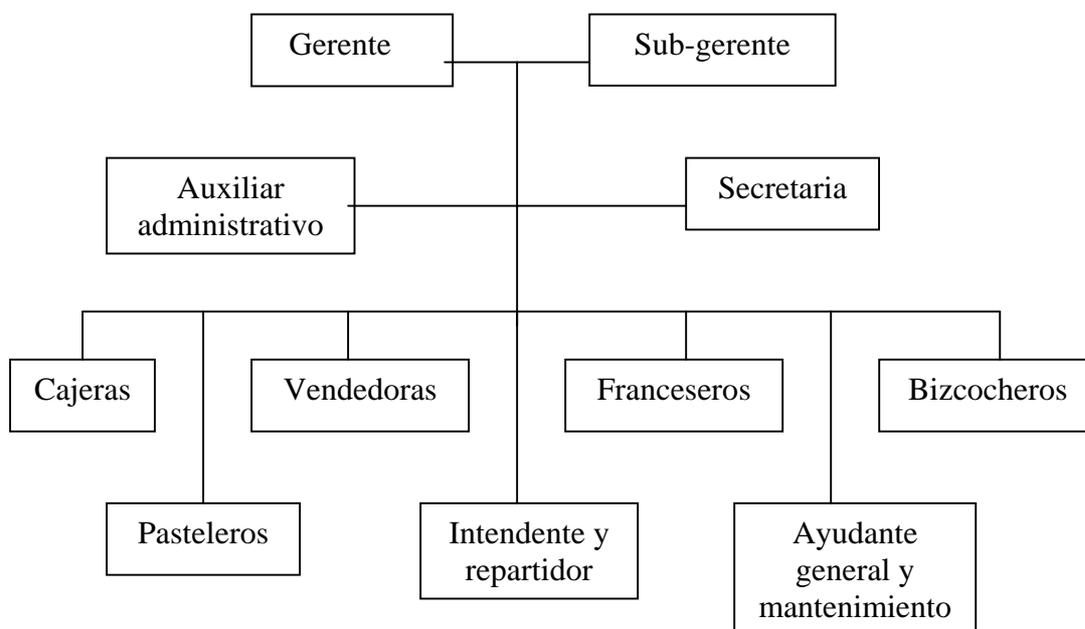
Esta empresa tiene una larga trayectoria y al haberse creado como una empresa familiar, los mismos miembros de la familia han sido quienes han dirigido el negocio y aún con el crecimiento que ha tenido desde sus inicios hasta la actualidad, carece de aspectos fundamentales para su subsistencia, presenta una serie de problemas que han afectado y afectan aún su desarrollo, como son entre otros:

- Una considerable rotación de personal
- Constantes errores en el departamento de producción
- Quejas frecuentes sobre la atención que brinda el personal de ventas
- Estancamiento del nivel de ventas
- Inadecuada distribución de las actividades que afecta el cumplimiento de las mismas

Estos problemas pueden tener diversos factores de origen y también diversidad de soluciones, desde aspectos administrativos, mercadológicos, técnicos, etc. Sin embargo la aportación que la psicología puede brindar es muy útil y no debe verse a ésta como una opción exclusiva de las grandes empresas, porque, así podrán contar con altos niveles de venta, infinidad de estrategias mercadológicas y demás características, pero lo que siempre tendrán en común independientemente del tamaño, es el recurso humano, la cual es la base de la psicología en el área industrial.

A partir de varias entrevistas con algunos integrantes de la familia que dirigen esta empresa, se detectó que hasta la fecha carecen de una definición en cuanto a misión, visión y objetivos. Tampoco posee un organigrama, al menos no de forma escrita, sin embargo, y de acuerdo al funcionamiento e interacción laboral, se podría representar de la siguiente manera (Fig. 4.6).

Figura 4.6 Organigrama actual de “La Flor de Hidalgo” S.A. de C.V.



Fuente: Directivos de “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V.

Como se puede observar, existen dos puestos que poseen la facultad de toma de decisiones y autoridad, sin embargo por el nombre asignado, sólo uno debería tener ese poder y deberían estar en diferentes niveles jerárquicos. Esta situación genera confusión, falta de compromiso, fuga de responsabilidades, entre otras, lo cual afecta enormemente, ya que como lo menciona Münch Galindo (1990), “No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo”.

Cabe destacar también que cada puesto tiene ciertas actividades a realizar, sin embargo, “La Flor de Hidalgo” S.A. de C.V. no posee una descripción de puestos donde se establezcan por escrito y específicamente dichas actividades. Ejemplos de algunas consecuencias de esta carencia pueden ser: la duplicidad de actividades, lo cual implica tanto pérdida de tiempo, como de recursos; una constante evasión de responsabilidades, lo que vulgarmente se conoce como “echarse la bolita”; así como procesos de reclutamiento y selección empíricos, por mencionar solo algunas.

Y aunque el notar todas estas fallas parezca un panorama poco agradable, la trayectoria y reconocimiento que se ha ido ganado esta empresa es lo que impulsa la realización de esta investigación y la confianza en que las empresas pequeñas como en este caso tienen la oportunidad de destacar, en la práctica de una tradición artística tan bella como lo es la panadería mexicana.

4.4 Propuesta de la creación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V.

Los factores mencionados anteriormente, son el origen principal del desarrollo de una propuesta que pretende, a través de la psicología contribuir en un proceso de mejora que permita a “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V. aprovechar sus potencialidades y la satisfacción de lograr en un futuro sus objetivos.

Es sumamente importante el renovarse, el fijarse nuevas metas, el que sea la misma empresa su principal competencia, es decir, el buscar la posibilidad de ser mejor cada vez, sobre todo las empresas familiares, pues aunque hoy en día surgen muchas de este tipo, desafortunadamente la mayoría no perduran.

La razón principal por la que se realiza esta propuesta es el hecho de que todas las empresas, independientemente de su giro, tamaño, etc., tienen algo en común, poseen un ciclo de vida, esto significa que si no se actúa oportunamente ante un problema o serie de problemas puede irse deteriorando hasta llegar a un punto donde no hay vuelta atrás y provocar que desaparezca por completo, debido a la falta de planeación, de dirección, de permanecer con un sistema de trabajo obsoleto ante el acelerado crecimiento de otras empresas.

Esta propuesta, de ninguna manera pretende ser la solución única y absoluta a los problemas de esta empresa, sin embargo, sí se puede considerar como el punto de partida para iniciar un proceso de renovación en todos sus aspectos.

Al platicar con sus directivos y fusionar sus ideas y aspiraciones en relación al futuro de la empresa, se han desarrollado los siguientes elementos:

Misión

“Proporcionar gran variedad de productos de calidad a las familias que buscan el sabor tradicional de la panadería mexicana, mediante el trabajo de un equipo comprometido en la satisfacción de sus clientes, brindándoles un excelente servicio. Los esfuerzos están encaminados a fomentar la salud, el bienestar y la sana alimentación de los suyos.”

Visión

“Convertirse en productores líderes en la región, ofreciendo productos tradicionales que cumplan con los más altos estándares de calidad en sabor, presentación y frescura,

apoyado en un excelente servicio, una actitud positiva, trabajo en equipo y aprovechamiento máximo de los recursos con el fin de lograr un crecimiento continuo que beneficie a la sociedad y a la empresa, satisfaciendo a sus integrantes a nivel laboral y personal”

Objetivos

- ✓ Optimizar los recursos con que cuenta la empresa
- ✓ Capacitación constante del personal
- ✓ Mejorar los procesos de producción para disminuir tiempos y costos
- ✓ Generar fuentes de empleo
- ✓ Realizar análisis de mercados para una correcta toma de decisiones
- ✓ Implementar tecnología
- ✓ Mejorar la calidad de los productos
- ✓ Ganar más clientes
- ✓ Aumentar puntos de venta

Ahora bien, ésta empresa ya tiene un giro y un personal que se encarga de mantener en movimiento las actividades, sin embargo, como se mencionó, estas actividades no son concretas y en algunos casos tampoco claras, el organigrama establece relaciones que no permiten el desarrollo personal de sus integrantes pues no hay delegación de autoridad, pero si de responsabilidades, lo cual puede percibirse como falta de confianza hacia los empleados y en consecuencia, los empleados no aportan más allá de lo que se les pide y no existe retroalimentación, es decir, se está estancando, cuando podría aprovechar las capacidades de cada miembro que posee.

Por esta razón se llevó a cabo un análisis de puestos con el propósito de revisar las actividades de cada puesto y tal como su nombre lo dice, analizar el modo en que están organizadas dichas actividades, así como llegar a decidir si hacen falta puestos o sobran,

de manera que la carga de trabajo no esté saturada en un área o en un puesto para aprovechar al máximo el recursos humano.

Para llevar a cabo el proceso de análisis de puestos en “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V., primero fue necesario informar a todo el personal sobre la investigación que se estaba realizando y su objetivo, así mismo se solicitó su cooperación para facilitar la información que se solicitara respecto de sus actividades y se entregó un cuestionario de manera individual que permitió recabar información general sobre las actividades que se realizan en cada puesto.

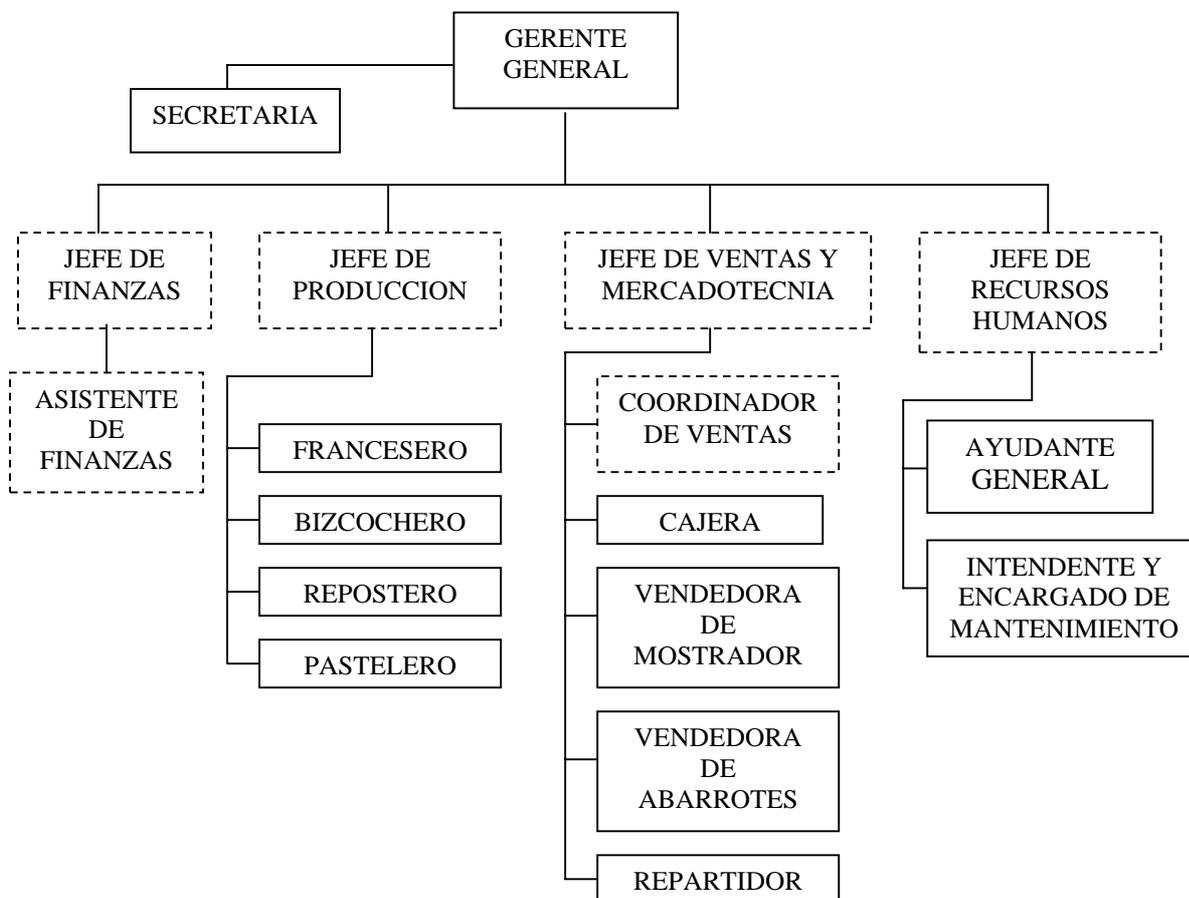
Una vez que todos los empleados entregaron su cuestionario contestado se prosiguió con el método de observación directa con el ocupante de cada puesto en sus diferentes turnos, así como con cada uno de los ocupantes para verificar si aún en un mismo puesto existen variaciones en las actividades de una persona a otra.

Posteriormente, cuando se obtuvo toda la información se prosiguió a revisarla con el objetivo de analizar si dichas actividades estaban bien distribuidas permitiendo una realización eficaz por parte de los empleados, en caso contrario se desarrollaron los puestos necesarios que permitieran el desahogo de carga de trabajo, procurando que existiera una distribución equilibrada de las actividades.

Finalmente se enunciaron los puestos existentes y la propuesta de nuevos puestos con sus actividades correspondientes, conformando así la descripción de puestos (ver anexo 1). Tomando como referencia lo anterior se presenta el organigrama reestructurado, en el cual se presentan los puestos actuales y los nuevos (representados con línea punteada), obtenidos a partir del análisis y descripción de puestos, considerando por supuesto, el hecho de que quizá en un futuro ésta estructura pueda y/o deba cambiarse, en función de las demandas del entorno, así como de las propias necesidades de la empresa. (Fig. 4.7)

A partir de la descripción de puestos que se presentó anteriormente, se puede diseñar y planear el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal, ya que “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V. no posee un proceso bien estructurado y que le permita saber que tan productivo será el personal que contrata, pues los directivos son los encargados de realizar las entrevistas a los candidatos basándose únicamente en sus experiencias anteriores y no cuentan con la preparación adecuada, para determinar a través de la entrevista si un candidato es el más apto para cubrir la vacante. Además no cuentan con un proceso de aplicación de pruebas de ningún tipo, por lo que resulta más difícil saber con anticipación si el candidato aún cuando no tenga experiencia, tiene las capacidades y habilidades para aprender el puesto.

Fig. 4.7 Propuesta de reestructuración de organigrama de “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V.



Fuente: Organigrama obtenido a partir del análisis de puestos

En el capítulo 2 se describieron las funciones o áreas del departamento de recursos humanos, así como los métodos empleados por este para diferentes procesos y teniendo esto como antecedente en conjunción con las características particulares de la empresa, a continuación se describe una propuesta que sugiere la forma en que pueden desarrollarse las funciones de reclutamiento y selección del personal.

Así pues, los pasos a seguir serán de manera general como se explican a continuación, haciendo hincapié en que quizás en alguna ocasión se omita alguno de estos.

Primero, el jefe de departamento será el encargado de dar aviso al departamento de recursos humanos cuando exista una vacante y hará entrega de una requisición que indique las características más importantes que deberá poseer el candidato, en base a dicha requisición el departamento de recursos humanos determina si se realizara reclutamiento interno, y de ser así se encargara de informar al personal por medio de cartelones, boletines y/o personalmente.

El proceso de reclutamiento se sugiere hacerlo primero interno para los departamentos de producción y ventas, debido a que la naturaleza de los puestos de cada departamento, es básicamente la misma.

Esto promueve además la capacidad multidisciplinaria que puede obtener un trabajador, lo cual los beneficia a nivel personal y a la empresa le permite cubrir con mayor facilidad un puesto cuando lo necesite (por vacaciones, incapacidades, etc.). Para los puestos de ayudante general, intendencia y mantenimiento, no se requiere experiencia por lo que no es tan útil el reclutamiento interno. Por otro lado, en el caso de los puestos de jefaturas, secretaria y gerencia, se requieren de otro tipo de habilidades y capacidades por lo que el reclutamiento interno podría no ser necesario.

En caso de que existan candidatos internos, se les realizara una entrevista inicial donde se tratara de obtener información general del candidato abordando los siguientes aspectos: datos generales, preparación académica, datos familiares, experiencia laboral, intereses laborales y personales y expectativas de la empresa. Una vez hecha la entrevistara inicial se prosigue con la aplicación de pruebas psicológicas, técnicas y/o de conocimientos, previamente designadas por el jefe de recursos humanos de acuerdo al puesto requerido.

Posteriormente el departamento de recursos humanos analizará e interpretará dichas pruebas para emitir un resultado y en caso de que estos sean favorables, canalizara a los candidatos con el jefe del área interesada para que este les realice una entrevista profunda en la cual se da más importancia al aspecto laboral como conocimientos, habilidades y experiencia del candidato, y así determinar si es apto para cubrir las necesidades del puesto. En caso de que el candidato no cubra dichas necesidades se le dará aviso de la situación.

Si continúa en el proceso, el siguiente paso será la realización de un estudio socio-económico por parte del departamento de recursos humanos, con la finalidad de obtener mayor información del candidato y/o corroborar datos proporcionados en las entrevistas.

Hecho esto, si el candidato sigue en le proceso de selección se le solicitara someterse a un examen médico para evaluar si se encuentra en condiciones saludables y en caso de un padecimiento tomar las medidas preventivas necesarias para no poner en riesgo ni la salud del candidato ni la del personal de la empresa.

Una vez que se han realizado los pasos anteriores, el jefe del área solicitante tomara la decisión de contratar o no al o los candidatos que culminaron el proceso, con el apoyo del departamento de recursos humanos quien le brindara asesoría para la toma de decisión basándose en las evaluaciones a que han sido sometidos los candidatos y comparando los

resultados obtenidos con el perfil deseado y las habilidades requeridas para desempeñar eficientemente las actividades del puesto.

En caso de que no existan candidatos internos el departamento de recursos humanos se encargara de elaborar un anuncio solicitando candidatos para el puesto de manera externa, dicho anuncio deberá contener los requisitos mas importantes que deberán poseer los candidatos así mismo se encargara de publicarlo por los medios que sean mas convenientes para así poder reunir candidatos y someterlos al proceso de selección anteriormente mencionad y llegar así a cubrir la vacante.

Cabe señalar que una vez que algún candidato ha sido descartado del proceso de selección en cualquiera de sus etapas, será importante que el departamento de recursos humanos de aviso de dicha decisión y agradezca el interés del candidato.

Es importante además, considerar que se puede manejar un periodo de prueba para corroborar que el candidato, en condiciones reales, se desempeñe satisfactoriamente y que pueda desarrollar debidamente sus actividades.

Una vez que ha sido elegido y contratado un candidato, continúa el proceso de capacitación, el cual es muy importante para ayudar a que el nuevo empleado se adapte a su trabajo y que se sienta motivado, al tiempo en que el grupo de trabajo lo acepte y apoye.

En una empresa pequeña como lo es “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V., la inducción puede proporcionarla el Jefe de Recursos Humanos, mediante una plática donde aborde los siguientes aspectos:

- Breve historia de la empresa
- Misión, visión, objetivos
- Recomendaciones relacionadas a conducta que debe mostrar (puntualidad, presentación, etc.)

- Recorrido por las instalaciones, mostrando el área donde va a laborar
- Indicar la ubicación de materiales y herramientas que requiera para el desempeño de su trabajo (recomendaciones y explicar condiciones de higiene y seguridad)
- Presentarlo con su Jefe directo, compañeros de área y todo el personal para darle la bienvenida
- Presentarlo con proveedores y clientes (aplicable a puestos de venta y repartidor)

Posteriormente se lleva a cabo la capacitación, la cual inicia proporcionándole la descripción de actividades que deberá realizar, así como el procedimiento que debe seguir para hacerlo, también es importante enseñar el modo de empleo de la maquinaria y herramientas que manejará, esto con la intención de evitar accidentes o fallas por un inadecuado uso del equipo.

La capacitación puede también brindarla el Jefe de Recursos Humanos (pues este conoce las funciones de cada puesto a través de recabar información para la descripción de los puestos), y sobre todo la puede brindar el jefe directo, e incluso se puede asignar a un empleado que conozca bien el puesto y que se desempeñe adecuadamente. Y para todos los puestos, es necesario establecer un tiempo determinado para que el nuevo empleado lleve a cabo de manera satisfactoria sus actividades (que conozca bien sus funciones, procedimientos a seguir, etc.) un mes, tres, seis, dependiendo del puesto, pero con la intención de que realmente las actividades se lleven a cabo adecuadamente.

Y finalmente, aún cuando un candidato es contratado y desempeñe bien su trabajo, e incluso los trabajadores que ya tengan más tiempo trabajando, es importante que se les actualice o aprendan cosas nuevas en relación a su puesto, es decir que se les impartan cursos para que puedan aportar cosas nuevas y ser competitivos frente a otras empresas, sobre todo para los puestos de producción, jefaturas y gerencia.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Actualmente la mayoría de las empresas de nuestro país son pequeñas, de estas la mayoría se conforman por empresas familiares, las cuales surgen como medio para alcanzar independencia o estabilidad económica.

Sin embargo estas pequeñas empresas familiares en ocasiones no son bien planeadas y se encuentran con infinidad de problemas además de la competitividad que representan las grandes empresas, pero en muchos casos puede ser a si misma su mayor amenaza, debido a diversos factores como, la administración empírica, el deficiente manejo del recurso humano, la poca preparación de sus directivos, así como la poca aspiración de ver trascender su empresa, haciéndola mas vulnerable.

Un elemento esencial es considerar a la empresa como un sistema, en el que la falla de una de sus partes, la afecta en su totalidad, para reducir el riesgo de fracaso de ese sistema es necesario establecer, de ser necesario con anterioridad, el objetivo, misión, niveles jerárquicos (organigrama) y hacerlos del conocimiento y cumplimiento de todos los integrantes, siendo esto necesario en todas las empresas sin importar su magnitud, para lo cual es necesario dividir la actividades y responsabilidades para un mejor manejo y desempeño.

No obstante el recurso que recibe menos atención por parte de los empresarios es el recurso humano, y la importancia de dicho recurso radica en que son la base que impulsa el crecimiento de la empresa, ya que al ser los que día a día laboran dentro de la empresa conocen el funcionamiento y fallas de la misma, y pueden incluso brindar soluciones, desafortunadamente las empresas no están exentas de contar con elementos no aptos para las actividades, por lo cual es necesaria la creación del Departamento de Recursos Humanos que dentro de sus funciones se encuentra reclutar, seleccionar, capacitar, etc., al trabajador tratando de que sea el mas apto para la tarea en que se le necesita, ya que se

encarga de adecuar al trabajador como persona dentro del ambiente laboral tratando de comprender sus necesidades y metas procurando satisfacer al empleado como individuo así como a la empresa.

Teniendo en cuenta entonces que los Recursos Humanos son todos los integrantes de la empresa como grupos de trabajo y como individuos, resulta conveniente la intervención del Psicólogo en el Departamento de Recursos Humanos, debido a que su formación académica tiene como base el estudio del comportamiento humano y cuenta con herramientas que le permiten aprovechar al máximo las capacidades de cada individuo dentro de cualquier ambiente.

Por lo tanto es necesario que las empresas, sin importar su magnitud opten por la creación del Departamento de Recursos Humanos como una oportunidad de incrementar la calidad de su recurso humano, beneficiando a ambas partes.

Aunque la realidad es otra, ya que en la actualidad la mayoría de las pequeñas e incluso algunas medianas empresas restan importancia y carecen de información como para crear su Departamento de Recursos Humanos, debido a la creencia que por el hecho de estar integradas por un grupo reducido de personas que incluso llegan a ser los mismos integrantes de la familia y creen que no representa una necesidad que requiera atención e inversión, desafortunadamente no se visualiza el posible alcance de la empresa y el impacto que la inversión en este recurso le representaría, sino que por el contrario se podría aminorar el crecimiento y competitividad de la misma al dejar de lado la importancia de este recurso.

Los beneficios que aporta un Departamento de Recursos Humanos en una pequeña empresa son brindarle la oportunidad de aprovechar su fuerza laboral para crecer y mejorar en función de las demandas del entorno que pueda ponerla en peligro, la permite regular las relaciones obrero-patronales mejorando el clima organizacional, contribuye de manera significativa a fomentar y guiar a un adecuado proceso de cambio basado en las necesidades y aprovechamiento de sus potencialidades.

Por ello se ha desarrollado esta propuesta para una pequeña empresa familiar donde la información obtenida a partir de las diferentes técnicas de recopilación, así como la desarrollada a partir de dicha recopilación es exclusiva de “La Flor de Hidalgo” S. A. de C. V.

Sin embargo, este trabajo puede ser usado como guía para estudiantes y/o profesionales de la psicología o carreras afines que estén interesados en conocer características de las empresas y sobre todo las funciones que cumple un departamento de recursos humanos en una empresa; puede servir también como un manual para aquellas personas interesadas en iniciar una empresa sin importar su giro, pues este trabajo también abarca algunos aspectos importantes para ello.

Pero, es importante señalar que el uso de este trabajo de investigación tiene ciertas limitantes, como las características propias de cada empresa, pues aunque se desee aplicar a una empresa del mismo giro, sus elementos, problemáticas, e incluso funciones pueden variar; en el caso de su uso con fines educativos, la información sobre funciones, técnicas y métodos podrían quedar obsoletos con el paso de los años ante la innovación sobre esos aspectos.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, F. y Heredia Espinosa, V. (1989). *Administración de recursos humanos*. (4ª ed.). México: Trillas.

Barreto Vega, L. (2003). *Instrumentos de selección en la organización*. Tesina de psicología. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. México.

Chiavenato, I. (1995). *Administración de recursos humanos*. (G. A. Villamizar, Trad.). (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Dunnette, M. D., Kirchner, W. K. (1972). *Psicología industrial*. (J. Aguilar Villalobos, Trad.). México: Trillas.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. (G. Pelcastre Ortega, Trad.). México: Oxford.

García Estrella, C. G. (2001). *El papel del psicólogo en una empresa familiar*. Reporte de trabajo de psicología. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. México.

Grados Espinosa, J., Sánchez Fernández, E. (2000). *La entrevista en las organizaciones*. México: Manual moderno.

Hodge, B. J., Anthony, W. P., Gales, L. M. (2001). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. (D. Ruiz, Trad). España: Prentice Hall.

Korman, A. K. (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. España: Marova.

Mendoza Maldonado, A. (2002). *El papel del psicólogo en la industria, como mediador de las relaciones laborales y sus efectos en el desarrollo de la comunicación interna*. Reporte de trabajo de psicología. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. México.

Mendoza Núñez, A. (1998). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. (4ª ed.). México: Trillas.

Mercado H., S. (1997). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Pac.

Mondelo, P. R., Gregori Torada, E., Barrau Bombardo, P. (2000). *Ergonomía 1. Fundamentos*. (3ª ed.). Barcelona, España: Alfaomega.

Münch Galindo, L. (1990). *Fundamentos de Administración*. (J. G. García Martínez, Trad.). (5ª ed.). México: Trillas.

Oborne, D. J. (1990). *Ergonomía en acción. La adaptación del medio de trabajo al hombre*. (2ª ed.). México: Trillas.

Papalia, D. E., Wendkos Olds, S. (1987). *Psicología*. (A. M. Holm Nielsen, P. Castellvi Masjuan, M. E. Cabestany, Trads.). Chile : Mc Graw – Hill.

Prieto Sierra, C., Suárez Obregón, C. (1996). *Introducción a los negocios. Operación de la empresa*. (4ª ed.). México : Banca y comercio.

Reyes Ponce, A. (1979). *Administración de personal. Relaciones humanas*. México: Limusa.

Reyes Ponce, A. (1980). *El análisis de puestos*. México: Limusa.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones*. (A. S. Fernández Molina, Trad.). (8ª ed.). México: Prentice Hall.

Schein, E. H. (1985). *Psicología de la Organización*. (V. E. Cruz Cardona, Trad.). México: Prentice Hall.

Siliceo A., A. (1982). *Capacitación y desarrollo de personal*. (2ª ed.). México: Limusa.

Sistema de Información Empresarial Mexicano -SIEM-(2007). Estadísticas, tamaño de empresas. Recuperado 04 de Mayo de 2006, de <http://www.siem.gob.mx>

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. (A. Aparicio Velásquez, Trad.). México: Manual moderno.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert Jr., D. R. (1996). *Administración*. (P. Mascaró Sacristán, Trad.). (6ª ed.). México: Prentice Hall.

Vasconcelos Ramírez, M. A. (2003). *El papel del psicólogo en la gestión de recursos humanos en una empresa mediana*. Reporte de trabajo de psicología. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. México.

Werther Jr, W., Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (J. Mejía Gómez, Trad.). (5ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

ANEXOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<i>"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.</i>	
<u>Nombre del Puesto:</u>	
GERENTE GENERAL	
<u>Ubicación:</u>	<u>Clave:</u>
Oficina	-----
<u>Jefe Inmediato:</u>	<u>Puestos Bajo su Mando:</u>
-----	Todo el personal de la empresa
<u>Descripción Genérica:</u>	
<p>Es responsable de la administración de la empresa, planeando, organizando, integrando, dirigiendo y controlando todos los recursos materiales, técnicos y humanos, asistiéndose de los Jefes de cada área, de modo tal que se logre obtener la satisfacción de sus clientes y el cumplimiento de sus objetivos.</p>	
<u>Descripción Específica:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> - Revisa y autoriza varios documentos: cotizaciones, órdenes de compra, listas de producción, listas de turnos, facturas, cheques, etc. - Atiende a clientes y proveedores vía telefónica y/o personalmente. - Programa y controla gastos en coordinación con el Jefe de Finanzas. - Revisa, estudia y atiende correspondencia. - Verifica pagos y/o cobros, gastos fijos, bonos, etc., en coordinación con el Jefe de Finanzas. - Revisa y autoriza pagos a trabajadores. - Autoriza vacaciones, permisos, bonos para el personal, etc. - Revisa estados de cuenta en coordinación con el Jefe de Finanzas. - Revisa estados financieros de la empresa, costos de producción, de ventas, etc. - Revisa informes de producción (cantidad de producción mensual, control de calidad, gastos de compra, etc.), de ventas (volumen de ventas mensual, opinión de consumidores, etc.), de personal (horas extras trabajadas, ausentismo, accidentes o enfermedades de trabajo, etc.). - Supervisa reportes de mantenimiento de maquinaria y equipo de transporte. - Realiza solicitudes de crédito. - Supervisa movimientos bancarios, estados de cuenta, etc. 	

- Supervisa trámites de SSA e IMSS.
- Supervisa producción en temporadas altas.
- Supervisa y controla pagos: luz, agua, impuestos, proveedores, etc.
- Autoriza gastos para compra de maquinaria y equipo de trabajo.
- Supervisa la selección de personal.
- Asiste a reuniones de negocio.
- Autoriza liquidaciones de personal.
- Auxilia en área de producción cuando hace falta y en temporadas altas.
- Participa en congresos, convenciones, etc., que considere ventajosos para aumentar el prestigio de la empresa.
- Supervisa, evalúa y autoriza investigación de mercadeo, publicidad, etc.
- Supervisa, evalúa y autoriza todo tipo de inversiones.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Capacidad de análisis y síntesis, verbal, numérica, lógica, creatividad, liderazgo e innovación.

2. Instrucción: Conocimientos de cultura general. Conocimientos en técnicas de administración, contabilidad, y relaciones humanas adquiridos en el curso de una carrera profesional o en la práctica de los mismos.

3. Experiencia: Mínima de 2 años para desarrollar eficazmente las actividades y funciones del puesto.

4. Esfuerzo: Mental: Atención concentrada y constante para efectos de planeación, organización, dirección y control de los diversos acontecimientos de la empresa.

5. Responsabilidad: Es responsable en general de los resultados finales, favorables o desfavorables de la empresa, para lo cual recibe plena autoridad de decisión limitada por las políticas, presupuestos, etc., de la empresa.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

SECRETARIA

Ubicación:

Oficina

Clave:

Jefe Inmediato::

Gerente General

Puestos Bajo su Mando:

Descripción Genérica:

Elabora y archiva diversos documentos, atiende a clientes y proveedores vía telefónica y/o personalmente, agenda las actividades del Gerente general y apoya en actividades financieras.

Descripción Específica:

- Elabora diversos documentos cuando se soliciten facturas, cheques, oficios, etc.
- Archiva diversos documentos.
- Atiende a clientes y proveedores vía telefónica.
- Realiza llamadas que se le soliciten.
- Numera boletos para vendedoras y formatos necesarios.
- Apoya en la realización de pagos de luz, agua, impuestos, etc.
- Prepara documentación que se envía al contador externo (pólizas, facturas, depósitos, etc.)
- Realiza inventario de materia prima y entregarlo a Jefe de finanzas.
- Envío y recepción de fax.
- Proporciona material y formatos al personal, cuando sean solicitados.
- Recibe correspondencia y la entrega a quién corresponda.
- Elabora cheques de pago a proveedores.
- Apoya en la realización de pagos, depósitos o cobros en bancos.
- Hace pedidos vía telefónica de materia prima necesaria con proveedores, recibe y revisa el día de la entrega, previa autorización del Jefe de finanzas.
- Saca copias que se le soliciten.
- Actualiza la lista de precios de productos previa autorización del Jefe de finanzas.
- Elabora la requisición de materia prima.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Manual, verbal, numérica, análisis y síntesis, lógica, ordenada.

2. Instrucción: Secretariado técnico.

3. Experiencia: Mínima de 1 año para coordinar adecuadamente sus actividades.

4. Esfuerzo: Físico: Manejo de maquina de escribir y computadora. Mental: Atención concentrada pero intermitente.

5. Responsabilidad: De equipo: Con cuidado normal y adecuado, es eventual el daño. En trámites puede causar perdidas económicas por error involuntario. De material: La incorrecta distribución provoca desperdicio del mismo.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

JEFE DE FINZANZAS

Ubicación:

Oficina

Clave:

Jefe Inmediato:

Gerente General

Puestos Bajo su Mando:

Descripción Genérica:

Apoya a la Gerencia General en el cumplimiento de la administración de la empresa, en el manejo de ingresos y egresos.

Descripción Específica:

- Programa y controla los gastos.
- Realiza movimientos bancarios (depósitos, cobros, pagos etc.).
- Revisa y prepara documentos para enviar al contador externo, por conducto de la Secretaria.
- Elabora y revisa estados financieros de la empresa, costos de producción, de ventas, etc., los cuales serán enviados al Gerente General.
- Realiza retiros de efectivo constantemente a la Cajera de turno
- Maneja y controla pagos: luz, agua, impuestos, proveedores, etc.
- Elabora presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Revisa facturas para clientes.
- Realiza pagos en efectivo y/o cheques.
- Registra diario de información financiera.
- Revisa semanalmente movimientos bancarios (conciliaciones).
- Registra diariamente las ventas y grafica las mismas.
- Atiende a proveedores y clientes.
- Planea y organiza ordenes de compra.
- Representa ocasionalmente a la empresa.
- Supervisa producción en temporadas altas.
- Auxilia en área de producción cuando hace falta y en temporadas altas.
- Participa en congresos, convenciones, etc.
- Efectúa pagos a trabajadores.
- Efectúa cobros de cheques y/o depósitos.

- Liquidaciones de personal.
- Solicita autorización de gastos para compra de maquinaria y equipo de trabajo.
- Controla pagos: luz, agua, impuestos, etc.
- Revisa cortes de caja de ambos turnos.
- Revisa facturas de pago o cobro que deben realizarse cada día de clientes y proveedores, dando aviso a su superior.
- Define precios de venta de productos.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Análisis y síntesis, verbal, numérica, lógica, liderazgo, creatividad e innovación.

2. Instrucción: Conocimientos en técnicas de administración, contabilidad y relaciones humanas adquiridos en el curso de una carrera profesional o en la práctica de los mismos.

3. Experiencia: mínima de 1 año para desarrollar eficazmente las actividades y funciones del puesto.

4. Esfuerzo: Mental: atención concentrada y constante para efectos de auxiliar en el proceso de planeación, organización, dirección y control de los diversos acontecimientos de la empresa.

5. Responsabilidad: Es responsable del correcto desarrollo de todos los trámites financieros de la empresa.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

JEFE DE PRODUCCION

Ubicación:

Oficina / Amasijo

Clave:

Jefe Inmediato::

Gerente General

Puestos Bajo su Mandó:

Franceseros, Bizcocheros, Reposteros, Pasteleros

Descripción Genérica:

Dirige y coordina las actividades del personal de producción (franceseros, bizcocheros y pasteleros), supervisa procesos de producción a través del control de calidad.

Descripción Específica:

- Elabora listas de producción diariamente y solicita la autorización del Gerente General.
- Supervisa, regula y prevé el manejo de la materia prima en las diferentes áreas de producción.
- Elabora informes de: producción mensual, control de calidad, etc.
- Asiste a cursos, congresos, etc., para actualizarse en lo referente a materia prima o procesos de producción empleados en el ramo.
- Supervisa la calidad de los productos tanto los de venta como los de pedidos.
- Regula el abastecimiento de pan para venta.
- Planea y diseña propuestas de nuevos productos, variedad de presentaciones, nuevos sabores, etc.
- Mantiene actualizadas las áreas que están a su cargo.
- Controla la calidad de los procesos de producción (sabor, presentación, limpieza, etc.).
- Programa y coordina los turnos del personal de las diversas áreas de producción.
- Auxilia y supervisa las diferentes áreas de producción cuando resulta necesario y en temporadas altas.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Análisis y síntesis, verbal, numérica, lógica, liderazgo, creatividad e innovación.

2. Instrucción: Conocimientos de cultura general. Conocimientos en procesos de producción, control de calidad y relaciones humanas adquiridas en el curso de una carrera profesional o en la práctica de los mismos.

3. Experiencia: Mínima de 1 año para desarrollar eficazmente las actividades y funciones del

puesto.

4. Esfuerzo: Mental: Atención concentrada y constante para efectos de auxiliar en el proceso de planeación, organización, dirección y control de los diversos acontecimientos del área.

5. Responsabilidad: Es responsable de la supervisión del desarrollo de actividades del área, así como de la calidad y presentación de los productos.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

JEFE DE VENTAS Y MERCADOTECNIA

Ubicación:

Oficina, Expendio

Clave:

Jefe Inmediato:

Gerente General

Puestos Bajo su Mando:

Coordinadores de ventas, Cajeras, Vendedoras de Panadería, Vendedoras de Abarrotes y Repartidores.

Descripción Genérica:

Dirige y coordina el trabajo del departamento de ventas (Coordinadores de ventas, Cajeros, Vendedores de Panadería, Vendedores de Abarrotes y Repartidores). Analiza el entorno social y cultural de sus consumidores con el objetivo de incrementar el número de los mismos brindando una excelente atención del personal.

Descripción Específica:

- Planea y diseña investigación de mercadeo (IM).
- Examina los datos obtenidos en la IM.
- Determina el tiempo y costo de IM.
- Analiza actitudes, necesidades y motivación de sus consumidores.
- Analiza y supervisa propuestas publicitarias.
- Diseña métodos de introducción a mercados potenciales.
- Analiza presupuesto de promoción.
- Supervisa campaña de publicidad.
- Evalúa eficacia de la publicidad.
- Planea fuerza de ventas en coordinación con Jefe de Recursos Humanos.
- Evalúa efectividad de fuerza de ventas.
- Analiza y aplica técnicas de relaciones públicas.
- Programa y organiza al personal de Ventas.
- Elabora informes: volumen de venta mensual, opinión de consumidores, etc.
- Asiste a cursos para actualizarse en el área.
- Planea y diseña estrategias de venta.
- Actualiza al personal en este tipo de estrategias.
- Elabora métodos que se emplearan para investigar la opinión de los clientes acerca de los procesos de venta.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Análisis y síntesis, verbal, numérica, lógica, liderazgo, creatividad e innovación.

2. Instrucción: Cultura general. Conocimientos en mercadotecnia, relaciones públicas, administración, planeación estratégica obtenidas en el curso de una carrera profesional y/o cursos adicionales, o en la práctica de los mismos.

3. Experiencia: Mínimo de 1 año para desempeñarse eficazmente.

4. Esfuerzo: Mental: Atención concentrada y constante para efectos de auxiliar en el proceso de planeación, organización, dirección y control de los diversos acontecimientos del área.

5. Responsabilidad: Es responsable de la supervisión del desarrollo de actividades del área de ventas, del índice e impacto de ventas, así como de la atención que brinde el personal del área.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Ubicación:

Oficina

Clave:

Jefe Inmediato:

Gerente General

Puestos Bajo su Mando:

Ayudantes generales, Intendentes y Encargados de Mantenimiento.

Descripción Genérica:

Responsable de la administración planeación, organización, dirección y control, del personal a través del uso de diversas técnicas que permitan un eficiente desempeño a nivel empresa y personal.

Descripción Específica:

- Solicita autorización de vacaciones, permisos, bonos para el personal, etc. con el Gerente general.
- Atiende peticiones los Jefes de las diferentes áreas sobre las vacantes existentes.
- Encargado de realizar el reclutamiento.
- Realiza entrevista para selección de personal.
- Aplica, evalúa y diagnostica pruebas aplicadas a candidatos.
- Realiza trámites de SSA e IMSS.
- Registra asistencias y faltas del personal.
- Presenta movimientos en el IMSS (altas y bajas).
- Realiza la inducción y capacitación del personal.
- Efectúa análisis de puestos.
- Asesora a jefes con problemas de personal.
- Organiza y dirige grupos de seguridad e higiene.
- Maneja sueldos y compensaciones en coordinación con Jefe de Finanzas, Jefe de Producción y Gerente General.
- Realiza estudios de eficiencia del personal, en coordinación con Jefe de Producción y Ventas.
- Planea y diseña sistemas de compensaciones.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Análisis y síntesis, verbal, numérica, lógica, creatividad, liderazgo, manejo de personal.

2. Instrucción: Conocimientos de cultura general. Conocimientos en técnicas de administración, contabilidad, y relaciones humanas adquiridos en el curso de una carrera profesional o en la práctica de los mismos.

3. Experiencia: Mínima de 1 año para desarrollar eficazmente las actividades y funciones del puesto.

4. Esfuerzo: Mental: Atención concentrada y constante para efectos de planeación, organización, dirección y control de los diversos acontecimientos del área.

5. Responsabilidad: Es responsable del pleno aprovechamiento del recurso humano en beneficio de la empresa.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

ASISTENTE DE FINZANZAS

Ubicación:

Oficina

Clave:

Jefe Inmediato:

Jefe de Finanzas

Puestos Bajo su Mandato:

Descripción Genérica:

Apoya al Jefe de Finanzas en el cumplimiento de actividades financieras, movimientos bancarios, control de pagos, etc.

Descripción Específica:

- Registra y controla gastos.
- Auxilia en la realización de movimientos bancarios (depósitos, cobros, pagos etc.).
- Prepara documentos para enviar al contador externo, por conducto de la Secretaria.
- Auxilia en el manejo y control de pagos: luz, agua, impuestos, proveedores, etc.
- Revisa de facturas para clientes.
- Auxilia en la planeación y organización de ordenes de compra
- Auxilia en área de producción cuando hace falta y en temporadas altas.
- Participa en congresos, convenciones, etc.
- Auxilia en la revisión de facturas de pago o cobro que deben realizarse cada día de clientes y proveedores, dando aviso a su superior.
- Coordina la determinación de precios de venta de productos.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Análisis y síntesis, verbal, numérica, lógica, creatividad e innovación.

2. Instrucción: Conocimientos en técnicas de administración, contabilidad y relaciones humanas adquiridos en el curso de una carrera profesional o en la practica de los mismos.

3. Experiencia: mínima de 1 año para desarrollar eficazmente las actividades y funciones del puesto.

4. Esfuerzo: Mental: atención concentrada y constante para efectos de auxiliar en el proceso de planeación, organización, dirección y control de los diversos acontecimientos de la empresa.

5. Responsabilidad: Es responsable del correcto desarrollo de todos los tramites financieros.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

FRANCESERO

Ubicación:

Amasijo

Clave:

Jefe Inmediato:

Jefe de Producción

Puestos Bajo su Mandó:

Descripción Genérica:

Prepara y elabora pan francés o blanco (bolillo, telera, tornillo, integrales, pambazo, figura y baguette) conforme a su lista de producción.

Descripción Específica:

- Revisa orden de producción diaria y pedidos especiales.
- Programa y distribuye las actividades con su compañero de turno.
- Revisa que cuenten con el avío (materia prima) suficiente para su producción diaria.
- Limpia los instrumentos de trabajo al finalizar su jornada.
- Elabora pan blanco de acuerdo a su orden de producción.
- Realiza el proceso de producción de pan blanco: amasado, refinado, pesado, cortado, elaboración, reposado, y horneado (de acuerdo al tipo).
- Transporta el pan, del horno al expendio en canastos o espigueros.
- Solicita materia prima cuando se necesite.
- Elabora pan integral, figura y baguette.
- Limpia máquinas y herramientas de trabajo.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Manual, matemática, espacial, lógica, practica, estética, innovación, orden, y trabajo en equipo.

2. Destreza: La necesaria para elaborar panes, aunque se puede mejorar y perfeccionar

3. Instrucción: saber leer, escribir y matemáticas básicas

4. Experiencia: experiencia mínima de 1 año en el oficio, o 1 mes para aprenderlo, el resto es practica para mejorar la técnica y tiempo de trabajo

5. Esfuerzo: Físico: brazos y espalda para cargar, jalar, empujar y en el proceso de elaboración de productos. Mental: atención dispersa, coordinación visomotora durante todos los procesos.

6. Responsabilidad: De equipo: sin un cuidado normal y adecuado puede causar daños a la

maquinaria. De material: la incorrecta distribución de materia prima puede provocar el desperdicio de la misma.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

BIZCOCHERO

Ubicación:

Amasijo

Clave:

Jefe Inmediato:

Jefe de Producción

Puestos Bajo su Mandó:

Descripción Genérica:

Prepara y elabora la diferente variedad de pan bizcocho o migajón (concha, danés, feyte, de canela, de manteca, etc.), en base a su orden de producción, la cual resulta muy variada a diario.

Descripción Específica:

- Programa y distribuye las actividades con su compañero de turno.
- Revisa la lista de producción diaria y pedidos especiales.
- Revisa que cuenten con el avío (materia prima) suficiente para su producción diaria.
- Limpia los instrumentos de trabajo al finalizar su jornada.
- Elabora pan dulce de acuerdo a su orden de producción.
- Realiza el proceso de producción de pan dulce: amasado, reposado, pesado, cortado, elaboración, horneado y decorado (de acuerdo al tipo)
- Transporta el pan, del horno al expendio en espigueros.
- Solicita materia prima cuando lo necesite.
- Limpia las maquinas y herramientas de trabajo.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Manual, matemática, espacial, lógica, practica, estética, innovación, orden, y trabajo en equipo.

2. Destreza: La necesaria para elaborar panes, aunque se puede mejorar y perfeccionar.

3. Instrucción: Saber leer, escribir y matemáticas básicas.

4. Experiencia: Experiencia mínima de 1 año en el oficio, o 1 mes para aprenderlo, el resto es practica para mejorar la técnica y tiempo de trabajo.

5. Esfuerzo: Físico: brazos y espalda para cargar, jalar, empujar , etc.,y en el proceso de elaboración de productos. Mental: atención dispersa, coordinación visomotora durante todos los procesos.

6. Responsabilidad: De equipo: sin un cuidado normal y adecuado puede causar daños a la maquinaria. De material: incorrecta distribución de materia prima puede provocar su desperdicio.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

REPOSTERO

Ubicación:

Amasijo

Clave:

Jefe Inmediato:

Jefe de Producción

Puestos Bajo su Mando:

Descripción Genérica:

Prepara y elabora repostería (dona, galleta, multi, choux, etc.) de acuerdo a su lista de producción.

Descripción Específica:

- Programa y distribuye las actividades con su compañero de turno.
- Revisa la lista de producción diaria y pedidos especiales.
- Revisa que cuenten con avío (materia prima) necesaria y suficiente para su jornada de trabajo.
- Limpia las herramientas de trabajo.
- Programa el orden de la elaboración de los panes.
- Realiza el proceso de elaboración de pan (batido, amasado, pesado, cortado, elaboración, horneado, decorado) de acuerdo al tipo.
- Transporta el pan al expendio en charolas o espigueros.
- Solicita materia prima cuando hace falta.
- Limpia la maquinaria.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Manual, matemática, espacial, lógica, practica, estética, innovación, orden, y trabajo en equipo.

2. Destreza: La necesaria para elaborar panes, aunque se puede mejorar y perfeccionar.

3. Instrucción: Saber leer, escribir y matemáticas básicas.

4. Experiencia: Experiencia mínima de 1 año en el oficio, o 1 mes para aprenderlo, el resto es practica para mejorar la técnica y tiempo de trabajo.

5. Esfuerzo: Físico: brazos y espalda para cargar, jalar, empujar , etc.,y en el proceso de elaboración de productos. Mental: atención dispersa, coordinación visomotora durante todos los procesos.

6. Responsabilidad: De equipo: sin un cuidado normal y adecuado puede causar daños a la maquinaria. De material: incorrecta distribución de materia prima puede provocar su desperdicio.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

PASTELERO

Ubicación:

Amasijo

Clave:

Jefe Inmediato:

Jefe de Producción

Puestos Bajo su Mandó:

Descripción Genérica:

Prepara y elabora diversos tipos de pasteles (allegro, tres leches, truffé, layer, cheese cake, etc.) en diferentes tamaños y presentaciones, así como flanes y gelatinas conforme a su lista de producción.

Descripción Específica:

- Programa y distribuye las actividades con su compañero de turno.
- Revisa la lista de producción diaria y de pasteles especiales.
- Revisa que cuenten con avío (materia prima) necesaria y suficiente para su jornada de trabajo.
- Realiza el proceso de elaboración de pasteles: preparar batidos, vaciar a moldes, horneado, reposado, preparación, relleno y decorado (de acuerdo al tipo y las características solicitadas).
- Transporta los productos terminados al expendio.
- Elabora flanes, gelatinas, arroz con leche y pasteles individuales, cuando sean solicitados y siguiendo su proceso específico de elaboración.
- Elabora pasteles especiales (para boda, XV años, etc.) en base a lo solicitado por el cliente.
- Solicita materia prima cuando lo necesite.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Manual, matemática, espacial, lógica, práctica, estética, innovación, orden, y trabajo en equipo.

2. Destreza: La necesaria para elaborar panes, aunque se puede mejorar y perfeccionar.

3. Instrucción: Saber leer, escribir y matemáticas básicas.

4. Experiencia: Experiencia mínima de 1 año en el oficio, o 1 mes para aprenderlo, el resto es práctica para mejorar la técnica y tiempo de trabajo.

5. Esfuerzo: Físico: brazos y espalda para cargar, jalar, empujar, etc., y en el proceso de elaboración de productos. Mental: atención dispersa, coordinación visomotora durante todos los

procesos.

6. Responsabilidad: De equipo: sin un cuidado normal y adecuado puede causar daños a la maquinaria. De material: la incorrecta distribución de materia prima puede provocar el desperdicio de la misma.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

COORDINADOR DE VENTAS

Ubicación:

Expendio

Clave:

Jefe Inmediato:

Jefe de Ventas y Mercadotecnia

Puestos Bajo su Mando:

Descripción Genérica:

Atiende a clientes que realicen pedido anticipado de panes y/o pasteles organizando al personal de Producción y Ventas para llevar a cabo el proceso y dar seguimiento hasta la entrega y liquidación de dicho pedido.

Descripción Específica:

- Atiende al cliente personalmente y vía telefónica.
- Cotiza pedidos.
- Asesora al cliente que desea ordenar un pedido, ofreciendo la variedad existente, procurando que siempre quede satisfecho.
- Elabora nota para cada pedido que incluya datos personales del cliente, a sí como los que indiquen las características de la orden, la forma de pago, etc.
- Canaliza pedidos diariamente al área de Producción correspondiente para su elaboración, por medio del Jefe de Producción.
- Elabora la lista de pedidos del día para el personal de Ventas de Panadería, jerarquizándolos de acuerdo a la hora de entrega, para que estén preparados oportunamente.
- Da seguimiento de órdenes de pedido, hasta culminar en su entrega y liquidación del mismo.
- Coordina actividades del Repartidor para entregar los pedidos, con su respectiva nota par efectuar su cobro.
- Registra las notas de pedidos en consecutivo para control de pagos y seguimiento de entrega.
- Actualiza la carpeta de muestras de productos y precios.
- Revisa y coteja la cantidad de piezas y/o características de pedido que deberá entregar el Repartidor.
- En el caso de pasteles especiales que incluya accesorios (luces, fuentes, etc.) verifica

anticipadamente que funciona correctamente.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Análisis y síntesis, verbal, numérica, práctica, lógica, ventas, creatividad, convencimiento.

2. Instrucción: Mínimo secundaria.

3. Experiencia: Mínimo un mes para desempeñarse eficazmente.

4. Esfuerzo: Mental: Atención concentrada constante.

5. Responsabilidad: De coordinación: La falta de comunicación y coordinación con personal de Ventas y Producción, puede provocar la insatisfacción del cliente.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

CAJERA

Ubicación:

Expendio

Clave:

Jefe Inmediato:

Jefe de Ventas y Mercadotecnia

Puestos Bajo su Mando:

Descripción Genérica:

Atiende y cobrar al cliente el importe total de sus compras, registra dicho importe en la maquina registradora y proporciona el boleto (ticket) al cliente.

Descripción Específica:

- Atiende y cobrar a los clientes.
- Cambia el rollo de la maquina registradora (turno nocturno o antes si resulta necesario).
- Mantiene limpia y ordenada el área de trabajo.
- Limpia exteriormente la maquina registradora.
- Atiende a proveedores y hace pagos en caso necesario.
- Inspecciona que cuente con elementos completos necesarios para desarrollar su trabajo (efectivo), rollos, sellos, etc.
- Prepara el área de trabajo (ordenado y a la mano).
- limpia interior de la maquina registradora.
- Entinta los cartuchos de la maquina registradora cuando sea necesario para que la impresión del boleto (ticket) sea clara y visible.
- Cuenta efectivo para dejar depósito para efectos de cobro del siguiente turno.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Analítica, manual, numérica, verbal, practica, lógica, creatividad innovación, ventas.

2. Destreza: La necesaria para el manejo adecuado de la maquina registradora.

3. Instrucción: Nivel secundaria o preparatoria.

4.Experiencia: Mínimo de 1 mes para manejar correctamente la maquina y realizar adecuadamente las actividades.

5. Esfuerzo: Físico: Manual, al ingresar datos en la maquina registradora. Mental: atención concentrada y constante para el correcto ingreso de datos en la maquina registradora y dar el cambio correcto.

6. Responsabilidad: De equipo: Con el cuidado normal y adecuado, el daño de la maquina registradora es esporádico. De material: Una incorrecta distribución puede hacer que se desperdicie fácilmente. De coordinación: La falta de comunicación y coordinación con el personal de producción y ventas puede ocasionar insatisfacción del cliente incluso la pérdida total del ingreso.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

VENDEDORA DE PANADERIA

Ubicación:

Expendio/ área de panadería y
pastelería

Clave:

Jefe Inmediato:

Jefe de Ventas y Mercadotecnia

Puestos Bajo su Mando:

Descripción Genérica:

Atiende al cliente y cuenta el pan y/o pasteles que compra, para expedir un ticket que indique el importe a pagar, el cual será entregado a la cajera.

Descripción Específica:

- Atiende al cliente cuando se lo solicite.
- Cuenta y embolsa los productos que compre el cliente.
- Elabora las operaciones aritméticas básicas necesarias de forma ordenada y clara para obtener el importe total que el cliente deberá pagar en caja.
- Acomoda constantemente el pan para exhibirlo de una manera atractiva y facilitar su alcance al cliente (dulce, blanco y pasteles).
- Limpia las pinzas (en caso necesario) y charolas (redondas) para el uso del cliente, al momento que se van desocupando.
- Limpia constantemente el mostrador para dar buena presentación.
- Coloca panes de dulce en charolas limpias para su venta.
- Revisa que se cuente con elementos completos necesarios para desarrollar su actividad del día (sobre todo tickets, bolsas de papel y plástico, poli papel y lapiceros).
- Prepara área de trabajo: destapar pan, limpiar y ordenar.
- Revisa y verifica que los productos (panes y pasteles) se encuentren en buen estado para su venta y en caso necesario retirarlo.
- Coloca panes en charolas limpias cuando sea necesario.
- Embolsa pan frío y en buen estado, para su venta de oferta.
- Lava pinzas y charolas de exhibición y para el cliente.
- Limpia anaqueles para exhibición de panes y refrigerador de pasteles.
- Lava anaqueles y mostrador.
- Solicita bolsas, poli papel, cajas para pastel, tickets, lapiceros, franelas y demás material necesario cuando vaya a terminarse.

- Rebana y embolsa pan integral (cuando haya en existencia) para su venta.
- Limpia rebanadora después de su uso.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Capacidad analítica, manual, numérica, verbal, practica, lógica, creatividad e innovación, atención al cliente y ventas.

2. Destreza: La necesaria para el manejo de productos delicados (panes y pasteles) para no maltratarlos y así evitar que dichos productos tengan mal aspecto, así como la insatisfacción del cliente.

3. Instrucción: Nivel de secundaria o preparatoria.

4. Experiencia: Mínimo de 1 mes para manejar adecuadamente el puesto.

5. Esfuerzo: Físico: manual, (manipulación de productos delicados). Mental: atención concentrada constante.

6. Responsabilidad: De equipo: el uso inadecuado de equipo ocasionara descomposturas. De material: la incorrecta distribución puede hacer que se desperdicie fácilmente (bolsas, tickets, lapiceros, rebanadora de pan integral, charolas, carrito de charolas, pinzas, etc.).

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

VENDEDORA DE ABARROTES

Ubicación:

Expendio/ área abarrotos

Clave:

Jefe Inmediato:

Jefe de Ventas y Mercadotecnia

Puestos Bajo su Mandó:

Descripción Genérica:

Atiende en área de salchichonería y exhibe productos para el autoservicio del cliente.

Descripción Específica:

- Exhibe productos para autoservicio.
- Despacha salchichonería, según lo requiera el cliente.
- Abastece productos de abarrotos, salchichonería y materia prima (huevo, azúcar, harina, chantilly, etc.).
- Pesa productos de materia prima para ventas por kilos.
- Revisa fechas de caducidad de productos perecederos.
- Recibe y revisa los pedidos realizados a proveedores.
- Elabora la requisición de productos que hagan falta.
- Elabora la lista de productos para cambiar.
- Etiqueta los productos con precio correspondiente.
- Solicita la actualización de precios a Jefe de Finanzas.
- Limpia los refrigeradores, anaqueles, rebanadora y bascula.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Análisis y síntesis, manual, numérica, verbal, práctica, lógica, creatividad, ventas.

2. Destreza: La necesaria para el manejo de rebanadora.

3. Instrucción: Secundaria o Preparatoria.

4. Experiencia: Mínimo 3 semanas para desarrollar adecuadamente las actividades.

5. Esfuerzo: Físico: manual, para despachar salchichonería y acomodar productos. Mental: atención concentrada intermitente.

6. Responsabilidad: De equipo: el uso inadecuado de equipo ocasionara descomposturas. De material: la incorrecta distribución puede hacer que se desperdicie fácilmente.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

REPARTIDOR

Ubicación:

Expendio y Fuera del Local

Clave:

Jefe Inmediato:

Jefe de Ventas y Mercadotecnia

Puestos Bajo su Mando:

Descripción Genérica:

Encargado de entregar pedidos a clientes oportunamente, junto con su nota y efectuar su cobro (según sea el caso) para entregarlo a cajera.

Descripción Específica:

- Prepara el pedido y cuenta las piezas solicitadas por el cliente.
- Revisa que los productos estén en buen estado y cubran los requisitos solicitados por el cliente.
- Establece una ruta de entrega de pedidos, procurando entregarlos en el horario solicitado o minutos antes.
- Prepara y revisa vehículo en el que llevara sus pedidos, y los acomoda dentro de este.
- Entrega personalmente al cliente o representante de este el pedido solicitado y revisa que sea correcto.
- Entrega la nota del pedido al cliente.
- Solicita el pago de dicho pedido, en caso de que el cliente tenga crédito, solicita nombre, firma y fecha por parte de quien recibe.
- Entrega a Cajera el importe total de las notas y las mismas de pedidos que entrego.
- Acomoda el pedido del cliente donde este lo solicite.
- En el caso de pasteles especiales que incluya accesorios (luces, fuentes, etc.) los instala y verifica que funcionen adecuadamente.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Análisis, manual, numérica, verbal, practica, lógica, creatividad y ventas.

2. Destreza: La necesaria para el manejo de productos terminados y delicados (transporte de panes y pasteles).

3. Instrucción: Secundaria o Preparatoria.

4. Experiencia: Mínima de 3 semanas para desempeñar su trabajo adecuadamente.

5. Esfuerzo: Físico: brazos y espalda para cargar, jalar, empujar , etc. Mental: atención dispersa.

6. Responsabilidad: De equipo: sin un cuidado normal y adecuado puede causar daños al vehículo de transporte y accesorios para pasteles. De material: el manejo indebido de los productos puede maltratarlos y provocar la insatisfacción del cliente.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

AYUDANTE GENERAL

Ubicación:

Diferentes áreas

Clave:

Jefe Inmediato:

Jefe de Recursos Humanos

Puestos Bajo su Mando:

Descripción Genérica:

Efectúa las diversas actividades que se le encomienden, y cumple con funciones de auxiliar, cuando sea necesario en las diferentes áreas de la empresa.

Descripción Específica:

- Ejecuta las órdenes que se le soliciten adecuada y oportunamente, jerarquizando en orden de importancia.
- Auxilia primordialmente al Repartidor cuando exista una acumulación de trabajo y puedan existir dificultades de entrega por horarios.
- Colabora en el transporte de mercancía cuando se realizan compras de materia prima o de abarrotes.
- Auxilia en la entrega de pedidos de pasteles y/o pedidos grandes, así como en la instalación de accesorios requeridos (en el caso de pasteles).
- Arma cajas de envasado de Roscas de Reyes anticipadamente.
- Apoya en decorado y envasado de Roscas de Reyes, así como en el transporte del amasijo al expendio.
- Es el encargado de adornar el local de acuerdo a la temporada.
- Auxilia en el mantenimiento.
- Encargado de proveer materia prima necesaria a las diferentes áreas de la empresa.
- Mantiene ordenado y limpio el almacén de materia prima y productos.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Sentido común, análisis, iniciativa y organización.

2. Destreza: No necesaria.

3. Instrucción: Secundaria o Nivel Técnico.

4. Experiencia: No necesaria.

5. Esfuerzo: Físico: Cargar, jalar, empujar, etc. diversas cosas. Mental: Atención dispersa.

6. Responsabilidad: De equipo: Sin un cuidado normal y adecuado puede causar daños en

maquinaria, cuando apoya en otras áreas. De material: la incorrecta distribución de material puede provocar el desperdicio del mismo.

"La Flor de Hidalgo" S.A. de C. V.

Nombre del Puesto:

INTENDENTE Y ENCARGADO DE MANTENIMIENTO

Ubicación:

Diferentes áreas

Clave:

Jefe Inmediato:

Jefe de Recursos Humanos

Puestos Bajo su Mando:

Descripción Genérica:

Encargado de la limpieza general del local, así como revisa las maquinas, vehículos y herramientas para un adecuado funcionamiento.

Descripción Específica:

- Barre y trapea las áreas de expendio, tienda y amasijos.
- Barre y lava la banqueta.
- Limpia ventanas del local.
- Asea los baños del personal.
- Encargado de revisar (agua, gasolina, aceite, etc.)y preparar vehículos de transporte.
- Revisa maquinaria (revolvedoras, hornos, rebanadoras, etc.)en caso necesario y constantemente para evitar o prever fallas.
- Auxilia en limpieza de charolas y equipo de producción.
- Repara bases de pasteles que lo necesiten, y las acomoda ordenadamente en bodega.
- Realiza reparaciones necesarias en general.
- Elabora reportes de mantenimiento de maquinaria y equipo de transporte.
- Encargado de abrir y cerrar las instalaciones.

Especificación del Puesto:

1. Habilidades y capacidades: Sentido común, análisis, iniciativa y organización.

2. Destreza: La necesaria para un adecuado funcionamiento del equipo de trabajo.

3. Instrucción: Secundaria o Nivel Técnico.

4. Experiencia: No necesaria.

5. Esfuerzo: Físico: Cargar, jalar, empujar, etc. diversas cosas. Mental: Atención dispersa

6. Responsabilidad: De equipo: Sin un cuidado normal y adecuado puede causar daños en maquinaria, cuando apoya en otras áreas. De material: la incorrecta distribución de material puede provocar el desperdicio del mismo.