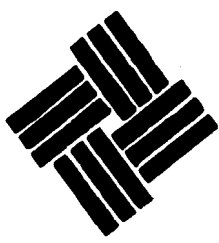


881208  
18  
29

UNIVERSIDAD ANAHUAC

Escuela de Contaduría y Administración

con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México



**LA INFLUENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
INDUSTRIA FABRICANTE DE CABLES ELECTRICOS ESPECIALES**

**Seminario de Investigación Administrativa**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

**P r e s e n t a n**

**JUAN RICARDO LANGARICA RENTERIA**

**MARIA LUISA DE NICOLAS SALDAÑA**

México, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1986



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

	Pág.
PROLOGO	2
INTRODUCCION	5
CAPITULO I	<u>PLANEACION DE LA INVESTIGACION</u> 7
1.1.	Objetivos. 8
1.1.1	Generales.
1.1.2	Específicos.
1.2	Planteo del Problema. 9
1.3.	Diseño de la Hipótesis.
1.4.	Diseño de la Prueba. 10
1.4.1	Investigación Documental.
1.4.2	Investigación de Campo.
1.4.2.1	Delimitación del Universo. 11
1.4.2.2	Diseño de la Muestra.
1.4.2.3	Tamaño de la muestra. 12
1.4.2.4	Instrumentos de Prueba
1.4.2.5	Justificación del Cuestionario. 19
CAPITULO II	<u>LOS CABLES ELECTRICOS</u> 21
2.1	La Industria fabricante de Cables. Electricos Especiales en México. 22
2.2	La Energia Eléctrica. 29
2.3	Los Cables Eléctricos. 32
CAPITULO III	<u>ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS</u> 40
3.1	Antecedentes de los Recursos Humanos. 41
3.2	Definición de Los Recursos Humanos. 44
3.2.1	Objetivos de los Recursos Humanos.
3.2.2	Políticas de los Recursos Humanos. 45
3.2.3	Procedimientos de los Recursos Humanos.
3.3	Proceso para la estructuración del departa mento de Recursos Humanos.
3.4.	Programa de Recursos Humanos. 51

CAPITULO IV	<u>TECNICAS PARA LA APLICACION DE UN PROGRAMA</u>	
	<u>DE RECURSOS HUMANOS</u>	55
4.0	Generalidades.	56
4.1	Análisis de Puestos.	
4.1.1	Descripción Genérica.	68
4.1.2	Descripción Específica.	72
4.2	Reclutamiento y Selección.	73
4.3	Elección del Candidato.	86
4.4	Capacitación y Desarrollo.	93
4.5	Motivación.	104
4.6.	Administración de Sueldos y Salarios.	107
4.7	Prestaciones.	116
CAPITULO V	<u>RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO</u>	120
CONCLUSIONES		166
RECOMENDACIONES		172
BIBIOGRAFIA		178

PROLOGO

## P R O L O G O

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal, el señalar la importancia que reviste para la empresa, el contar con un departamento de Recursos Humanos bien administrado y el grado de contribución que tiene este último en la satisfacción de los objetivos de la Empresa, el país y la sociedad.

Esta rama Industrial tiene gran importancia dentro del contexto -- empresarial mexicano, ya que puede contribuir a reducir el costo de un gran número de artículos de consumo duradero tales como: automoviles, televisores, radios, equipos de comunicación e información y aparatos - electrodomésticos en general, al substituir importaciones de un gran - número de sus componentes eléctricos. Además en su área de ensamble de ArneseS ocupa una gran cantidad de mano de obra, lo cuál contribuye a - superar el gran problema de desempleo al que se enfrenta el país en la actualidad.

Por lo anterior y para alcanzar el nivel de calidad requerido en - la fabricación de estos artículos, es de vital importancia para estas empresas que los Recursos Humanos proporcionen y ayuden a desarrollar - personal capacitado, que influya de manera determinante en la elabora-- ción de productos de alta calidad capaces de substituir a los importados.

Por la naturaleza misma de los Recursos Humanos, las empresas pro-- porcionan el marco ideal para la aplicación de los conocimientos adquiri-- dos por el Licenciado en Administración siendo obligación de éste, el lo-- gar el mayor aprovechamiento de los Recursos Humanos y materiales pue-- tos a su disposición.

La importancia de este estudio y la colaboración que se recibió pa-- ra su desarrollo, obliga moralmente a los participantes en esta investi-- gación agradecer al Lic. Manuel Rañal Luana catedrático de la Universi-- dad Anáhuac y demás personas físicas y morales que de alguna manera con--

tribuyeron a su realización por la paciencia y ayuda brindada, sin la cuál el presente trabajo no hubiera logrado su objetivo. Con la esperanza de que el mismo resulte de alguna utilidad a la industria mexicana y en especial al ramo eléctrico.

## INTRODUCCION



## I N T R O D U C C I O N

La presente investigación será enfocada a proporcionar datos que permitan mejorar la administración de los Recursos Humanos dentro de la empresa y determinar así cual es la aportación que brindan las diferentes áreas que integran este departamento.

Se intenta en este estudio proporcionar información documental y práctica, que demuestre a las empresas en general y especialmente a las integrantes de la rama en cuestión de la necesidad que existe en la actualidad de contar con programas adecuados de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, servicios y prestaciones que contribuyan a obtener mejores resultados de los Recursos Humanos y materiales a su disposición.

Para la presentación de los temas que abarca la presente investigación se buscó un orden lógico que facilite al lector un mejor entendimiento de los temas a tratar:

El capítulo I establece lo referente a la planeación de la investigación, los objetivos generales y específicos, el planteo del problema, el diseño de la hipótesis, así como los principales aspectos metodológicos que lo conforman.

El capítulo segundo nos adentra en la historia de la electricidad como fuente de energía y la necesidad de conducirla de tal manera en que no represente peligro para la vida, así como su desarrollo, situación actual, perspectivas, proyección en el ámbito.

El capítulo III establece los antecedentes, conceptos, estructura y bases que deben integrar a un departamento de Recursos Humanos.

El capítulo IV habla de las diferentes técnicas que se utilizan en el área de Recursos Humanos tales como: análisis de puestos, reclu

tamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, administración de sueldos, salarios y prestaciones, que contribuyen de manera significativa al desarrollo y mejoramiento del personal que labora en la empresa.

Por último el VI capítulo presenta los resultados de la investigación de campo a través de gráficas, interpretación y resultados - fruto de la investigación realizada. Da además las conclusiones y - recomendaciones que se encuentran como solución propuesta para resolver los problemas planteados, que generaron la presente investigación. Contiene además la bibliografía utilizada para la elaboración de la -- presente investigación.

CAPITULO I  
PLANEACION DE LA INVESTIGACION

## CAPITULO I

### PLANEACION DE LA INVESTIGACION

#### 1.1 OBJETIVOS

1.1.1 GENERALES: Analizar los factores determinantes dentro de la Administración de Recursos Humanos, que contribuyan al desarrollo y eficiencia del personal para la obtención de mejores productos dentro de la industria fabricante de conductores eléctricos especiales.

#### 1.1.2 ESPECIFICOS

- 1.- Conocer la historia y desarrollo de esta rama industrial en México para así determinar su situación actual con respecto a la demanda nacional.
- 2.- Determinar que tanta importancia le dan las empresas del ramo a la administración de Recursos Humanos como medio para alcanzar sus objetivos.
- 3.- Analizar si las actividades del departamento de Recursos Humanos están bien identificadas por los directivos y personal de la rama en cuestión.
- 4.- Determinar los medios de comunicación utilizados por la empresa durante el proceso de reclutamiento y si proporcionan al personal que se requiere en calidad y cantidad.
- 5.- Determinar que medios de selección de personal son utilizados en esta rama industrial y que resultados arrojan.
- 6.- Analizar si la capacitación contribuye a incrementar el desarrollo y eficiencia del personal de esta rama y a que niveles se imparte.
- 7.- Determinar si las remuneraciones ofrecidas en las empresas de este ramo industrial son satisfactorias para el personal de la misma.

#### 1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA

Es la buena administración del departamento de Recursos Humanos -

de las empresas fabricantes de cables especiales ubicados en el área metropolitana un factor relevante en la obtención de productos con una mejor calidad en 1985.

### 1.3 HIPOTESIS

El contar con un departamento de Recursos Humanos bien administrado en la industria fabricante de cables especiales en México permitirá lograr un mayor desarrollo y eficiencia del personal.

#### VARIABLES DEPENDIENTE

Lograr un mayor desarrollo y eficiencia.

#### VARIABLES INDEPENDIENTES

Contar con un departamento de Recursos Humanos bien administrado.

### 1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

#### 1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Para efectos de la presente investigación se utilizaron como fuentes de información las siguientes instituciones:

- Biblioteca de la Universidad Anáhuac.
- Biblioteca de la Universidad Iberoamericana.
- Biblioteca Benjamín Franklin.
- Biblioteca del Museo Tecnológico de la Ciudad de México.
- Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas.
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.

Se utilizaron además en la elaboración del capítulo II datos recabados durante las entrevistas, además de libros técnicos y revistas acerca de los conductores eléctricos y la historia de esta industria en México.

#### 1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO

Esta fue llevada a cabo mediante visitas, aplicación de cuestionarios y entrevistas a las empresas de esta rama industrial.

La información resultante del proceso anterior sirvió para probar la hipótesis, y fueron aplicados a niveles de gerencia y jefes de departamento de las empresas escogidas.

##### 1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO

El universo de esta investigación quedó delimitado por las empresas enumeradas en el directorio de la Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas y que por los productos que en este enlistan se pueden considerar como fabricantes de cables eléctricos especiales, que se encuentran ubicadas en el área metropolitana ó tienen representantes en esta ciudad con ventas anuales mayores de 60 millones de pesos.

##### 1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA

En base a lo anterior la muestra quedó comprendida por las siguientes empresas:

1. Fábrica de Conductores Eléctricos, S.A. (Face)
2. Conductores Monterrey, S.A.
3. Micro Productos, S.A.
4. Cables y Plásticos, S.A.
5. Conductores Mexicanos, S.A.
6. Cables y Hules, S.A.
7. Electro Conductores Especiales, S.A.
8. Latinoamericana de Cables, S.A.
9. Nacional de Alambres, S.A.
10. Forrados Finos, S.A.

##### 1.4.2.3 INSTRUMENTOS DE PRUEBA

Los instrumentos de prueba utilizados en la presente investigación,

son cuestionarios y entrevistas.

Los primeros estan compuestos de preguntas cerradas distribuidas cronológicamente con el fin de obtener la información deseada. La entrevista fue efectuada de una manera opcional de acuerdo a las facilidades que brindaron cada uno de los entrevistados en particular y se efectuaron de una manera informal y sirvió principalmente para completar la información que arrojó el cuestionario.

C U E S T I O N A R I O

1.- INFORMACION GENERAL

Razón Social: \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

.....

1.- ¿Con cuántos trababajadores y empleados cuenta su empresa,  
y en que porcentaje ?

	<u>Trabajadores</u>	<u>Empleados</u>
A)	10 - 15	a) Menos de 10
B)	16 - 40	b) 10 - 15
C)	41 - 50	c) 16 - 40
D)	Más de 50	d) 41 - 50
		e) Más de 50



¿ Y qué porcentaje guardan ? \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuál es el volumen aproximado de ventas en su empresa ?

- a) 1,000,000 - 5,000,000
- b) 6,000,000 - 20,000,000
- c) 21,000,000 - 60,000,000
- d) 61,000,000 - 150,000,000
- e) Más de 150 Millones

3.- ¿El volumen de Producción actual de la Industria de Cables  
Especiales, satisface las necesidades del mercado nacio  
nal ?

SI ( ) NO ( )

4.- ¿Qué tanta importancia le dá Ud. a la Organización como ac  
tividad coordinadora de las funciones de su Empresa ?

Mucha importancia	( )
Regular importancia	( )
Poca importancia	( )
Ninguna importancia	( )

5.- ¿Cuál de los siguientes objetivos, por orden de importancia, se buscan en la Organización ?

- Lograr las máximas utilidades ( )
- Satisfacer necesidades del mercado ( )
- Cumplir con una función social ( )
- Combinación de elementos ( )

6.- ¿Considera necesaria e importante el área de Recursos Humanos dentro de su Organización ?

SI ( ) NO ( )

7.- ¿Una buena organización del Departamento de Recursos Humanos, ayuda a la identificación del empleado con su puesto ?

SI ( ) NO ( )

8.-¿Piensa Ud. que actualmente el Departamento de Recursos Humanos de su empresa, está bien organizado ?

SI ( ) NO ( )

9. ¿Conoce la estructura y funciones del Departamento de Recursos Humanos?
- SI ( ) NO ( )
10. ¿Cuáles son las actividades que contribuyen en mayor o menor grado, al desarrollo y eficiencia de su personal?
- Relaciones Laborales ( ) Empleos ( )
  - Sueldos y Salarios ( ) Capacitación y
  - Servicios y Prestaciones ( ) Desarrollo ( )
  - Otras \_\_\_\_\_
11. ¿Considera que todos los empleados de su empresa conocen perfectamente todas las funciones que integran su puesto?
- SI ( ) NO ( )
- \_\_\_\_\_
12. ¿A través de que medios de comunicación, recluta la empresa a su personal?
- a) Personal mismo de la empresa ( )
  - b) Periódicos ( )
  - c) Universidades ( )
  - d) Otros medios:
- ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
13. ¿El medio de comunicación que utiliza la empresa para reclutar personal, atrae en cantidad y calidad al tipo de candidatos que solicita?
- Cantidad: SI ( ) NO ( )
- Calidad : SI ( ) NO ( )

14. ¿Considera Ud. que la solicitud de empleo, proporciona la información necesaria acerca del candidato?

SI ( ) NO ( )

15. ¿Que sistemas o procedimientos utilizan Uds. en la selección del personal?

a) Solicitud ( ) d) Examen médico ( )

b) Entrevista ( ) e) Investigación de

c) Test antecedentes

f) Todos ( )

Otros ? \_\_\_\_\_

16. ¿Que tan importante considera la Capacitación como herramienta para incrementar el desarrollo y eficiencia del personal?

Mucha importancia ( )

Poca importancia ( )

Ninguna importancia ( )

17. ¿Dentro de su empresa, existen cursos de Capacitación?

SI ( ) NO ( )

18. ¿A qué niveles Organizacionales se imparten esos cursos?

Nivel Obrero ( )

Nivel empleado ( )

Nivel Gerencial ( )

A todos ( )

Ningún nivel ( )

19. ¿Como considera los salarios que paga la empresa con respecto a los que se pagan en el medio y la comunidad?

Inferiores ( )  
 Iguales ( )  
 Superiores ( )

20. ¿Considera que la remuneración influye en la productividad del personal?

SI ( ) NO ( )

21. ¿Que prestaciones de la siguiente lista, cree Ud. - que motiven más a los trabajadores?

- Caja de ahorros ( ) - Ayuda de trans ( )  
 - Despensas ( ) porte  
 - Servicio de  
 comedor ( ) - Becas ( )  
 - Dote matrimonial ( ) - Permisos ( )

22. ¿Las prestaciones que ofrece su empresa son superiores a las exigidas por la Ley?

SI ( ) NO ( )

23. ¿Cree Ud. que las prestaciones motiven al trabajador para rendir más, y que permanezca mayor tiempo dentro de la empresa?

SI ( ) NO ( )

MUCHAS GRACIAS

## 1.4.2.5 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO.

<u>Pregunta</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Objetivos Especificos</u>	<u>Hipótesis General</u>	<u>Información General</u>
1		X		X
2	X	X		X
3		X		X
4	X		X	
5	X	X	X	
6		X	X	
7		X	X	
8		X	X	
9	X	X		
10	X	X	X	
11	X	X		
12	X	X		
13		X		
14	X	X	X	
15	X	X		
16	X		X	
17		X	X	
18		X	X	
19		X	X	
20	X	X	X	
21	X	X	X	
22	X	X	X	

**CAPITULO II**

**LOS CABLES ELECTRICOS**

## 2.0 LA INDUSTRIA FABRICANTE DE CABLES ESPECIALES EN MEXICO

Para cualquier país alambre y cables eléctricos son materiales indispensables para elevar su vida cultural, establecer industria y desarrollar la Economía. Por lo tanto la cantidad de alambres y cables eléctricos producidos y usados en un país puede ser un barómetro para medir su nivel cultural y la escala industrial del mismo.

México es un país que está haciendo un gran esfuerzo para llevar la energía eléctrica a todo lo alto y ancho de su territorio con el fin de salir del subdesarrollo en que se encuentra y a través de la electricidad comunicar y educar a toda su población.

Paralelamente al crecimiento de la red eléctrica del país crece la industria fabricante de aparatos eléctricos en general. Esto trae como consecuencia un aumento constante en la demanda de cables eléctricos, por lo que ha partir de los años 30 ha surgido y prosperado un sin número de fabricantes de accesorios eléctricos.

En el área de cable la gran mayoría de los fabricantes se han encausado en la fabricación de cables y alambres destinados a la construcción que en los últimos 30 años ha sido muy acelerada debido al gran aumento de población que ha tenido México.

Lo anterior aunado a gran libertad para importar productos terminados y semiprocesados que existió hasta hace dos décadas retraso el desarrollo de cables eléctricos de fabricación especial en el país.



A partir de las dos últimas décadas los gobiernos han apoyado planes para la fabricación de automóviles, productos electrodomésticos, etc... en nuestro país lo que ha traído un mayor porcentaje de integración nacional. Esta ha dado origen a fabricantes de cables especiales para satisfacer la demanda existente.

Como se explicará más adelante para la fabricación de cables especiales se requirieron equipos, materias primas, personal y tecnología más avanzada, lo que implica un costo de inversión muy elevado. Lo anterior ha originado que surjan un número relativamente pequeño, pero con una gran tendencia al crecimiento de fabricantes.

El principal productor de cables eléctricos en México es Conductores Mexicanos, S.A. " Condumex ", esta industria nació en 1954 y en base a una asociación con " Anaconda " y " Pirelli ", dos de los más grandes fabricantes de cables eléctricos a nivel mundial ha logrado en 10 años un crecimiento descomunal que le permite producir artículos que abarcan los siguientes ramos de vital importancia, como el Agrícola, el eléctrico, el de las telecomunicaciones, la industria de la construcción y la automotriz entre otras.

El grupo Condumex esta constituido por 31 empresas, integradas en 2 grandes sectores industriales que son: Autopartes, electromanufacturas y plásticos.

-Sector Autopartes: El sector autopartes comprende tres divisiones industriales, cada una de ellas especializada en un determinado tipo de productos:

Arneses Eléctricos. Esta división esta conformada por cuatro plantas industriales que son :

- a) Macopel; en la ciudad de México
- b) Arcomex; en Tlaxcala
- c) Arelex; en Queretaro, y
- d) Cordaflex, en Qro.

Esta es la división encargada de manufactura y comercialización de arneses eléctricos automotrices.

División Partes Mecánicas. Incluye tres plantas industriales y a una empresa comercial.

- a) Sealed Power de México
- b) Spimex,
- c) Camisas.

Producen anillos para pistón, sellos de válvulas, camisas secas y húmedas para motor.

La empresa comercializadora distribuye, además, - otros artículos complementarios, como válvulas y conjuntos para motor, con el fin de ofrecer un servicio a sus clientes.

División Terminales Eléctricas.

a) Telsa; produce y comercializa sistemas de conexión para circuitos eléctricos y electrónicos de baja y media potencia, para servicio de los mercados automotriz, electrodoméstico, eléctrico y electrónico.

## SECTOR ELECTROMANUFACTURAS

Este sector atiende a necesidades de capital importancia en la actividad nacional, como son la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, la fabricación de aparatos eléctricos y electrónicos, las telecomunicaciones, la edificación, los transportes y a las industrias minera, siderúrgica, petroquímica y automotriz. Este sector esta compuesto por seis divisiones y son :

División Cables. Cuenta con tres plantas que son :

a) Condux: produce alambres y cables desnudos de cobre y aluminio, de energía, de señalización y control, ect.....

b) Salmat: Recupera el PVC y cobre de desperdicio generados por las otras plantas de manufacturas.

c) Face: Esta fábrica esta dedicada a la fabricación de una amplia gama de productos, de aquellos tipos que requieren características particulares, como resistencia a elevadas temperaturas y alta flexibilidad. Sus líneas principales son :

- Minicables; Que comprende cables para extensión de termopar, con diferentes alternativas de metales y aislamientos.

- Conductores de alta temperatura; de 90°.

- División Telecomunicaciones. - Su objeto es producir cables telefónicos y componentes básicos diversos para la industria de la computación y electrodomésticos. Tiene dos plantas y son :

a) ConduTel; produce cables telefónicos de diferentes tipos para sistemas analógicos y digitales que se emplean en las redes telefónicas troncales, - primarias y secundarias.

b) IASA; Produce componentes básicos para la industria de la computación y electrodoméstica.

- División Accesorios. Cuenta con una planta Ideal que fábrica accesorios para cables aislados, conectores, empalmes, conectores separables, telas asilantes, aislamientos laminables, piezas moldeadas y - perfiles pultruidos, perfiles, resinas y barnices, etc...

#### División Cables para la Construcción

- Conductores Guadalajara; Fábrica cables y alambrados aislados con PVC para la distribución de energía eléctrica de baja tensión, los cuales se usan en la industria, edificios, públicos y viviendas.

- División Metales. Su objetivo es suministrar alambraón de cobre y aluminio a las empresas del grupo.

a) Magneto; Produce alambres de cobre redondo, rectangulares, esmaltados, forrados que se utilizan en la fabricación de motores, aparatos eléctricos y electrónicos.

b) Conatum; Produce alambraón de aluminio para uso eléctrico y recupera desperdicios de aluminio.

c) Conticon; Produce alambraón de cobre por medio de colada continua.

## SECTOR PLASTICOS

Atiende la necesidad de otras áreas del ramo en materias primas como plásticos. Además intenta satisfacer los requerimientos de la industria de la edificación, obras públicas, agricultura, electrificación y el empaque. Esta dividido en tres divisiones y son :

División Materias Primas : Esta formada por 4 plantas que son :

a) Primex (Puebla y Tamps.) se fabrica resina de PVC, anhídrido ftálico, alcohol 2 etil-hexanol y plastificantes.

b) Lugatom y Hysol : producen especialidades químicas, principalmente plastificantes para diversas aplicaciones y compuestos a base de resinas de PVC, epóxicas y de uretano.

División Manufacturas : Esta compuesta por tres plantas industriales - tubos flexibles, ( DF y MEX ).

- Productos Primsa, fabrican tuberías hidráulicas de PVC, conduit, mallas redlon y cancelerfa.

División Agrosistemas : Esta conformada por servicios Rimosa que ofrece estudios de viabilidad, ante proyectos, construcción y puesta en marcha de proyectos agrícolas.

Como se puede ver esta empresa dedicada a actividades que abarcan todo el sector eléctrico, pero solamente tienen una planta dedicada a la fabricación de cables especiales.

Esta planta es Face, S.A., que es la Líder del mercado de cables especiales del país ya que cuenta con todo el apoyo económico y tecnológico de la organización Condumex.

Esto es una gran ventaja sobre todas las demás empresas dedicadas a la fabricación de especiales, pero en la época actual con la gran depresión económica que sufre el país no es fácil para Condumex soportar la carga económica que significa esa gran planta industrial.

En el mercado actual de demanda contraída, los clientes solicitan cantidades muy pequeñas de un cable y de manera esporádica, lo cual permite a los pequeños fabricantes competir con FACE, por la Flexibilidad que los caracteriza.

## 2.1. LA ENERGIA ELECTRICA

La silla en la que uno está sentado, la mesa en la que se esta escribiendo, el libro que se esta leyendo- la ropa, el aire, el alimento y hasta el propio cuerpo esta- formado por particulas de energfa eléctrica. En la actuali- dad el trabajo más difícil, maravilloso y útil se hace con - la ayuda de la energfa eléctrica.

Podemos definir a la Electricidad como " Es- una corriente de electrodos que va en una sola dirección de- un átomo hasta el siguiente".

Podemos ver lo que hace la electricidad, aun que no podemos ver la electricidad misma, hace funcionar mo- tores, lámparas, y muchas cosas, sus principales aplicaciones son :

- Dar luz; tanto la luz pública como la que se usa en los hogares.

- Produce calor; a través de planchas, tostado res, calefactores, etc...

- Hacer funcionar motores; en la industria y - en el hogar.

- Genera comunicación; a través del teléfono - telégrafo, radio, televisión, satélites espaciales, etc.....

La Electricidad tiene la caracterfstica, de- que es la única fuerza que puede ser producida fácilmente en un lugar y ser empleada en otro, posiblemente a varios cien- tos kilómetros de distancia.

Para controlar esta fuerza se debe de crear un circuito por donde la electricidad circule, regresando al punto de partida. Este circuito para permitir la circulación, debe de estar hecho de un material que permita a los electrones moverse con facilidad. Los conductores de electricidad pueden estar compuestos de muy diversos materiales como :

- Oro,
- Plata,
- Aluminio,
- Cobre,
- Agua,
- Grafito, etc...

Por razones de costo y facilidad para trabajarlos los conductores eléctricos más utilizados son el cobre y el aluminio.

Para que la corriente de electrones no se disperse los conductores eléctricos deben de estar rodeados de un material aislante, el cristal, la porcelana, el caucho de hule, plásticos, y el algodón son algunos de estos materiales.

Basta con que examinemos el cordón que tiene una lámpara ó tostador, no podemos ver los alambres de cobre por que han sido cubiertos por hule, plástico, ó tela. Si los alambres no estuviesen cubiertos por alguno de esos materiales aislantes los electrodos abandonarían su camino y pasarían a nuestras manos y nos quemarían ó producirían un choque eléctrico.



El cable de cobre cuando se utiliza cerca de algún material inflamable ó a la intemperie debe de ir recubierto por algún material aislante y este dependerá de las condiciones de operación del cable. Los principales aislantes que se utilizan en la fabricación de cables eléctricos son:

- a) Derivados Plásticos: PVC, cloruro de polivinilo.  
Polietiléno.  
Nylon, etc...

En el caso del PVC existen diferentes grados de resistencia a la temperatura, 60,90,105,220 grados.

- b) Derivados de Caucho de Hule:  
Hule natural.  
Silicón  
Nordel  
Hypalon, etc...

A los derivados del caucho de hule, se les pueden dar diferentes características como dureza, flexibilidad, apariencia, etc... de acuerdo al tratamiento y formulación al que sean sometidos.

#### CABLES MULTIPOLARES O MULTICONDUCTORES

Los multiconductores de acuerdo a su construcción se divide en:

- 1.- Cables Concéntricos: En estos cables el control se encuentra cubierto por una capa aislante la cual es cubierta por un segundo conductor ( cobre, plata, ó aluminio ) en forma de malla ó hállice y protegidos por una segunda capa que a la vez sirve de aislante.

## 2.2 CABLES ELECTRICOS

Los conductores eléctricos pueden ser alambres ó cables de muy diversas características, anchos, ó delgados, duros ó flexibles, de un solo conductor ó de varios conductores, etc.. según el uso para el que se vaya a destinar. Los conductores eléctricos se clasifican de la siguiente manera.

a) Alambres: hilo tirado de cualquier metal

b) Alambre eléctrico: alambre de cobre cubierto por un aislante. Este aislante varia de acuerdo al uso que se le vaya a dar y puede ser desde barniz en el caso del alambre que se usa para embobinar motores hasta PVC como el que se usa en las instalaciones eléctricas casera. Dependiendo del diametro en mm que tenga un alambre se le designa un determinado calibre. ejemplo

Calibre	Ø en mm	Área en mm <sup>2</sup>
# 30	.255mm	.051 mm <sup>2</sup>
# 32	.202mm	.032 mm <sup>2</sup>
# 34	.160mm	.020 mm <sup>2</sup>

c) Cable eléctrico : cordón formado con varios alambres de cobre torcidos que forman un torón, la suma del área de cada alambre debe de dar un total equivalente al del calibre que se desea alcanzar. Una de las características más importantes de los cables es su flexibilidad. Esta característica junto con el material que se ha aislado le darán la resistencia y maleabilidad necesaria. Se distinguen los cables de electricidad también denominados de alto voltaje y los cables aislados, los cuales pueden conducir la electricidad a través del agua, tierra, etc.....

d) Cables desnudos : son cables de bronce, silicio, el cuál presenta mayor resistencia a la rotura que el cobre puro.

CABLES AISLADOS; SE DIVIDEN EN :

1.- Cables unipolares, el conductor de cobre ó aluminio que está compuesto por varios alambres del mismo calibre se boncha o tuerce para llevarnos a un calibre más alto. Para ejemplificar se presenta la siguiente tabla :

Calibre	Ø en mm	Area en mm <sup>2</sup>	Area			
			30	32	34	36
24	.511	.205		7x32	10x34	16x36
22	.644	.324	7x30	10x32	16x34	26x36
20	.812	.517	10x30	16x32	26x34	41x36
18	1.024	.821	16x30	26x32	41x34	65x36
16	1.291	1.307	26x30	41x32	65x34	105x36
14	1.628	2.082	41x30	65x32	105x34	165x36

Nota: Esta tabla nos muestra las diferentes construcciones que se pueden utilizar para alcanzar un calibre.



Figura 1. Cable Concéntrico ó Coaxial

RG-59 U

2.- Multiconductores; son el conjunto de cables unipolares aislados que pueden estar cableados ó reunidos y llevan un relleno de diferentes materiales para hacerlos redondos y están cubiertos por otra capa a manera de protección.

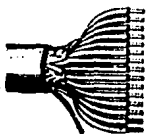


Figura 2. Multiconductor.

### 2.3. CABLES ELECTRICOS ESPECIALES

Se denominan cables eléctricos especiales - aquellos cables que por sus características representan una mayor dificultad para su fabricación. Esta mayor dificultad esta implícita en los siguientes factores:

a) El cobre con el que se fabrican: Un cordón de cobre mientras más alto es el calibre más difícil de fabricar es, como se puede ver en la tabla de calibres antes mencionada no es lo mismo llegar a un calibre 18 con 16X30 un 41X34, ó un 65-X36. Con cualquiera de las 3 combinaciones se alcanza el área de cobre requerida por el calibre 18 pero el hacerla con calibre 36 - representa efectuar mucho más trabajo, debido a la elongación que presenta un calibre 36, es mucho menor a la de un calibre del 30, - por lo que la velocidad de estirado, estaño y bonchado es mucho menor.

Si las características del cable nos pide que lleve cobre - estañado se deberá incluir este proceso en la dificultad - para fabricar el cable.

b) Tipo de aislante : Mientras más delgado es un cable, más difícil es controlar su diámetro, centrado terminado, velocidad, etc... Si la cubierta debe soportar - un voltaje muy alto, condiciones extremas de temperatura, - etc... requerirá de un materia aislante especial. Estos - aislantes por lo general son de importación y requiere por - su escasez y características propias se trabajen a velocidad muy baja y con mucho cuidado. Un ejemplo podría ser el cau - cho de silicon el cuál además de ser de importación debe de ser almacenado a una temperatura específica, tiene tiempo - de caducidad y si no se trabaja a la velocidad y limpieza - adecuada corre el peligro de mancharse y vulcanizarse duran - te el proceso de extrusión.

c) Tipo de construcción: en base al uso pa - ra que se destine el cable a fabricar le corresponderá un - diseño. En este diseño se enumeran las materias primas uti - lizadas, los procesos por los que ha de pasar el cable, di - mensiones, tolerancias, colores, etc... en fin todas las ca - racterísticas de un cable en particular. Por lo general un cable de los denominados especiales requiere de muy diver - sos procesos y es muy difícil que una planta pueda realizar - todos. A continuación se describe a manera de ejemplo las - materias primas y procesos que intervienen en la fabricación de un cable control de 60 conductores, del # 24.

Materias Primas para 200 mts.	Metros	Kilogramos
- Alambre #32 estaño	92,400	26.66
- Cable 7x32 estaño	13,200	26.66
- PVC 1634	13,200	21.54
- PVC 1621	200	74.5
- Maylar 1	200	.915

## Procesos 6 Mano de Obra para 200 Mts.

	Metros	Kilogramos
- Estirado de alambre # 32	92,400	26.66
- Estaño de alambre # 32	92,400	26.66
- Bonchado cable 7x32 Sn ( en 6 tramos)	13,200	26.66

Extrusión :	Metros	Kilogramos
- Blanco	2,200	8.03
- Negro	"	"
- Azúl	"	"
- Verde Claro	"	"
- Amarillo	"	"
- Violeta	"	"
- Total de almas	13,200	48.20

- Frangeando con los siguientes colores; blanco, negro, azul verde, claro, verde obscuro, amarillo, violeta, naranja, café y rojo, para lograr las siguientes combinaciones.:

1- Blanco	11- Negro
2- Blanco/negro	12- Negro/blanco
3- " /azul	13- " /azul
4- " /verde claro	14- " /verde claro
5- " /amarillo	15- " /amarillo
6- " /violeta	16- " /violeta
7- " /naranja	17- " /naranja
8- " /café	18- " /café
9- " /rojo	19- " /rojo
10- " /verde Oscuro	20- " /verde Oscuro
21- Azul	31- Verde Claro
22- Azul/blanco	32- V.Claro/blanco
23- "/negro	33- " /negro
24- "/verde claro	34- " /azul
25- "/amarillo	35- " /amarillo
26- "/violeta	36- " /violeta
27- "/naranja	37- " /naranja
28- "/café	38- " /café
29- "/rojo	39- " /rojo
30- "/verde Oscuro	40- " /verde Oscuro
41- Amarillo	51- Violeta
42- Amarillo/blanco	52- Violeta/blanco
43- " /negro	53- " /negro
44- " /azul	54- " /azul
45- " /verde claro	55- " /verde claro
46- " /violeta	56- " /amarillo
47- " /naranja	57- " /naranja
48- " /café	58- " /café
49- " /rojo	59- " /rojo
50- " /verde Oscuro	60- " /verde Oscuro

- Cableado; el cableado se lleva a cabo en 7 pasos, ya que la combinación de 7 alambres ó cables nos aproxima mucho al círculo, por lo tanto se buscarán múltiplos de 7 para la construcción de multiconductores. Las combinaciones que se utilizan en el ejemplo son: 6 cableados de 7X24 (7X32) 1 cableado de 18X24 (7X32), para este último se utiliza hilaza para llenar los espacios que resultan por la falta de un conductor central más ancho.

El siguiente paso es un segundo cableado en el cual se combinan los conjuntos anteriores, por lo tanto la combinación queda de la siguiente manera; el cableado-18X24 al centro y los demás volviendo a quedar una combinación de 7.

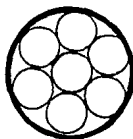


Figura 3. Ejemplo de un cableado de 7 conductores.

-Colocación de la cinta Maylar; La cinta de maylar es utilizada con el fin de evitar interferencias en el cable, está construida de polipropileno y aluminio y es colocada de una manera oblicua cubriendo el cable alrededor antes de la extrucción final.

-Extrusión de la Funda; El último paso es la extrusión de la funda exterior a manera de tubo, se utiliza PVC y tiene la función de proteger al cable.



Como se puede observar elaborar 200 metros de cable control de 60 conductores hay que realizar diversos procesos que lo convierten en un cable muy especial. Para llevar a cabo cada uno de estos procesos se requiere de maquinaria especializada, que permita una optimización aceptable. Generalmente esta maquinaria es de importación, lo cuál la convierte en muy cara y delicada ya que si se llega a estropear hay que traer refacciones y posiblemente técnicos del extranjero para su reparación.

Es por todas las razones anteriores que es muy importante para los fabricantes de estos productos el contar con un departamento de Recursos Humanos que le provea de gente capacitada en las distintas especialidades que esta industria requiere y prepare una estructura que permita substituir la importación de técnicos en la especialidad.

C A P I T U L O   I I I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION  
DE LOS RECURSOS HUMANOS

### 3.1. ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Cada organización ya sea una empresa privada, una institución que no persiga fines de lucro, o una agencia gubernamental debe operar con y a través de personas, (1) y la efectividad con la que estas operen será en relación directa a la buena administración de personal.

Es pues este el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores. (2) Ni los mayores capitales, Máquinas ó sistemas sirven adecuadamente si son manejados con apatía, desgano ó falta de interés.

La administración de personal no es algo nuevo, ya que desde siempre ha existido la necesidad de organizar a grupos de personas para alcanzar objetivos en común. Inclusive en la construcción de las tumbas de los faraones egipcios, hace alrededor de 3 mil años, se vio afectada por una acción organizada de los trabajadores quienes efectuaron un paro para apoyar su demanda de que se les pagaran sus raciones; y es muy probable que el ausentismo, los retardos y las "añarazas" fueran también problemas con los que tuvieron que enfrentar los dirigentes de aquellos días.

A grandes rasgos los sucesos que intervinieron más significativamente en el desarrollo de esta rama de la administración son:

- (1) Chrudden y Scherman.- Administración de Personal. Pag. 13
- (2) Reyes Ponce Agustín.- Administración de Personal. Pag. 21

La concentración de personas en pueblos y ciudades crea una demanda cada vez mayor de bienes y servicios. Para la satisfacción de estos, el esfuerzo aislado de un individuo no es suficiente por lo mismo se reúnen en los llamados gremios, - que crean una serie de reglamentos y controles en base a su especialidad.

Las guerras fueron el ejemplo clásico de la reunión de Recursos Humanos y materiales para alcanzar una meta común, en las cuales se debió coordinar los intereses de los gobernantes y sus siervos.

La Revolución Industrial del siglo XVIII, - fué la causante directa del desarrollo de esta rama administrativa. Antes de la mitad del siglo pasado los trabajadores contaban con muy poca protección legal, ya que no existían leyes que les garantizaran derechos de ninguna especie y hasta la desición de Comonwealth y Hunt en 1842, los intentos de los trabajadores por organizar y negociar colectivamente eran considerados por las leyes comunes existentes como un acto criminal de conspiración. Es hasta finales del siglo XIX que se reconoce en algunos países la libertad sindical.

Es la misma Revolución Industrial la que origina que la gerencia ponga una mayor atención en la producción, mejorando los métodos de trabajo y creando parámetros para medir la eficiencia del empleado.

Frederick Taylor, considerado como el padre de la administración científica, utilizó los métodos de análisis de laboratorio (científicos) como base para establecer los procesos y estandares apropiados para ejecutar un trabajo.

Esto trajo como consecuencia la deshumanización del trabajo, ya que se consideraba al hombre solo como un medio de producción.

A principios de este siglo la Administración de Personal se empieza a convertir en una especialidad con el desarrollo de estudios sobre actividades Psicológicas como el ritmo de trabajo, la fatiga y el ambiente de trabajo hasta 1900 las funciones de la Administración de Personal estaban limitadas a la contratación y despido de personal y eran manejadas por el supervisor como parte de su puesto.

Fué en 1912 la fecha aproximada en que apareció el departamento de personal en el sentido moderno. ( 3 ) En 1915 fué ofrecido el primer curso Universitario sobre personal por la Tuck School en el Darmouth College.

En la primera Guerra Mundial fueron diseñadas las pruebas Alfa y Beta con el propósito de seleccionar personal para las diferentes asignaciones militares, y el uso de pruebas psicológicas recibió un énfasis similar durante la segunda guerra mundial. Al final de esta, la Administración de Personal había llegado a su madurez, y sus contribuciones a la eficiencia de producción habían sido ampliamente aceptadas. El desarrollo de Administradores fue una de las primeras funciones de personal que recibió una atención especial por parte de las compañías para reconstruir sus grupos administrativos mermados durante la guerra.

En la actualidad se ha dado énfasis a proporcionar a los empleados la oportunidad de verse más involucrados en las decisiones que afectan su trabajo, así como la oportunidad de obtener mejores ingresos monetarios.

(3) Chruden y Sherman.- Ob. Cit. Pág. 30

La Administración de personal se ayuda en la actualidad de las ciencias del comportamiento y además de otros campos como: Leyes, Estadísticas, Ingeniería Industrial, etc... para mejorar su actuación dentro de la administración moderna.

### 3.2. DEFINICION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Se define como Administración de Personal al proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimiento, habilidades, etc... de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y del país en general. (4)

#### 3.2.1. OBJETIVOS.

Los objetivos constituyen las metas de una organización hacia las cuales deben dirigirse los intentos de sus miembros. (5) Los objetivos establecen la razón y justificación de una empresa.

Los objetivos de toda empresa deberán de ser económicos, sociales y de servicio. Como objetivos económicos se entiende, el brindar a sus accionistas una utilidad que recompense el riesgo de su inversión. Como sociales, el brindar fuentes de trabajo a sus integrantes, que ayuden a satisfacer sus necesidades. Y por último como objetivo de servicio se entiende la satisfacción de una necesidad ya sea de bienes ó servicios a una sociedad ó país determinado.

(4) Arias Galicia Fernando. Administración de los Recursos Humanos. Pág. 27

(5) Ibidem. Pág. 315

Específicamente los objetivos de un departamento de Recursos Humanos deberán sumarse a los establecidos por la compañía como un todo, proporcionando las metas a cada quién, el desempeño de las diferentes funciones de personal. Para que estos objetivos sean significativos deberán de ser acompañados de políticas que estén relacionadas con estos.

### 3.2.2. POLITICAS.

Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que fijan límites y enfoque bajo los cuales aquellas deberán de realizarse. (6) Sirven como una ayuda para la toma de decisiones, por lo tanto deberán de ser flexibles, ya que de no ser así, se convertirán en reglas inflexibles. Nos dan además, bases tangibles sobre las cuales tomar y defender decisiones. (7)

### 3.2.3. PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos son las acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar e implantar los objetivos y las políticas. Indican la secuencia cronológica de los pasos a seguir para observar las políticas establecidas. Tanto los procedimientos como las políticas de personal deberán tratarse como un medio para alcanzar un fin y no como fines por sí mismos.

(6) Reyes Ponce Agustín. Ob. Cit. Pág. 39

(7) Ibidem. Pág. 53

### 3.3. PROCESO PARA LA ESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La manera más lógica de estructurar el departamento de Recursos Humanos es estableciendo condiciones-bajo las cuales los empleados puedan obtener un grado máximo de autodirección, a través de un programa a seguir que identifique los objetivos, política, y procedimientos. Para alcanzar este objetivo el proceso administrativo es aplicable-al área de personal.

Se entiende por proceso administrativo; al proceso de planeación, organización, dirección, y control de las actividades y personal de una empresa, para lograr que -sus objetivos se logren ( 8 ) y las etapas que constituyen -este proceso son:

**PLANEACION :** Es analizar las necesidades presentes de la empresa para en base a estas establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo que se desean alcanzar, determinando los-procesos a seguir para asegurar su logro. En la planeación-se deberán tomar decisiones evaluando los distintos cursos -de acción disponibles y seleccionando el que resulte más factible.

La planeación proporciona además los fundamentos para organizar, dirigir y controlar las actividades -del departamento de personal. Una buena planeación de perso-nal permite: \_ Proporcionar planes cuidadosamente formulados-y comprensibles.

( 8 ). Ibidem. Pág. 47



- Definir y coordinar las actividades del personal.
- Aclarar las relaciones interpersonales.
- Alcanzar un alto grado de autodirección.
- Establecer normas y criterios para medir resultados.
- Evitar la rutina.
- Coordinar esfuerzos reduciendo costos y aumentando la productividad.
- Identificar los puestos con el personal más adecuado para desempeñarlos, obteniendo una mayor contribución y satisfacción del trabajo.

Se considera que la planeación es algo necesario, no solo en la vida de cualquier empresa, sino en la de cualquier ser Humano.

#### ORGANIZACION.

Se entiende por organización al proceso a través del cuál se identifica y agrupa el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidades, autoridad y relaciones para lograr los objetivos.

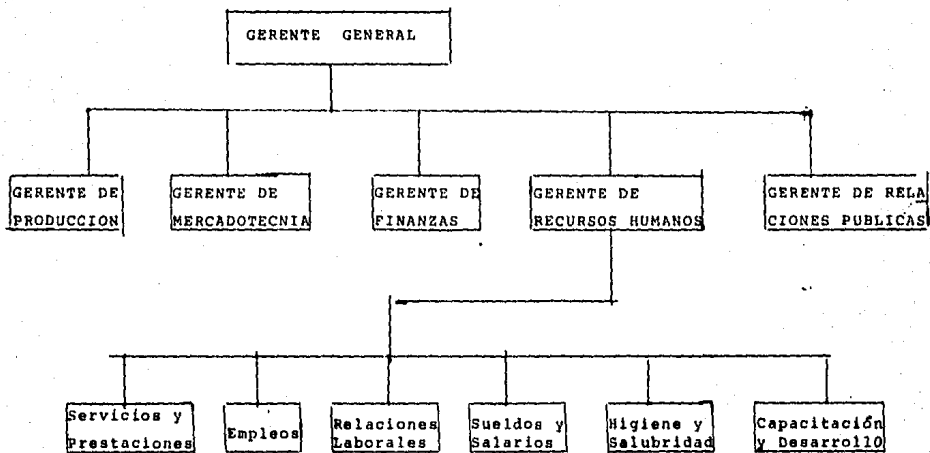
Uno de los elementos ó herramientas que pueden denotar las estructuras de la organización, las principales funciones que se llevan a cabo en la empresa, así como las jerarquías de autoridad entre jefes y subordinados, son los organigramas.

Organigrama, "Es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, relaciones, canales de supervisión y la autoridad relativa de cada emplea

do encargado de su función respectiva, ( 9 )

- Señala los canales de comunicación -  
formales é informales de la empresa.

A continuación se muestra un ejemplo -  
clásico del organigrama de una empresa.



Organigrama del Departamento de Recursos Humanos de una Empresa

## Control

El control nos ayuda a determinar el desempeño, por medio de una medición y revisión adecuada que nos ayude a determinar el grado en que se han alcanzado en un momento dado los objetivos y planes propuestos por la organización.

El control da a la administración una base para detectar y corregir las desviaciones de estos planes, para así corregir los errores de planes previos y prevenir los en planes futuros. Proporciona también valiosa información para la toma de decisiones, además da un medio para evaluar y estimular la eficiencia en la ejecución del trabajo. Los controles son además importante requisito en la delegación de autoridad y para la medición de la ejecución del trabajo individual a través de estadísticas de producción, las cuales nos dan los niveles mínimos, medios y máximos, dentro de los cuales se deberá ubicar el desempeño del empleado.

Todas las funciones explicadas anteriormente no serán de utilidad alguna, sino se cuenta con un sistema de información que proporcione a la administración datos que ayuden a lograr una adecuada toma de decisiones. Este sistema estará compuesto por; equipo, procedimiento, información métodos y personas que reúnan y evalúen los datos obtenidos. Por este sistema de información deberá estar integrado en la organización misma de una manera tal que nos permita planear, ejecutar y retroalimentar adecuadamente.

## INTEGRACION

La labor que realiza el departamento de personal en la integración de los Recursos Humanos es muy importante, consiste en asegurar que se obtenga el personal

ideal para desempeñar cada cargo, que este sea el más preparado y adecuado para alcanzar las metas planteadas.

La integración es una de las principales responsabilidades del departamento de personal y esta compuesta por las siguientes funciones; reclutamiento, selección, colocación y desarrollo del personal, para cada uno de los puestos de la organización. Incluye además la evolución del desempeño, con base para la transferencia, promoción ó despido del personal que lo ocupa.

#### DIRECCION

Es la parte del proceso administrativo que guía y vigila al personal para que éste siga las políticas establecidas que lo llevarán a el objetivo deseado.

Dirigida al área de Personal incluye puntos esenciales como; el entrenamiento, la motivación, el consejo y la disciplina del personal. La dirección sera más efectiva si se planean, organizan y comunican apropiadamente los deberes, responsabilidades y relaciones existentes dentro de la organización a cada uno de sus miembros, permitiendoles un alto grado de autodirección. Lo anterior sera posible solo si se cuenta con un sistema adecuado de medición y seguimiento del rendimiento del personal.

#### 3.4. PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

Una vez detectada la importancia del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa es necesaria la elaboración de un programa de personal que se define de la siguiente manera :

" El programa de personal pretende lograr una eficiencia de las actividades desarrolladas por el personal y su cooperación a la realización de las metas de organización. " ( 10 )

Este programa esta constituido por los planes generales que definen de una manera formal objetivos, políticos, procedimientos y presupuestos que dirigen el funcionamiento de las áreas en donde se aplican. Las empresas, deberán en base a su estructura organizacional y a sus características propias desarrollar un programa que tenga como fin el ordenamiento de las actividades de esta función, debiendo tener siempre un alto grado de dinamismo que le permita ajustarse a los cambios inherentes a la marcha de la empresa. Para la elaboración de un plan dinámico de personal, hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

1.- El programa deberá ser aprobado y apoyado por la gerencia de la empresa.

2.- La ejecución del plan deberá estar en manos de especialistas en la materia.

3.- La investigación deberá cubrir los aspectos más importantes de los hombres que laboran en la empresa, sus actividades, condiciones de trabajo, retribuciones, relaciones con sus jefes, subordinados y sindicato.

4.- Se deberá implementar una labor de exploración para la detención de necesidades.

5.- Deberá de ser cuantificable para determinar sus alcances.

La efectividad del programa de personal se vera reflejada en la eficiencia con que coordinen y desempeñen las actividades dentro de la organización.

#### OBJETIVOS DE PERSONAL

La tendencia a administrar por objetivos trae como consecuencia en lo que a personal se refiere, una definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo que sirven como punto de partida para las políticas de personal.

Como ejemplo se podría decir que si los objetivos son la formación de mandos intermedios, deberemos conocer el número de mandos a este nivel que se pretende que den calificados en un período dado.

No podrá existir un plan de acción, ni una idea de los resultados que se desean obtener, si previamente el departamento de personal no puede plantearse unos objetivos deducidos del plan general de evaluación de la empresa.

#### POLITICAS DE PERSONAL

Una vez establecidos los objetivos de personal, la dirección de este departamento puede dar normas y orientaciones que sirvan de guía a las partes integrantes del mismo en la ejecución de sus funciones específicas.

Estas Políticas pueden ser difíciles de establecer si se trata de adoptarlas rigurosamente, ya que los objetivos no suelen ser tan fáciles de alcanzar en la realidad como se planean en teoría, además de que tomando en cuenta que la empresa no es un grupo aislado, las políticas de gestión, económicas, disciplinarias, etc... internas de la compañía pueden chocar con políticas preestablecidas por instituciones de mayor ámbito como son:

- a) El estado,
- b) Los Sindicatos,
- c) La Iglesia,
- d) Las establecidas por los mismos empleados y trabajadores.

Algunos de los requisitos más importantes para establecer las políticas de personal son :

"1) Deberán de ser generales; en toda la organización, ya que las excepciones nunca agradan.

2) Deberán de ser específicas de acuerdo a las características internas de la empresa.

3) Deberán estar expresadas con claridad.

4) Deberán de ser conocidas por todo el personal.

5) Deberán de ser acordes al momento.

Las políticas deberán de ser redactadas de una forma sistematizada. La formulación de una política es un proceso continuo por que siempre será necesario modificar las políticas existentes e incluso adoptar otras nuevas orientaciones.



## PROCEDIMIENTOS DEL PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

Los procedimientos sirven para implantar - las políticas, señalando el curso de acción que deberá tomar se y el orden cronológico en que deberán aplicarse dichas políticas. No deberán de ser muy detalladas para que no se - conviertan en obstáculos que obstruyan la buena marcha de la compañía.

Los procedimientos al igual que las políticas deberán de ser revisados periódicamente para ser modificados según las necesidades que se vayan presentando.

"Los objetivos, políticas y procedimientos de un programa general, solo podrán tener algún significado real si cuentan con provisiones de tipo financiero (11)

Para lograr lo anterior es necesario concientizar a la gerencia general y a los gerentes de otros departamentos que el programa de personal es útil para todos los departamentos de la empresa, ya que estos deberán interpretar, seguir y ejecutar las políticas y procedimientos del programa.

Es conveniente que los gerentes de área participen en la elaboración y desarrollo del programa, pudiendo expresar sus quejas y sugerencias sobre el mismo ya que al sentirse identificados con el mismo le brindaran mayor apoyo, lo cual aumentará considerablemente las probabilidades de éxito.

( 11 ) Lincon F. James. Incentive Management

El programa de personal deberá ser diseñado de acuerdo a las necesidades y objetivos específicos de cada organización debiendo atender a las diversas funciones que esta desempeña tales como su tamaño, ubicación geográfica, restricciones económicas, políticas y legales, el número y calificaciones de sus empleados.

**CAPITULO I V**

**TECNICAS PARA APLICACION DE UN PROGRAMA  
DE RECURSOS HUMANOS**

TECNICAS PARA LA APLICACION DE UN PROGRAMA DE  
RECURSOS HUMANOS

4.0 GENERALIDADES

Para que una organización pueda obtener un nivel de eficiencia y satisfacción apropiada es necesario - que cada uno de sus miembros aporte una máxima contribución - para lo cual el trabajo desempeñado en una organización debe rá dividirse en unidades que un individuo sea capaz de desem peñar efectivamente.

La unidad de organización más pequeña en que puede dividirse el trabajo es el puesto. Esta división, contribuirá a la administración del trabajo y a la selección desarrollo y motivación del personal que lo ejecuta, es por lo tanto tarea de la administración de personal, el organizar y establecer los deberes de cada puesto en una organización.

La administración de personal debe abarcar un grupo de actividades bastante amplio, su contenido varía de acuerdo a la empresa y a grande rasgos debe cubrir:

- 1.- La contratación de un personal competente;
- 2.- La conservación del personal competente;
- 3.- Y el aumento de la productividad individual ( 12 ).

En el presente capítulo se intentará dar - una descripción detallada de las técnicas de Recursos Humanos que contribuyen a cubrir con eficacia los puntos anteriores.

#### 4.1 ANALISIS DE PUESTOS

Para lograr una administración efectiva es esencial encontrar a la persona adecuada y colocarla en el puesto adecuado.

El análisis de puestos ayuda a organizar y reconocer que es lo que hace cada trabajador y que aptitudes requiere para hacerlo bien. Este instrumento de la administración es de gran ayuda para los diferentes niveles de la empresa, tales como:

- a) Directores,
- b) Supervisores,
- c) Trabajadores,
- d) Departamento de personal.

ya que les permite saber con detalle :

- 1) Las obligaciones y características del puesto
- 2) Las labores encomendadas a vigilancia,
- 3) Las cargas de trabajo;
- 4) Las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y las funciones.
- 5) Las necesidades de personal de la empresa y los requisitos que se deben cubrir.

El puesto se define de la siguiente manera "Es el conjunto de operaciones, culidades y responsabilidades de una unidad de trabajo, específica é impersonal. ( 13 )

La de análisis de Puestos: "Es la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran el puesto. ( 14 )

Por lo general en las empresas se tiene una idea global y confusa de cada puesto, pero muchos de los elementos que lo forman no están sistemáticamente ordenados. Por lo tanto con la aplicación de esta técnica se pretende:

- A) Recabar los datos necesarios, con integridad y precisión.
- B) Separar los elementos objetivos del trabajo, de los subjetivos del trabajador.
- C) Ordenar los elementos anteriores de una manera lógica.
- D) Considerarlos por escrito de una manera sistematizada, y
- E) Organizar la conservación y el manejo de los resultados, del análisis.

El análisis de puestos se puede calificar y enfocar en base a sus objetivos, los factores a investigar su extensión y minuciosidad de los datos que se necesitan recabar. En base a lo anterior podemos distinguir 4 enfoques para análisis de puestos.

- 1) Para mejorar a la selección de personal
- 2) Para orientar los sistemas de trabajo
- 3) Para adiestrar a los trabajadores
- 4) Para efectuar una valuación de puestos

Antes de iniciar el análisis es necesario contar con la cooperación y comprensión de todos los elementos que van a participar en el estudio, además de analistas con experiencia en esta técnica. Es necesario adentrar a estos últimos en el caso de ser de nuevo ingreso con los sistemas administrativos y productivos de esta.

Los principales medios de los que puede valerse el analista para llevar a cabo la investigación son :

- a) Observación directa.
- b) Informes del trabajador,
- c) Informes de los supervisores inmediatos,
- d) Cuestionarios.

Cada uno de los anteriores presenta ventajas y desventajas por lo que lo más aconsejable es la combinación de todos para lograr mejores resultados.

Para la industria fabricante de cables especiales es muy importante que su personal de el área de producción y ventas posea conocimientos especializados que les permitan desarrollar sus labores de la manera más eficiente posible en beneficio de si mismos y de la empresa. A continuación un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Este cuestionario tiene el fin de recabar datos que permitan la elaboración de una descripción de cada puesto lo más apegada a la realidad, como sea posible.

ANALISIS DE PUESTO

Título del Puesto \_\_\_\_\_

Clave \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Requisitos Generales:

- \_\_\_\_\_ Saber leer, escribir y contar.
- \_\_\_\_\_ Aritmética elemental.
- \_\_\_\_\_ Conocimientos matemáticos superiores.
- \_\_\_\_\_ Conocimientos sobre elastómeros.
- \_\_\_\_\_ Conocimientos sobre termoplásticos.
- \_\_\_\_\_ Conocimientos electricidad básica. \_\_\_\_\_ Electricidad avanzada
- \_\_\_\_\_ Conocimientos mecánica.
- \_\_\_\_\_ Nociones de Administración.
- \_\_\_\_\_ Nociones de Producción.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Instrumentos de medición;

- \_\_\_\_\_ Regla, escala, escuadra.
- \_\_\_\_\_ Calibrador pata de gallo, en \_\_\_\_\_ mm. en \_\_\_\_\_ Pulgadas.
- \_\_\_\_\_ Micrómetro en \_\_\_\_\_ mm. en \_\_\_\_\_ Pulgadas.
- \_\_\_\_\_ Transportador
- \_\_\_\_\_ Tablas trigonométricas.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



**Dibujo e interpretación de planos y Diseños**

**Realización**

_____	Dibujos	_____	_____	_____
_____	Diagrama	_____	_____	_____

**Interpretación**

_____	Diseños	_____	_____	_____
_____	Planos	_____	_____	_____

\_\_\_\_\_ conocimientos generales de \_\_\_\_\_  
 con \_\_\_\_\_ años de experiencia.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ESCOLARIDAD**

_____	4° primaria	_____	Preparatoria
_____	Primaria completa	_____	Carrera Técnica
_____	Oficio	_____	Carrera Profesional
_____	Secundaria	_____	_____
_____	Otros	_____	_____

---

**EXPERIENCIA**

1.- Previa;

a) Fuera de la empresa;

En que puestos

Por cuanto tiempo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) En la empresa;

En que puestos

Por cuanto tiempo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cuál fue el puesto anterior del actual ocupante? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- En el puesto:

Después de cuanto tiempo un trabajador normal dominaría el puesto:

Días (8,15,etc.) \_\_\_\_\_ Años (1,2,3,4,....etc..) \_\_\_\_\_

Meses ( 1,2,3, etc..) \_\_\_\_\_

DECISIONES E INICIATIVA

Asignación del trabajo:

Quién le asigna el trabajo? \_\_\_\_\_

Quién revisa su trabajo? \_\_\_\_\_

Con que frecuencia ? \_\_\_\_\_

A) El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo ? \_\_\_\_\_

B) Exige eventualmente sugerir métodos, mejora, etc para el trabajo? \_\_\_\_\_

C) El puesto exige como parte esencial, pero parcialmente la creación de nuevos sistemas métodos y procedimientos,..... etc. \_\_\_\_\_

D) El puesto esta dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.... \_\_\_\_\_

CRITERIO APLICADO EN EL TRABAJO

A) Interpretar y aplicar órdenes. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

B) Organizar su trabajo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C) Organizar el trabajo de otros. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

D) Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En caso afirmativo marque lo adecuado en el siguiente cuadro. -

\_\_\_\_\_

Tipo de decisiones y/o problemas

\_\_\_\_\_

. Rutinarios . Importantes . Dificiles. Trascendentes

\_\_\_\_\_

EVENTUAL

\_\_\_\_\_

RUTINARIO

\_\_\_\_\_

FRECUENCIA NORMAL

\_\_\_\_\_

CONSTANTE

\_\_\_\_\_

E) Dé un ejemplo de decisiones y/o problemas a los que se enfrenta. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

F) Para tomar decisiones ó resolver problemas?

Puede consultar \_\_\_\_\_ Solo en casos difíciles \_\_\_\_\_

Debe consultar \_\_\_\_\_ Debe decidir por sí mismo \_\_\_\_\_

ESFUERZO FISICO

_____ Sentado	_____ Parado	_____ Caminando
_____ Inclinado	_____ Sujetado	_____ Jalando
_____ Empujando	_____ Cargando	_____ Brazos extendidos
_____ Movimiento de palancas	_____	_____ Otros
_____	_____	_____

ESFUERZO MENTAL Y VISUAL

Grado a) pequeño; hasta 20% del tiempo

b) frecuente; del 20% al 50%

c) Continuo; más del 50%

\_\_\_\_\_ Atención constante a trabajos difíciles.

\_\_\_\_\_ Gran destreza manual. Atención usual constante.

\_\_\_\_\_ Atención concentrada y exacta en trabajos muy delicados, como

\_\_\_\_\_

RAZONES

_____ Trabajos intermitentes	_____ Piezas o equipos
_____ Extensión del ciclo	_____ difíciles para manejar
_____ Manejo de piezas pequeñas	_____ Tolerancias dif- ciles de alcanzar.
_____ Trabajo de revisión	_____ Ajustes necesarios
_____ Velocidad de manipulación	_____ en máquina
_____ Trabajo constantemente igual	

RESPONSABILIDAD

EN EQUIPO

Despacho propio _____	Teléfono _____
Escritorio, silla _____	Papelera _____
Archivo _____	Máquina de escribir _____

EN MATERIAS PRIMAS Y HERRAMIENTAS

	NACIONALES	IMPORTADAS
Cobre	_____	_____
Termoplásticos	_____	_____
Elastmeros	_____	_____
Terminales	_____	_____
Substancias químicas	_____	_____
Prod. en proceso	_____	_____
Productos especializados	_____	_____
Productos terminados	_____	_____
Herramientas de medición	_____	_____
Herramientas de precisión	_____	_____
Máquinaria especializada	_____	_____
Accesorios de producción	_____	_____

DOCUMENTOS Y/O DINERO

En efectivo \_\_\_\_\_ Cantidad \$ \_\_\_\_\_  
 Documentos: Al portador \_\_\_\_\_ Monto aprox. \$ \_\_\_\_\_  
 Nominativos \_\_\_\_\_ " " \$ \_\_\_\_\_

RESPONSABILIDAD EN TRAMITES Y PROCESOS

Se consideran como descuidos, errores involuntarios y ocasionales de al  
 gún proceso ó tramite, que origine perdidas a la empresa.

Tipo de trámite ó proceso	Causas que la originaron	Posibilidad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Monto aproximado: \$ \_\_\_\_\_

RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

A) Datos confidenciales:

- Nomina confidencial \_\_\_\_\_
- Nuevos productos \_\_\_\_\_
- Patentes y formulas \_\_\_\_\_
- Métodos y procesos de fabricación \_\_\_\_\_
- Pronósticos de ventas \_\_\_\_\_
- Políticas de ventas \_\_\_\_\_
- Estados financieros \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

Daños que causaría una indiscreción? \_\_\_\_\_

Responsabilidad en tratos con el publico

Contactos con el publico	Frecuencia del trato
_____	_____
_____	_____
_____	_____

GENERALIDADES :

a) El trabajo es: Monotono \_\_\_\_\_ Normal \_\_\_\_\_  
 Rutinario \_\_\_\_\_ Variado e intermitente \_\_\_\_\_

Riesgos y enfermedades:	Causas	Posibilidad	Gravedad días Inca- pacidad
Tipos de lesión posible			
1.) Aplastamiento de dedos	_____	_____	_____
2.) Cortaduras	_____	_____	_____
3.) Quemaduras	_____	_____	_____
4.) Perdida de miembros	_____	_____	_____
5.) Caidas	_____	_____	_____
6.) Heridas	_____	_____	_____
7.) Tensión nerviosa	_____	_____	_____
8.) Enfermedades dela vista	_____	_____	_____

OBSERVACIONES GENERALES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Una vez aplicado el cuestionario se le dará al entrevistado para que lo revise e indique si no hay nada más que desee agregar.

Al terminar, se elaborará la descripción del puesto esta descripción podrá ser genérica o específica o la combinación de ambas según sean las necesidades específicas de cada puesto.

A continuación se presenta un cuestionario resuelto de uno de los puestos claves dentro de la industria, para que en base a este se desarrolle a manera de ejemplo una descripción genérica y una descripción específica.

Cuál fue el puesto anterior del actual ocupante? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- En el puesto:

Después de cuanto tiempo un trabajador normal dominaría el puesto:

Días (8,15,etc.) \_\_\_\_\_ Años (1,2,3,4,....etc..) 4  
Meses ( 1,2,3, etc..) \_\_\_\_\_

DECISIONES E INICIATIVA

Asignación del trabajo:

Quién le asigna el trabajo? Control de Producción

Quién revisa su trabajo? Control de Producción y Calidad

Con que frecuencia? Diaria

- A) El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo? \_\_\_\_\_  
B) Exige eventualmente sugerir métodos, mejora, etc para el trabajo? \_\_\_\_\_  
C) El puesto exige como parte esencial, pero parcialmente la creación de nuevos sistemas métodos y procedimientos,..... etc. X  
D) El puesto esta dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.... \_\_\_\_\_

CRITERIO APLICADO EN EL TRABAJO

- A) Interpretar y aplicar órdenes. Se debe entender las órdenes, comparadas con el diseño por rutina y ayudar que el operador entienda  
B) Organizar su trabajo Su trabajo en parte esta organizado solo deberá señalar el control de producción, obstáculos que no  
C) Organizar el trabajo de otros. pueda recordar ,En el caso de procesos secundarios y deberá exigir a otras áreas las labores .  
D) Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En caso afirmativo marque lo adecuado en el siguiente cuadro.



## Dibujo e interpretación de planos y Diseños

## Realización

<u>X</u>	Dibujos	_____	<u>X</u>	<u>X</u>
<u>X</u>	Diagrama	_____	_____	<u>X</u>

## Interpretación

<u>X</u>	Diseños	_____	_____	<u>X</u>
<u>X</u>	Planos	_____	_____	<u>X</u>

\_\_\_\_\_ conocimientos generales de Cables Eléctricos, Extrusión  
con 4 años de experiencia.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ESCOLARIDAD

<u>X</u>	4° primaria	<u>X</u>	Preparatoria
<u>X</u>	Primaria completa	_____	Carrera Técnica
_____	Oficio	<u>X</u>	Carrera Profesional
<u>X</u>	Secundaria	_____	Ingeniería Industrial
<u>X</u>	Otros	<u>Complementada con conocimientos en Administración de personal y de producción.</u>	

## EXPERIENCIA

## 1.- Previa;

## a) Fuera de la empresa;

En que puestos

En manejo de Producción

Por cuanto tiempo

2 AñosEn manejo de Personal2 Años

## b) En la empresa;

En que puestos

Extrusión2 AñosSupervisor de Alguna Area2 Años

## ANÁLISIS DE PUESTO

Título del Puesto Supervisor de Extrusión Termo PlásticoClave \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Departamento Producción

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

## Requisitos Generales:

- Saber leer, escribir y contar.
- Aritmética elemental.
- Conocimientos matemáticos superiores.
- Conocimientos sobre elastómeros.
- Conocimientos sobre termoplásticos.
- Conocimientos electricidad básica.  Electricidad avanzada
- Conocimientos mecánica.
- Nociones de Administración.
- Nociones de Producción.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Instrumentos de medición:

- \_\_\_\_\_ Regla, escala, escuadra.
- Calibrador pata de gallo, en x mm. en x Pulgadas.
- Micrómetro en x mm. en x Pulgadas.
- Transportador
- \_\_\_\_\_ Tablas trigonométricas.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Tipo de decisiones y/o problemas

. Rutinarios . Importantes . Dificiles . Trascendentes

EVENTUAL \_\_\_\_\_

RUTINARIO \_\_\_\_\_

FRECUENCIA NORMAL \_\_\_\_\_

CONSTANTE \_\_\_\_\_

E) Dé un ejemplo de decisiones y/o problemas a los que se enfrenta. Materias Primas y su comportamiento, reparación de máquinas, cambios en la producción.

F) Para tomar decisiones ó resolver problemas?

Puede consultar \_\_\_\_\_ Solo en casos defficles   X  

Debe consultar \_\_\_\_\_ Debe decidir por sí mismo \_\_\_\_\_

**ESFUERZO FISICO**

<u>  X  </u> Sentado	<u>  X  </u> Parado	<u>  X  </u> Caminando
_____ Inclinado	_____ Sujetado	_____ Jalando
_____ Empujando	_____ Cargando	_____ Brazos extendidos
_____ Movimiento de palancas	_____	_____ Otros
_____	_____	_____

**ESFUERZO MENTAL Y VISUAL**

- Grado a) pequeño; hasta 20% del tiempo
- b) frecuente; del 20% al 50%
- c) Continuo; más del 50%

  C   Atención constante a trabajos difíciles.

\_\_\_\_\_ Gran destreza manual. Atención usual constante.

\_\_\_\_\_ Atención concentrada y exacta en trabajos muy delicados, como

---

**RAZONES**

<u>  X  </u> Trabajos intermitentes	<u>          </u> Piezas o equipos difíciles para manejar
<u>          </u> Extensión del ciclo	<u>          </u> X Tolerancias difíciles de alcanzar.
<u>          </u> Manejo de piezas pequeñas	<u>          </u> Ajustes necesarios en máquina
<u>          </u> Trabajo de revisión	
<u>          </u> Velocidad de manipulación	
<u>          </u> Trabajo constantemente igual	

**RESPONSABILIDAD**

**EN EQUIPO**

Despacho propio <u>          </u>	Teléfono <u>          </u> X
Escritorio, silla <u>          </u> X	Papelera <u>          </u>
Archivo <u>          </u> X	Máquina de escribir <u>          </u>

**EN MATERIAS PRIMAS Y HERRAMIENTAS**

	NACIONALES	IMPORTADAS
Cobre	<u>          </u> X	<u>          </u>
Termoplásticos	<u>          </u> X	<u>          </u> X
Elastmeros	<u>          </u>	<u>          </u>
Terminales	<u>          </u>	<u>          </u>
Substancias químicas	<u>          </u>	<u>          </u>
Prod. en proceso	<u>          </u> X	<u>          </u>
Productos especializados	<u>          </u> X	<u>          </u>
Productos terminados	<u>          </u> X	<u>          </u>
Herramientas de medición	<u>          </u> X	<u>          </u>
Herramientas de precisión	<u>          </u>	<u>          </u>
Máquinaria especializada	<u>          </u>	<u>          </u>
Accesorios de producción	<u>          </u> X	<u>          </u>

## DOCUMENTOS Y/O DINERO

En efectivo \_\_\_\_\_ Cantidad \$ \_\_\_\_\_  
 Documentos: Al portador \_\_\_\_\_ Monto aprox. \$ \_\_\_\_\_  
 Nominativos \_\_\_\_\_ " " \$ \_\_\_\_\_

## RESPONSABILIDAD EN TRAMITES Y RECESOS

Se consideran como desuidos ó errores involuntarios y ocasionales de algún proceso ó trámite, que origine perdidas a la empresa.

Tipo de trámite ó proceso	Causas que la originaron	Responsabilidad
<u>Desarrollo de orden de Prod.</u>	<u>No revisar contra diseño</u>	<u>25%</u>
<u>Reporte de Prod. inexactos</u>	<u>Falta de cuidado</u>	<u>00%</u>

Monto aproximada \$ \_\_\_\_\_

## RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

## A) Datos confidenciales:

Nomina confidencial	_____
Nuevos productos	<u>Diseños</u>
Patentes y formulas	<u>En productos Especiales</u>
Métodos y procesos de fabricación	<u>Velocidades, mezclas</u>
Pronósticos de ventas	<u>Combinación de Productos</u>
Políticas de ventas	<u>No</u>
Estados financieros	<u>No</u>
Otros	_____

Daños que causaría una indiscreción? \_\_\_\_\_

Responsabilidad en tratos con el publico

Contactos con el publico	Frecuencia del trato
_____	_____
_____	_____
_____	_____

GENERALIDADES :

a) El trabajo es: Monotonos \_\_\_\_\_ Normal X  
 Rutinario \_\_\_\_\_ Variable e intermitente \_\_\_\_\_

b) Riesgos y enfermedades: Causas Posibilidad Gravedad días de incapacidad

Tipos de lesión posible

- |                              |                        |            |       |
|------------------------------|------------------------|------------|-------|
| 1.) Amalgamiento de dedos    | _____                  | _____      | _____ |
| 2.) Cortaduras               | _____                  | _____      | _____ |
| 3.) Quemaduras               | _____                  | _____      | _____ |
| 4.) Perdida de miembros      | _____                  | _____      | _____ |
| 5.) Caídas                   | _____                  | _____      | _____ |
| 6.) Heridas                  | _____                  | _____      | _____ |
| 7.) Tensión nerviosa         | <u>Responsabilidad</u> | <u>40%</u> | _____ |
| 8.) Enfermedades de la vista | _____                  | _____      | _____ |

OBSERVACIONES GENERALES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Una vez aplicado el cuestionario se le dará al entrevistado para que lo revise e indique si no hay nada más que decir agregar.

## DESCRIPCION GENERICA

PUESTO: Jefe de producción Termoplásticos y Cobra.

El titular es responsable ante Control de Producción y la Dirección de Producción de la ejecución de las ordenes emitidas por el primero en base a los diseños elaborados por el área de Ingeniería del producto. Estos diseños especifican las materias primas que integran el producto, los pasos cronológicos que deberá de seguir el producto dentro de la planta para su elaboración y las características que deberá de cumplir.

## FUNCIONES BASICAS.

## A) PRODUCCION

1.0 Interpretación de Ordenes: Recibe una orden de producción que indica, el producto a fabricar, las materias primas que lo componen, el diseño sobre el cuál se deberá de basar, la máquina en que se deberá de procesar, la fecha de producción, la cantidad y el cliente que solicita el material.

1.1 Lectura de el Diseño; Deberá revisar que los datos y secuencia de producción contenidos en la orden esten de acuerdo con el diseño, algunos de estos datos son :

- .11 Materias Primas
- .12 Cantidades de Materias Primas
- .13 Medidas y tolerancias
- .14 Procesos que intervienen
- .15 Pruebas de calidad
- .16 Herramental necesario
- .17 Equipos auxiliares requeridos.

### 1.2 Revisión y disponibilidad de materiales y equipos.

En base a la orden y el diseño, se deberá de comprobar la disponibilidad tanto en cantidad como en buen funcionamiento de la Materia Prima y el equipo requerido para la fecha indicada en la orden. En caso de no poder disponer de alguno de los elementos anteriores deberá informar a control de producción en los siguientes casos :

- .21 Falta de materias primas
- .22 Retrazo de la producción anterior
- .23 Inexistencia del herramental necesario
- .24 Inasistencia del personal asignado
- .25 Fallas en el suministro de energia, etc...,

para que tome las medidas pertinentes al caso. Y al departamento de mantenimiento en los siguientes casos:

- .26 Descompostura de alguno de los equipos
- .27 Falta de mantenimiento preventivo
- .28 No terminación de alguna reparación.

Para ambos casos se recomienda el uso de memorandums, que contengan, fecha persona a quién se dirige, asunto, etc... con el fin de dejar una constancia escrita para el archivo.

### 1.3 Asignación de trabajo y explicación al personal.

El titular deberá asignar el operario que intervendra en el proceso de acuerdo a las características del producto y basado en su conocimiento del personal a su disposición; si el personal más capacitado para la elaboración de un producto específico no estuviera bajo su mando, deberá solicitarlo al departamento correspondiente. Será obligación de es te el comprobar que el personal asignado entienda claramente el trabajo a realizar en caso contrario deberá aclarar cualquier duda que pudiera surgir.



Las características del producto más importantes que deberá captar claramente el operador son :

- .31 Color
- .32 Construcción de cobre
- .33 Diámetro
- .34 Cantidad
- .35 Apariencia
- .36 Temperatura y velocidad recomendada para su fabricación.

#### 1.4 Comprobación de Materias Primas y Equipo.

Antes de empezar cualquier orden se deberán de comprobar las materias primas y el equipo que se va a utilizar, para que estos sean los requeridos y se encuentren en perfecto estado. Si alguno de estos 2 elementos no cumpliera las especificaciones requeridas, deberá de comunicarlo a quien corresponda, para que proceda a la sustitución o reparación de la materia prima o equipo en cuestión por uno igual o equivalente, según sea el caso. Una vez comprobado lo anterior se autorizará el inicio del trabajo.

#### 1.5 Supervisión del trabajo durante su elaboración y como producto final.

Una vez iniciado el producto, se deberá revisar periódicamente que cumpla las especificaciones presentadas, desde su comienzo hasta su terminación. Esta revisión tiene como objeto el parar una producción defectuosa en el momento en que se presenta el defecto y no cuando se trata de la totalidad de un lote. Lo anterior es de vital importancia para reducir costos de producción y evitar dentro de lo posible el desperdicio de tiempo y dinero.

Como ayuda en el punto anterior se deberá de contar con personal del departamento de control de calidad que supervisen los procesos de todos los departamentos. Pero deberá entenderse que el control de calidad de los productos de la empresa es labor de todos los integrantes, de esta.

Una vez terminado el producto se deberá de empezar tomando en cuenta las necesidades del siguiente proceso para evitar que se efectue el mismo trabajo dos veces. Si se trata de un producto final deberá el empaque llevar el logotipo de la compañía.

#### 1.6 REPORTE A CONTROL DE PRODUCCION DEL TRABAJO DIARIO

Al finalizar el turno se deberá entregar a Control de producción sobre los avances logrados en un determinado día, este reporte deberá de ser elaborado diariamente y es de vital importancia para la programación de producción de los días subsecuentes, para este caso existe ya un reporte establecido que contiene los siguientes elementos:

- A) Fecha
- B) # de orden
- C) Cliente
- D) Cantidad producida y saldo
- E) Producto
- F) Observaciones

\* Nota: La característica principal de una pequeña empresa fabricante de cables especiales es su flexibilidad, esta le permite entregar el producto que el cliente solicita en la mitad de tiempo que las empresas de mayor tamaño, es por esto que la entrega diaria del mencionado reporte es de vital importancia.

DESCRIPCION ESPECIFICA

A.- ACTIVIDADES DIARIAS

- 1.- Entrega a los operadores de las maquinas de extrusión - las ordenes diarias de producción.
- 2.- Aclara a los extrusores cualquier duda que pudiera presentarse acerca de las características de un producto - determinado.
- 3.- Supervisa junto con control de calidad la producción - diaria, ayudando a la solución de cualquier problema.
- 4.- Reporta a control de producción los avances diarios de - producción.
- 5.- Determina el costo de producción de cada orden.
- 6.- Reporta a mantenimiento cualquier descompostura de algu - na de las máquinas bajo su control.
- 7.- Lleva control de asistencia y puntualidad del personal - a su cargo.

B.- ACTIVIDADES PERIODICAS

- 1.- Asiste a la junta de producción semanal con los otros - jefes de área para analizar los avances semanales.
- 2.- Participa en la evaluación de su personal para promocio - nes y aumentos de salarios.

4.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El Reclutamiento es una actividad constante - del departamento de personal de cualquier empresa. Esto signi - fica que excepto en períodos de carencia extrema de mano de - obra, siempre habra en la lista activa de archivo un número -

prometedor de buenos candidatos para llevar a cabo futuras contrataciones, esta lista deberá lograr a través de diversas fuentes de reclutamiento, en las cuales se deberá de incluir a anteriores empleados calificados que hayan sido suspendidos por circunstancias de poco trabajo ó que hayan dejado el trabajo - por voluntad propia.

Antes de recurrir a elementos externos a la compañía se deberá analizar en base a la descripción de puestos, si existe una persona que cubra los requisitos necesarios para cubrir la vacante dentro de la compañía misma. En caso - de si existir el candidato adecuado, se deberá también analizar, el como afectaría a la compañía este cambio de puesto que se propone. Si después de analizar dentro de la compañía no se encontrará a nadie con las características que el puesto requiere se deberá proceder al reclutamiento externo.

Este contacto equivale a un anuncio de una u otra forma, lo que realmente varia es el medio de comunicación que se utiliza, los principales medios de reclutamiento son :

- a) El personal mismo de la empresa
- b) Periódicos
- c) Revistas especializadas
- d) Universidades
- e) Radio
- f) Televisión
- g) Otras empresas
- h) Agencias de colocación
- i) Asociaciones de profesionales
- j) Sindicato, etc...

Estas se podrán usar según las características del puesto que se desea cubrir. "Para obtener los mejores resultados el gerente de personal deberá estudiar cuidadosamente la correlación entre las fuentes de mano de obra, los métodos de reclutación y la subsecuente ejecución del trabajador para esto deberá de ser capaz de responder a la pregunta ¿De que fuentes y mediante qué métodos hemos obtenido nuestros trabajadores más satisfactorios " ( 15 ).

A continuación se presenta este anuncio insertado de una revista especializada con el fin de reclutar candidatos para el puesto descrito anteriormente.

FABRICA DE CONDUCTORES ELECTRICOS, S. A.

Solicita para su área de cables eléctricos especiales:

- Ingeniero Mecánico Eléctrico
- Bilingüe ( 80% Ingles )
- Edad : 30 a 35 años
- Con 3 años de experiencia en extrusión de plástico, manejo de personal y control de la producción.
- Grandes deseos de progreso é iniciativa
- Posibilidades de desarrollo

OFRECE :

- Puesto a nivel jefatura
- Posibilidades de desarrollo
- Semana Inglesa
- Atractivo sueldo y paquete de prestaciones

Interesados comunicarse al 397-78-33 con el Ingeniero Cabrera de 10 a 2 pm y de 3 a 6 pm.

Partiendo de la premisa. "La cantidad sin calidad no vale mucho," se puede apreciar que este es un anuncio selectivo, ya que cada uno de los puntos que solicita son específicos esto nos permite que los candidatos que no crean reunir los puntos anteriores se desechen a sí mismos y solo contesten a la solicitud los que se sienten capaces de llenar los requisitos. Lo anterior ahorrará a la empresa en el proceso de selección.

#### SELECCION

"Para llevar a cabo una selección afectiva se deberán de ponderar un determinado número de factores de el empleado potencial, ¿Como podrá juzgarse de si un empleado en esta compañía, en las condiciones presentes, en una de las vacantes específicas dará resultado tanto para la compañía como para el candidato.? ( 16 )

Una vez que un flujo adecuado de solicitantes prometedores ha sido asegurado, por medio de un reclutamiento efectivo, se puede comenzar la eliminación de los solicitantes claramente descalificados.

Se puede definir selección, "como la verificación de las calificaciones de los solicitantes con normas preeliminares establecidas como educación, edad, experiencia, previa y otros procedimientos básicos." ( 17 )

( 16 ) Mayers Charles Piggors Paul. Ob. Cit. Pág. 280

( 17 ) Técnicas de Selección de personal. Editorial Expansión

Si se logra filtrar a los solicitantes que se muestren incompetentes en una etapa específica del proceso de selección, se podrá proporcionar más tiempo para examinar completamente las características de aquellos solicitantes - que aparenten tener más capacidad.

#### TECNICAS DE SELECCION

Las técnicas de selección que se mencionan a continuación, nos pueden ayudar a encontrar factores relevantes que influyen de una manera directa en la selección de candidatos:

1.- Solicitud; es el primer paso en el proceso de selección de personal, es aplicable a todos los niveles, ya que contiene los datos básicos de cualquier candidato constituye una prueba sencilla para determinar la habilidad del candidato en ortografía, escritura, la contestación de preguntas rápidas y concisas. Combinando con el material obtenido durante otras muy variadas pruebas que se pueden realizar al candidato, proporciona al seleccionador datos sobre el candidato antes de que se realice la entrevista preeliminar de empleo.

Permite al candidato contestar algunas preguntas específicas de una manera más libre, haciendole sentir que sus datos quedarán registrados en los archivos de la compañía para futuras oportunidades de empleo.

Para que una solicitud proporcione al departamento de Recursos Humanos, la información que se requiere de ella deberá de ser:

A) Breve: a fin de no desanimar a los candidatos que no están acostumbrados a escribir mucho.

B) Concisa: deberá de contener únicamente los conceptos que de acuerdo con la experiencia de la compañía, se encuentren correlacionados con el éxito en el trabajo, por lo cuál cada compañía deberá elaborar sus propias solicitudes de acuerdo a sus necesidades específicas.

C) No deberá de contener preguntas que orillen al candidato a contestar con falsedad.

A continuación se muestra una forma de empleo utilizada en la industria fabricante de cables especiales.

FABRICA DE CONDUCTORES ELECTRICOS

SOLICITUD DE EMPLEO			
FECHA	PUESTO SOLICITADO	SUELDO MENSUAL DESEADO	
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE	EDAD
DOMICILIO	CALLE	NUMERO	INTERIOR
TELEFONO	LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	
NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL	CUANTOS AÑOS	



ESTATURA	PESO	SEÑAS PARTICULARES

DATOS FAMILIARES

VIVE CON SUS PADRES ( ) CONYUGE ( ) HIJOS ( ) OTROS ( ) ; _____		
NOMBRE	DOMICILIO	OCUPACION
PADRE _____		
MADRE _____		
ESPOSA _____		
HIJOS _____		
_____		

DOCUMENTACION

REG. FED. DE CAUSANTES	SEGURO SOCIAL	CARTILLA
	SI ( ) NO ( )	
PASAPORTE	LICENCIA DE MANEJO	CLASE Y NUMERO
SI ES EXTRANJERO CON QUE DOCUMENTO LE PERMITEN TRABAJAR EN EL PAIS : _____		

ESTADO DE SALUD

BUENO ( )	REGULAR ( )	MALO ( )
COMO CONSIDERA SU ESTADO ACTUAL DE SALUD :		
PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRONICA: SI ( ) NO ( )		
EXPLIQUE:		

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

PRACTICA ALGUN DEPORTE?	PERTENECE A ALGUN CLUB?	CUAL ES SU PASATIEMPO
CUAL ES SU META(S) EN LA VIDA ?		

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIOR

COMPANIA			
DOMICILIO		TELEFONO	
PUESTO		TIEMPO QUE PRESTO SERVICIOS	
PERIODO DE	A	SUELDO INICIAL \$	
MOTIVO DE SEPARACION		FINAL \$	
COMPANIA			
DOMICILIO		TELEFONO	
PUESTO		TIEMPO QUE PRESTO SERVICIOS	
PERIODO DE	A	SUELDO INICIAL \$	
MOTIVO DE SEPARACION		FINAL \$	
OBSERVACIONES			
QUE EXPERIENCIA TIENE EN EL PUESTO QUE SOLICITA:			

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO



Los pasos para llevar a cabo una entrevista adecuada son :

1.- Preparación de la entrevista, antes de comenzar el entrevistador deberá de estudiar la solicitud de empleo, y toda la información que haya sido obtenida acerca del solicitante.

En base a esta información deberá de planificar la entrevista. Deberá hacer incapié en aquellas áreas donde existan divergencias de varias clases una vez notadas se deberán de indagar. Esta revisión no deberá de omitirse ya que a través de ella el entrevistador descubrirá frecuentemente diferencias significativas entre la solicitud y lo que se encuentre en el curso de la entrevista.

2.- Preparación del escenario; Se deberá de buscar un sitio tranquilo, para evitar interrupciones que provoquen perder el hilo de la entrevista.

3.- Recepción del Candidato; desde el principio el entrevistador debe hacer todo lo posible para que el solicitante se sienta cómodo y bien recibido. La finalidad de la entrevista es la de explicar al solicitante cuales serán sus deberes responsabilidades, futuro y rasgos especiales del trabajo. También proporciona la oportunidad para una mejor selección antes de empezar la entrevista. Si algunos de los rasgos del trabajo son claramente poco atractivos para el solicitante, este puede retirarse voluntariamente, o ser rechazado cortemente.

4.- Cubrir todas las áreas de antecedentes en la entrevista cada una de las formas de la entrevista planificada deberá cubrir las siguientes áreas: a) Historial laboral,  
b) Educación y entrenamiento  
c) Antecedentes familiares,

- d) Posición financiera,
- e) Situación doméstica y social
- f) Salud.

Las formas especiales de entrevista para empleados específicos, deberán incluir preguntas adicionales - con un significado preciso para esta posición en particular.- La entrevista deberá comenzar con preguntas típicas relativas a la historia laboral y educación con el fin de crear un clima relajado con el solicitante. Lo anterior servirá como base para ahondar en aspectos más profundos.

5.- Hacer uso de cada pregunta

Cada pregunta de las preparadas en la primera etapa del proceso tiene como propósito el proporcionar una información completa y relevante, por lo cuál ninguna de estas preguntas deberá de ser omitida.

6.- Hacer preguntas personales en forma natural.

Es imposible hacer una evaluación adecuada de un solicitante sin conocer algo sobre sus asuntos personales, su salud, su hogar, y sus finanzas. Estas son preguntas impertinentes, pero tienen un propósito real y a menudo descubren hechos valiosos y útiles. Es necesario recordar que en la entrevista se busca evaluar al hombre total, por lo tanto estos datos son de vital importancia para el éxito laboral.

7.- Dejar hablar al candidato.

Esta es una regla cardinal de la entrevista ya que es el candidato a quién se desea conocer. Frecuente - mente el entrevistador no necesita cubrir más de la mitad de las preguntas del cuestionario, puesto que la mayoría de las respuestas habrán sido dadas voluntariamente por el candidato antes de que sean formuladas específicamente.

8.- Dedicar tiempo suficiente a la entrevista;

La entrevista no deberá de ser apresurada ni limitada a algún tiempo específico para que el solicitante, - pueda expresar correctamente sus pensamientos, ya que algunos-hombres son por naturaleza conversadores lentos especialmente-cuando estan bajo presión y tratando de causar buena impresión.

9.- Usar una forma de conversación;

El entrevistador deberá de evitar el leer - las preguntas específicas mecánicamente, sino hacerlas de una-manera natural y en forma de conversación. Es posible que el-entrevistador utilice sus propias palabras para hacer estas - preguntas que las hará aparecer de una manera más natural.

10.- Evitar preguntas sugerentes;

Estas preguntas dan al candidato una señal - de lo que el entrevistador espera oír y una oportunidad para - salir bien librado de una situación embarazosa. Las preguntas deberán ser realizadas de una manera que el solicitante se sienta estimulado para elaborar su respuesta y proporcionar la in-formación deseada.

11.- Cambiar el orden de las preguntas cuando sea necesario;

No hay objeción en que se cambie el orden de las preguntas si esto ocurre de forma natural en la conversación. Si el candidato se refiere a su educación a su salud, - mientras esta hablando de su educación labbral, esa información se deberá de registrar tal como se recibe. pero volviendo a lo que se estaba tratando antes de el cambio de tema.

12.- Evitar juicios morales;

El entrevistador deberá abstenirse de efectuar juicio alguno sobre la conducta moral ó normas del candidato.

Por lo tanto no deberá externar reacción alguna sobre lo que se exponga en el transcurso de la entrevista. Deberá a su vez crear una atmósfera simpática y confidencial para alcanzar los resultados deseados, dejando al candidato dirigir la conversación. Es muy probable que se produzca información acerca de los aspectos personales de su vida, revelando aspectos personales y tendencias.

13.- Registrar las respuestas durante la entrevista;

Un registro escrito de la información suministrada por el solicitante durante la entrevista es muy necesaria, ya que ningún entrevistador puede recordar cada detalle de lo que el candidato ha dicho en el curso de una entrevista de una ó dos horas. El registro tiene toda la información de una manera organizada, de modo que el entrevistador pueda hacer un análisis posterior objetivo de la entrevista y estudiar con perspectiva las calificaciones del solicitante.

14.- Conseguir información exacta;

Es vital lograr que el candidato nos describa mes a mes desde que salió del colegio lo que ha sido de su vida ya que algunos candidatos falsificarán hechos ó dejarán espacios en blanco en un intento por esconder etapas de su vida que pudiera ser considerada de una forma crítica por un posible patron. El mes, año de comenzar y dejar un empleo debe de ser registrado y verificado mentalmente con la información de otras fuentes.

Los espacios largos de desempleo no revelados deberán de ser investigados.

15.- Verificar las divergencias cuidadosamente;

Si existe una contradicción en el material, se deberá de pedir una explicación simple y lógica que la aclare. Si esta explicación es solicitada de una manera amistosa normalmente se producirá una respuesta honesta. Si el candidato hubiera cometido un error esto le dará la oportunidad de corregirlo, por lo contrario si se hubiera incurrido en una falsificación de información gran escala es casi ya seguro que el candidato se envolverá en otras contradicciones visibles ya que a la mayoría de la gente le resulta difícil mentir durante un período tan largo como el que dura la entrevista.

16.- Usar preguntas marcadas con rojo como guía:

Se deberán apuntar preguntas en rojo cuando estas revistan un mayor interés, ya que generalmente están preparadas para hacer un mayor énfasis en alguna etapa específica de la entrevista de acuerdo a las características del trabajo y del candidato.

17.- Indagar todos los hechos:

En aquellos casos en que el entrevistador crea que el candidato está reteniendo datos importantes deberá hacer incapié en las preguntas que aparecen en el formulario a fin de indagar toda la verdad.

18.- Utilizar la resistencia del solicitante:

Cuando el candidato presente una actitud defensiva al responder una determinada pregunta ó negarse a contestarla es que ha sido tocado un punto doloroso de su vida.



Es de vital importancia el conocer la razón de esta actitud, pero sin dejar de presentar una posición positiva, para lograr esto existen 2 formas de acercamiento:

A) La primera es dejar pasar la pregunta y volver a ella, más tarde para así dar tiempo al candidato de acomodarse y oponer menos resistencia al segundo intento.

B) En el segundo el entrevistador explica directamente que estas preguntas son generales a todos los candidatos y que son esenciales para determinar si el candidato está calificado para ocupar el puesto. Se deberá aclarar que si existe alguna razón válida para no contestar no se desea insistir y después hacer una pausa. Esto inducirá al candidato a hablar, ya que se le ha puesto en una posición en la que debe proporcionar la información deseada ó aclarar que no desea hacerlo.

19.- Vender el empleo solamente cuando la empresa desea emplear al candidato; el entrevistador no está capacitado, ni tiene la autoridad para aceptar a un candidato, por lo que no deberá de venderle el empleo. Deberá si de explicarle al candidato en que consiste haciendo énfasis en especial en las desventajas del mismo, ya que estas sirven como factores de selección.

20.- Conclusión de la entrevista; si el entrevistador tiene la certeza de que el candidato no está calificado, puede y debe concluir la entrevista en cualquier punto lógico de parada. Una simple explicación de todo lo que se requiere, es muy importante concluir dando las gracias, ya que hay que recordar que es la imagen de la compañía la que debemos de cuidar. Es también en este punto donde se le darán al candidato que se crea apto para continuar con el proceso de instrucciones para poder seguir adelante.

En la siguiente página se presenta una forma de entrevista utilizada en la industria fabricante de cables especiales con el objeto de ejemplificar lo expuesto anteriormente.

#### 4.3. ELECCION DEL CANDIDATO

Quando la entrevista ha sido completa se tiene los datos que permiten una predicción aproximada de cuál ó cuales son los solicitantes que podrán desempeñar el puesto. A pesar de ello antes de que el entrevistador emita semejante juicio necesita analizar y organizar esta masa de información para averiguar su verdadero significado. Por lo tanto deberá hacer un diagnóstico antes que un pronóstico para lo cual debe de interpretar la información que ha reunido. El registro completo de cada candidato, solicitud, pruebas, investigación telefónica, en entrevista, se analizan para determinar:

- 1.- El patrón de sus hábitos de conducta,
- 2.- Su motivación,
- 3.- Su madurez emocional.

En base a estos tres factores se logra una predicción bastante acertada de si el candidato es adaptable a un empleo fijo específico. Las principales ventajas del enfoque anterior son:

- a) Es simple y directo,
- b) Tiene una base teórica sólida
- c) Es adaptable para todos los niveles de trabajo.
- d) Los entrevistadores lo aceptan y dominan fácilmente.
- e) Ayuda a reducir la rotación de empleados.

RELACIONES INDUSTRIALES  
RECLUTAMIENTO Y SELECCION

ENTREVISTA INICIAL

\_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_

NOMBRE DEL CANDIDATO \_\_\_\_\_

MARQUE CON UNA "X" LA EVALUACION CORRESPONDIENTE EN CADA UNA DE LAS CARACTERISTICAS A CONTINUACION DETALLADAS.

<u>CARACTERISTICAS</u>	<u>DEFICIENTE</u>	<u>ACEPTABLE</u>	<u>BUENA</u>	<u>EXCELENTE</u>
PRESENTACION	( )	( )	( )	( )
FACILIDAD DE PALABRA	( )	( )	( )	( )
SEGURIDAD	( )	( )	( )	( )
ADAPTABILIDAD OCUPACIONAL	( )	( )	( )	( )
ESCOLARIDAD	( )	( )	( )	( )
EXPERIENCIA	( )	( )	( )	( )

COMENTARIOS : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
F I R M A

Se puede afirmar que la clave de lo que el hombre hará se encuentra en lo que el hombre ha hecho a través de su vida, ya que los hábitos del Ser Humano difícilmente cambian.

LOS RASGOS HUMANOS DE CARACTER MAS RELEVANTES SON:

- 1.- Estabilidad: Una persona es considerada como estable, si ha podido permanecer en un trabajo, en una línea de actividad y en un lugar de residencia durante un tiempo considerado (3-años) promedio.
- 2.- Laboriosidad es el hábito de trabajar de una manera estable por propia iniciativa, conciente y productivamente.
- 3.- Perseverancia: es la capacidad de persistir en una actividad hasta su conclusión, a pesar de las dificultades y obstáculos.
- 4.- Lealtad: es el deseo de una persona de poner el interés de otros antes que el suyo propio y si es necesario ir más allá de los requerimientos ordinarios del trabajo.
- 5.- Confianza: en sí mismo, es el hábito de apoyarse en sus propias piernas, tomar sus propias decisiones y pelear sus propias batallas.
- 6.- Habilidad para llevarse bien con otros: es la capacidad para hacer y mantener amigos, mantener buenas relaciones de trabajo con subordinados, asociados y supervisores y obtener y retener la buena aceptación personal por parte de otros.

7.- Don de mando: es la capacidad de inspirar estimación, respeto y confianza en otros. ( 18 )

Muy pocas personas poseen todos estos rasgos de carácter en un alto grado, generalmente poseen alguno de ellos, el grado que alcancen ó cada uno de los rasgos anteriores representa el riesgo que presenta cada solicitante al empleador potencial.

La experiencia ha demostrado que además de evaluar los rasgos humanos de carácter se deben de considerar - otras 2 cualidades a fin de hacer una predicción acertada del éxito del candidato en el trabajo y son: su motivación y su madurez emocional.

**MOTIVACION:** La motivación está relacionada con el motivo por el cuál un individuo se comporta como lo hace y el trabajo, juega un papel muy importante en la satisfacción de las necesidades fundamentales y superficiales de cada individuo, por lo tanto si se proporciona a cada individuo un alto porcentaje de estas satisfacciones se tendrán un individuo feliz y productivo.

Las motivaciones más importantes que pueden influir para el éxito de un candidato en un trabajo en particular son:

1.- La necesidad de ingresos, esta necesidad se origina desde una urgencia relativamente débil, que asegura las necesidades simples de la vida, un importante instinto de alcanzar el más alto nivel.

2.- Necesidad de seguridad: muchas personas desean vivir y trabajar bajo condiciones completamente estructuradas, desean un ambiente protector y bien resguardado, por lo que temen al cambio y a la incertidumbre. Aquellos que tienen una fuerte necesidad de seguridad tienden a alcanzar posiciones dignas de confianza y seguras.

3.- La necesidad de posición: algunos individuos tienen la necesidad arraigada de prestigio y del respeto y la admiración - de otros como resultado de su nivel social, sus logros ó condición de sus posiciones. Como consecuencia anhelan evidencias de su alta posición como; títulos, grados, membresías, subordinados, automóviles, casa, etc.. ya que estos significan un éxito superior y logros personales. Un individuo con estas características tiende a buscar posiciones en empresas que tienen gran relevancia en el panorama económico y social, de la comunidad.

4.- Necesidad de Poder: algunos individuos tienen la necesidad impulsora de dirigir y controlar las actividades de otros y manipular su ambiente. Se glorifican por el sentimiento de que son los dueños de cosas y gente, y que las actividades importantes comienzan y se detienen a su mandato. Sus satisfacciones nacen del conocimiento de que tienen poder más bien que necesidad de reconocimiento de otros. Estos individuos tienden a resentir que otros les reglamenten sus propias actividades. Si no satisfacen su necesidad podrían desorganizar al grupo de trabajo.

5.- Curiosidad, la necesidad de investigar, estudiar, aprender y explorar lo desconocido es un reto perpetuo para mucha gente.

Necesitan saber todo lo que rodea a cada situación. A menudo son curiosos a cerca de la gente y tienden a ser entrometidos vocacionalmente son aptos para la investigación y actividades analíticas cargos de investigaciones, auditorias, descubridor de fallas, entrevistas de personal, etc..

6.- Necesidad de sobresalir, ganar, ser el mejor, rebasar a otros, derivan una gran satisfacción personal de competir con otros y sobrepasarlos. Si no hay competidor, competirán contra sí mismos; consideran a cada uno y a cada cosa como un competidor potencial, son personas aptas para desarrollarse en campos altamente competitivos.

7.- Necesidad de perfección: es gente que lucha por la perfección y rehusa a transigir con sus niveles. Buscan lograr la calidad, la artesanía y la atención al detalle, no les importa el como se juzgue la calidad de su actuación. Sus niveles personales son tan altos que resultan ideales para las labores que requieren una profunda atención a los detalles mínimos. Para ellos es casi imposible delegar el trabajo.

8.- La Necesidad de Servir: algunas personas tienen una necesidad obligatoria de ayudar a otros, dan su tiempo y su esfuerzo a causas que consideran valiosas. Pueden ser muy útiles en trabajos sociales siempre y cuando no pongan por encima los objetivos de ayudar sobre los objetivos de la empresa.

Las anteriores son la necesidad más importantes que hay que predecir para asegurar el éxito laboral de algún candidato, pero estos no se dan aislados, generalmente van "pareados" (Posición / Degradación de si mismo) y la clave para producir el éxito consiste en: a) Determinar las motivaciones principales del solicitante.

b) El grado de fuerza-  
ó urgencia de la motivación.

## MADUREZ EMOCIONAL

Nadie es completamente maduro emocionalmente, pero esto hasta cierto grado es positivo, ya que la inmadurez en sus muchas manifestaciones añade una gran variedad y alegría a la vida. Un estudio ha demostrado que un 90% de los empleados que presentan problemas en la industria, son inmaduros emocionalmente. Son como niños incapaces de autodisciplinarse y carecen de consideración para con otros. Sus características principales son : perezoso, ausentes, crónicos, propensos a accidentes, creadores de problemas y generalmente tienen dificultades financieras. Para atender a un adulto inmaduro es necesario estar familiarizado con sus características más sobresalientes.

1.- Egoísmo: sólo piensa en si mismo, raramente considera a alguien más.

2.- Disposición al placer: busca solamente actividades que le proporcionan satisfacción inmediata y sean agradables, viviendo solamente el presente.

3.- No prevee las consecuencias: esta tan absorto en vivir el presente que no analiza las consecuencias de sus actos que el futuro no la preocupa.

4.- Carece de autodisciplina y autocontrol: esta regido por sus emociones y no hace esfuerzo alguno por ocultarlas, mostrando abiertamente su disgusto y decepción.

5.- Dependencia: depende completamente de otros, aunque trabaje, toda su actuación esta dirigida por otros y es incapaz de tomar una decisión por sí mismo.



6.- Negativa a aceptar responsabilidades; siempre que le es posible evade las responsabilidades que le son asignadas y si algo sale mal busca culpar a otros. Cualquier pretexto es bueno para no cumplir.

7.- Optimismo: vive un mundo simulado y con frecuencia confunde los sueños con la realidad.

8.- Tendencias Ostentosas: desea ser el centro de atención de todos y por lo tanto si es ignorado se siente mal, hará cualquier cosa para llamar la atención.

9.- Destrucción: se deleita destruyendo cosas ó el trabajo de los demás, ya que esto le da sentido de poder y omnipotencia y proporciona un descanso a las frustraciones intolerables a las que se ve sometido.

No existe un límite al adulto maduro del inmaduro ambos exhiben inmadurez hasta cierto punto y las características indican que el 25% de los adultos muestran algún símbolo de inmadurez.

El hecho de que una persona exhiba algún signo de inmadurez no quiere decir que no deba de ser considerada para un empleo, ya que la inmadurez en sí puede ser de un indudable valor si se analiza basandose en la siguiente pregunta. ¿Será este aspecto particular de inmadurez una ventaja o una desventaja para cubrir la posición para la cuál el solicitante esta siendo considerado?.

Un examen cuidadoso de lo que el solicitante ha hecho en el pasado proporciona casi invariablemente una -

medida de su inmadurez ó madurez en forma rápida con sorprendente claridad y detalle. Los posibles indicios de inmadurez pueden ser facilmente si se analizan cualquiera de las áreas principales que cubre la entrevista:

- Historia Laboral,
- Registro Escolar,
- Condición Financiera,
- Ambiente temprano,
- Circunstancias domésticas y sociales,
- Condición de Salud.

El paso final de todos los procesos anteriores es específicamente el más crítico, ya que es en base a la información recabada por el entrevistador y a la impresión que de el solicitante tenga el jefe inmediato del puesto que se tomará una decisión. Para esto ambas partes deberán armonizar las calificaciones de cada solicitante con los requerimientos del trabajo específico. Para dar calificaciones hay, que establecer niveles ó grados; un método para determinar categorías ó grados de una manera sencilla es basandose en 4 dígitos y es la siguiente:

1. Indica que el candidato esta calificado, como sobresaliente para el trabajo.
2. Indica que sus calificaciones son superiores al promedio pero no sobresaliente.
3. Indica que está calificado para eventual y deberá de ser empleado solamente si no hay alguien disponible que haya obtenido mejor calificación.
4. Indica que el solicitante es incompetente.

#### 4.4. CAPACITACION Y DESARROLLO

Conforme una empresa crece sus procesos se van haciendo más complejos, requiriendo de un mayor esfuerzo para lograr alcanzar sus objetivos. Aparejado a este crecimiento hay un aumento de maquinaria, operadores, supervisores, productos, materias primas, normas de calidad, diseños, etc.. Para cubrir todas estas nuevas áreas que la empresa requiere se debe de contar con personal competente para desarrollar cada una de estas funciones, este personal se puede traer del exterior ó capacitar y promover dentro de la misma empresa. En el primer caso se buscará contratar personal con experiencia, esto tiene sus ventajas y sus desventajas. las principales son :

VENTAJAS:

- a) Se ahorra tiempo ya que los resultados son inmediatos.
- b) Su experiencia y entrenamiento le costo a otra empresa.
- c) Puede aportar nuevas ideas a la organización.

DESVENTAJAS:

- a) Es gente que cobra muy cara su experiencia.
- b) Su duración en la empresa es dudosa,
- c) Puede crear descontento e inconformidad,
- d) No evita la capacitación del demás personal

El segundo caso consiste en desarrollar a la gente que a través de su comportamiento, resultados y deseos de progresar, muestre posibilidades, se le da una capacitación y desarrollo para que ocupe puestos de mayor responsabilidad.

Como en el caso anterior, el capacitar al personal ya existente presenta ventajas y desventajas:

VENTAJAS: a) Al ver que un compañero se supera es un incentivo para los demás al ver que la empresa si los toma en cuenta.

b) Es gente que le tiene cariño a la empresa ya que ha crecido junto con ella y siente un compromiso hacia la misma.

c) Se cubre con beneficio evidente para la empresa el nuevo reglamento sobre capacitación.

d) Da a la empresa una gran característica que es la flexibilidad, ya que el empleado ascendido ó capacitado ya conoce los procesos anteriores, permitiendo efectuar un sin número de combinaciones de acuerdo a sus necesidades.

DESVENTAJAS: a) Requiere de tiempo,

b) Implica un costo,

c) Implica la elaboración de programa sobre el tema.

Todo lo anterior se logrará a través del "Desarrollo" y "Capacitación" de los individuos que integran la organización, mediante programas y sistemas que aumentarán su capacidad proporcionando así mismo a la empresa los Recursos Humanos y técnicos que le permiten satisfacer sus necesidades presentes y futuras.

Para poder estructurar un programa adecuado de capacitación y desarrollo el primer departamento de la empresa que deberá contar con gente adecuada es el departamento de Recursos Humanos. Los alcances de la enseñanza dependerán de que los interesados acepten y comprendan los beneficios que el programa les traerá y es ahí donde juega un papel muy importante el Departamento de Recursos Humanos.

"Capacitación" es la adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.

"Desarrollo" comprende integralmente al hombre durante la formación de su personalidad. Se entiende como parte de la personalidad del hombre a su carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, capacidad de dirigir, - étcetera.

Con el objeto de comprender la Capacitación de una manera más clara, se hace exponer una clasificación de las clases de capacitación que existen de acuerdo a si fin y método.

EN RAZON A SU FIN. Aquella capacitación que se da sobre conocimientos que son aplicables a un puesto determinado.

- La que se dan conocimientos aplicables a todo oficio.
- La que se imparte con conocimientos que se refieren a ramas industriales, Bancaria y Comercial.

EN RAZON A SU NATURALEZA. Introducción al trabajador; la cuál sirve al mismo para conocer sus reglas, prestaciones, seguridad Industrial, etc...

- La capacitación que se da a los supervisores a nivel técnico y administrativo.
- Capacitación a nivel Ejecutivo; o sea la preparación para ocupar puestos de mayor responsabilidad, dando conocimientos de planeación, organización, control, finanzas, mercadotecnia, relaciones públicas, etc...

EN RAZON A LOS METODOS EMPLEADOS .

\_ Directa: es aquella que se expresa formalmente con métodos de enseñanza como :

- a) Cursos y becas,
- b) Conferencias,

- Indirecta:

- a) Mesas redondas (casos prácticos).
- b) Publicaciones
- c) Medios audiovisuales.

Otros aspectos que se pueden fomentar a través de la capacitación son:

- Formación de hábitos sociales,
- Formación de hábitos morales,
- Formación de personalidad; en el caso de - jefes se les dan características psicológicas para ejercer el mando.

Para la industria fabricante de cables eléctricos especiales es muy importante el contar con gente especializada debido a que en la fabricación de estos cables hay que basarse en normas internacionales que especifiquen el calibre, su capacidad eléctrica, su construcción, su aislamiento, etc...

Cada cable que se fabrica tiene un propósito específico por lo tanto es diferente en cuanto a sus características, materiales, procesos de fabricación, etc... Esto, hace necesario el dar capacitación con temas muy diversos. A continuación presentamos algunos ejemplos de los diferentes -

cursos necesarios en la Industria de cables especiales.

- La energía eléctrica y su conducción: El fin de este curso es dar una explicación al personal de el - porque de la fabricación de nuestros productos.

- Características del Cobre: Informa al personal las características eléctricas del cobre, sus características físicas como maleabilidad, dureza y que agentes le ayudan a mejorar su conductividad.

-Termoplásticos: Incluye explicaciones en general de lo que son los plásticos, sus características, aplicaciones, etc...

- Elastómeros: da nociones generales sobre los hules sus aplicaciones, propiedades, formularios, dureza etc..

- Estrusión de Hules y Plásticos: Curso completo de estrusión de hules y plásticos, diferentes tipos, máquinas, etc.....

- Estirado de Cobre: explica detalladamente el proceso de estirar el cobre a través de dados de diamante, la relación que debe de existir entre ellos, tipos de máquinas, etc...

- Inyección de Plásticos: tipos de inyección maquinaria utilizada, materiales que se inyectan, etc....

- Bonchado de Cobre: diferentes calibres y con que construcciones se llega a ellos, tipos de máquinas de bonchado, pasos, tensiones, etc...

-Interpretación de Diseños: Cada cable que se fabrica esta basado en un diseño el cuál contiene los siguientes datos; cobre, plástico ó hule, otras materias primas que intervienen en su elaboración además de los procesos que debe de seguir las tolerancias que debe de tener, su apariencia externa, medidas y las diferentes pruebas a que deberá ser sometido.

-Situaciones de Emergencia: Buscar dar a los trabajadores nociones de como enfrentarse a emergencias como; Incendios, accidentes, cortos, inundaciones, etc.....

#### DESARROLLO

Más que buscar el desarrollo de habilidades específicas para desempeñar en forma más eficiente cualquier puesto, este tipo de programa se va a ocupar del desarrollo de habilidades, percepciones, conocimientos y rasgos de un individuo encaminados al desarrollo de la función gerencial.

Esto supone que todo gerente, por muy bien que desempeñe sus labores, debe de ser apoyado para mejorar su rendimiento y evitar la obsolescencia profesional, asociada con la necesidad de mantenerse al día.

Programa de desarrollo de gerentes; Una de las maneras de desempeñar un puesto, es através del procedimiento de ensayo y error, que puede ser muy costoso porque carece de base, por lo tanto si existe un programa de desarrollo, será lógico que las oportunidades de éste, como, cursos, juntas, conferencias especializaciones, etc... reciban una mejor coordinación y dirección hacia el cauce de sus objetivos, tanto en beneficio del individuo como el de la Organización. Un programa de desarrollo deberá incluir:



- 1.- "Un análisis de la estructura de la organización y sus objetivos.
- 2.- Un inventario de los candidatos con talento.
- 3.- Los requerimientos para ocupar una gerencia.
- 4.- Una determinación de las necesidades individuales de desarrollo.
- 5.- Un medio para evaluar el programa." ( 19 )

Antes de iniciar un programa de desarrollo gerencial, es conveniente efectuar una revisión de los objetivos de la empresa y de su estructura; con el propósito de corregir cualquier conclusión organizacional insatisfactorio y aprovechar que la elaboración de un programa de personal gerencial puede mejorar las políticas y estructura de la organización. - Es también requisito, que este programa prevea el reclutamiento con personal de tipo gerencial entre los niveles de supervisión, incluyendo test psicológicos, comprobación de antecedentes, historial, evaluaciones de desempeño, experiencias de su educación y entrenamiento.

Este programa de desarrollo deberá de ser - evaluado periódicamente para ver si está cumpliendo su función esta evaluación puede ser a través de registros, de costos, - control de calidad, producción, asistencias, ventas, utilidades etc.. que generalmente son indicadores claros, de sí el programa de desarrollo esta produciendo o no resultados favorables.

El programa por si mismo no asegura resultados inmediatos, pero crea una estructura con bases más firmes a través de la planeación y coordinación de las actividades de la empresa y el gerente en particular.

#### DESARROLLO DE EMPLEADOS

Al igual que los gerentes, los empleados y trabajadores de cualquier organización requiere de un desarrollo continuo. Los programas de desarrollo para empleados contienen una serie de actividades relacionadas, para informarles de las políticas de la empresa y sus procedimientos, prepararlos para las habilidades del puesto, motivar y evaluar su desempeño, proporcionandoles orientación cuando sea necesario. Por lo tanto, a través de estas actividades lograremos empleados conscientes de los objetivos de la organización y satisfechos con su trabajo.

El desarrollo de personal, permitirá ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la empresa.

#### PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

Tienen por objeto proporcionar al empleado orientación, información y entrenamiento que les ayuda a renovar habilidades olvidadas y a adquirir nuevas.

La automatización ha hecho que el entrenamiento cobre una mayor importancia, ya que debido a ella, algunos puestos requerirán destreza y conocimientos adicionales, otros una reducción de destreza y muchos puestos desaparecerán.

Para detectar las necesidades de entrenamiento de una manera sistemática, se recomienda usar el siguiente método:

- 1.- Determinar en que puestos puede y debe colocarse el énfasis principal del entrenamiento ( Análisis Organizacional ).
- 2.- Cual deberá ser el contenido del entrenamiento en términos de lo que el empleado deberá hacer para cubrir el puesto ( Análisis Operacional ).
- 3.- Que habilidades, conocimientos o actitudes deberá desarrollar el empleado para desempeñar las tareas que constituyen su trabajo ( Análisis del Hombre ).

Es necesario elaborar un análisis del desempeño del hombre, en relación con las unidades producidas, su costo, ausentismo, retardos y accidentes para determinar las desviaciones que existen entre el desempeño esperado y el real.

No todos los empleados responden al mismo módulo de entrenamiento, por lo cuál se deberán tomar en cuenta las aptitudes de los candidatos al entrenamiento antes de incluirlos en él para asegurar un mayor aprovechamiento.

Existen varios métodos para obtener resultados de un programa de entrenamiento, pero el uso de un método en particular dependerá de los objetivos del curso, así como de las habilidades del instructor, los participantes, el nivel de trabajo y tiempo invertido.

Las principales finalidades del entrenamiento son:

- Resultado en el trabajo,
- Inversiones de capacitación, no erogaciones
- Un buen nivel de servicios
- Contribución hacia el logro de objetivos
- Personal altamente capacitado.

Para asegurar el éxito del programa deberán aplicarse los diversos principios de aprendizaje como son: motivación, comunicación, refuerzos, prácticas, repetición, etc. y propiciar el establecimiento de niveles de actuación ó estándares para la ejecución de cualquier trabajo, lo que permite en un momento dado, observar y medir los resultados de un evento de entrenamiento.

#### 4.5. MOTIVACION

En este inciso se complementará parte de lo antes citado:

Concepto: Conjunto de necesidades que impulsan todos los actos de un individuo para alcanzar uno o varios fines.

En pocas palabras, es inducir a las personas a actuar de un modo deseado.

En la motivación se distinguen tres partes fundamentales:

1.- Necesidades y carencias que tienden a desequilibrar las condiciones físicas o morales del individuo.

2.- Impulsos o actividades intencionales, originadas por tales necesidades.

3.- Incentivos o metas a las que tienden estas actividades para satisfacer las necesidades.

Existen dos tipos de necesidades; las primeras son las fisiológicas y son fácilmente identificables, y las segundas son las psicológicas que son más difíciles de identificar y medir.

Según Maslow, las necesidades humanas pueden ser de la siguiente manera:

a) Fisiológicas; indispensables para vivir, - agua, aire, comida, descanso, etc..

b) De seguridad; tener la necesidad de que se cubran las necesidades primarias o fisiológicas, pueden ser físicas y psicológicas.

c) De pertenencia; pertenecer, ser querido, - ocupar un sitio respetable dentro de la sociedad.

d) De estima; deseo de autorespeto, poder, - suficiencia, independencia, prestigio, y respeto de los demás.

e) Autorrealización; necesidad de autocumplimiento con relación a su potencial.

#### INCENTIVOS

Para cubrir una necesidad, la empresa debe de proporcionar satisfactores o incentivos que, si no solucionan el problema, definitivamente sí lo sacan temporalmente. No todos los individuos tienen las mismas necesidades, además estas

son cambiantes por naturaleza de acuerdo al humor y etapa de la vida. A continuación se enumeran las más significativas.

- Dinero: es el incentivo más completo, ya que adquiere un significado distinto en cada individuo. Para algunos servirá para conseguir alimento, vestido, etc... y para otros, poder, prestigio, etc..

No se puede afirmar que dará una mayor productividad y satisfacción en el trabajo, pero todos los sistemas de salario lo relacionan con la producción.

-Seguridad: significa la libertad que estimula a participar plenamente en el puesto y trabajo.

- Afiliación: un buen clima dentro de la organización, propone el establecimiento y mantenimiento de relaciones satisfactorias y de apoyo entre sus miembros, cubriendo la necesidad de afiliación.

-Participación: el participar de alguna manera en el mundo que nos rodea, es uno de los mayores incentivos que estimulan la satisfacción del empleado y por lo tanto, la productividad.

#### 4.6. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Si el nivel de salarios en la empresa es demasiado bajo en relación a las empresas de la competencia, será difícil atraer y conservar al personal calificado. Para que los niveles de salarios sean adecuados, se requiere que las perspectivas de cada trabajador estén relacionados con el valor del trabajo.

Lo que es más, el establecimiento de estas relaciones internas sólidas de sueldos y salarios, se hace necesario para evitar - que de otra manera surgieran desigualdades en trabajos similares.

Es habilidad del patrón, el manejo de un - plan de salarios e incentivos que permitan obtener de los trabajadores resultados efectivos, junto con el departamento de - personal, deberá establecer políticas de sueldos, salarios, y - su procedimiento de implantación. Para lograr lo anterior, se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos acerca de la - retribución.

1.- El nivel general de sueldos y salarios en la firma, comparados con niveles equivalentes en empresas competidoras en el - área o Industria.

2.- La administración de sueldos y salarios en:

a) Establecimiento y mantenimiento de relaciones internas - entre las percepciones de cada trabajo.

b) El mejoramiento y avance de los individuos dentro de - los campos adecuados.

3.- Los métodos de pago de salarios y las características de - un buen plan de incentivos.

Se debe precisar que es un sueldo y que un - salario, ya que frecuentemente se confunden. La diferencia, - es que a un trabajador que se le paga por mes o quincena se - le considera un empleado a sueldo, y al que se le paga por hora, día, destajo, tarifa, por pieza, etc.. se le considera trabajador por salario.

Por definición Salario: "Es la suma de dinero que el empresario se compromete a entregar periódicamente al trabajador, como contrapartida del trabajo efectuado". (20) Se podría agregar que a la retribución para trabajadores manuales.

" Sueldo en cambio, es la remuneración - que se paga a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional, quincenal o mensualmente ". ( 21 )

Si efectuamos un análisis que considere - los diversos aspectos que deben tomarse en cuenta para la determinación de la retribución, se sabría, que organizaciones o grupos estan implicados en ésta.

Cuando se habla de retribución, no debe olvidarse que "Una de las partes esta constituida por los propietarios de la Empresa. Esta mediante ciertas políticas y partes retributivas, trata de conseguir la participación de los empleados, en las clases, cantidades y calidades requeridas y motivarlos a que trabajen ". ( 22 )

A los trabajadores de la Empresa se les puede clasificar de la siguiente manera:

- a) Trabajadores u Obreros,
- b) Empleados Administrativos,
- c) Vendedores

(20) Sibson Robert. Administración de sueldos y salarios. Pág.17

(21) Belcher David. Sistemas de Retribución y Administración de salarios. Pág. 72

(22) IBIDEM . Pág. 466



- d) Técnicos y Titulados,
- e) Directivos

Aunque los problemas de retribución de estos grupos son parecidos, no son idénticos y los aspectos implicados en cada uno de ellos requiere una ponderación diferente.

Existen dos tipos de compensación para los empleados de todos niveles :

- |             |                         |
|-------------|-------------------------|
| En efectivo | - Sueldo                |
|             | - Primas - Jornal       |
|             | - Gratificaciones       |
|             | - Comisiones            |
|             | - Pagos extraordinarios |
| En Especie  | - Habitación            |
|             | - Mantenimiento         |
|             | - Automóvil             |

Existen otros tipos de retribuciones como lo es la monetaria, y como ejemplo de éste se pueden mencionar la satisfacción, el interés por el trabajo, la independencia, la autoridad, el prestigio y los privilegios. Por lo tanto, la retribución puede ser afectada por las políticas, cláusulas, reglamentos, convenios, traslados, antigüedad, ascensos, turnos y honorarios.

"Un buen sistema de salarios debe tomar en cuenta, factores como el valor relativo, la demanda del puesto, las calificaciones y desempeño de los empleados, tarifas que pague la competencia y la comunidad, condiciones del mercado laboral local, los costos de la vida y las leyes federales y locales ". ( 23 )

( 23 ) Dirección de Personal para la Capacitación de buenos empleados.

Se debe buscar satisfacer a todas las partes involucradas como son : El empresario, los empleados, sindicatos públicos y la administración. Y buscar un equilibrio entre los aspectos económicos, psicológicos, sociológicos, políticos, étnicos- que la retribución encierra.

La empresa a través de la Administración de Sueldos y salarios pretende:

A) Controlar los salarios y procurar que cumplan su misión.

B) Mantener congruencia en la organización a través de salarios standar en ocupaciones normales.

C) Ajustar los salarios a los cambios que se produzcan en el mercado de trabajo.

D) Pagar más por aquellos trabajos que sean más difíciles y de mayor responsabilidad a fin de mantener equidad.

E) Reconocer el principio del mérito.

F) Implantar métodos.

## TECNICAS DE ADMINISTRACION DE SALARIOS Y SUELDOS

Una sólida administración de sueldos y salarios puede dar lugar a una retribución más justa, pero para poder lograr todo esto, es necesario que estén bien definidas las personas responsables de implantar, dirigir y controlar un programa de administración de sueldos y salarios, así como las técnicas y procedimientos que han de emplearse para orientar las decisiones a tomar dentro de un programa formal.

Para lograr un enfoque básico se deberá:

a) Identificar las necesidades a través de : datos, nóminas, registro de quejas, reportes de entrevistas de renuncia, encuestas de opinión, y otros materiales de la empresa. ( Al final se presenta una forma de entrevista de salida).

b) Determinación de los objetivos: después de identificar las necesidades, se deben traducir en objetivos realistas y alcanzables.

c) Desarrollo de programas: considerar las posibles técnicas y procedimientos para lograrlos.

d) Planeación y ejecución de programas: Una vez determinado el programa, debe existir un plan sobre la forma de llevarlo a cabo, a través de una ruta crítica.

e) El siguiente paso es determinar que técnicas administrativas contribuyen a lograr el objetivo. Algunas de estas técnicas son :

- Análisis de puestos,

- Descripción de puestos,
- Valuación de puestos,
- Planes de incentivos o méritos,
- Calificación de méritos,
- Evaluación del desempeño,
- Beneficios adicionales,
- Comunicaciones,
- Controles.

#### ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS

El siguiente paso es traducir el programa formal de sueldos y salarios en una estructura de sueldos a través de los siguientes factores:

a) Condición del mercado laboral: Los niveles de salarios deben basarse en comparación con los pagados por las empresas de la comunidad a sectores equivalentes.

b) Reglamentos Gubernamentales: Lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo, es que el salario lo integran los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones, etc...

c) Sueldos prevalecientes: en la comunidad por un puesto equivalente.

d) Costo de la vida: Se deberá ajustar el salario al aumento ó descenso de un índice aceptable del costo de la vida.

- Descripción de puestos,
- Valuación de puestos,
- Planes de incentivos o méritos,
- Calificación de méritos,
- Evaluación del desempeño,
- Beneficios adicionales,
- Comunicaciones,
- Controles.

#### ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS

El siguiente paso es traducir el programa formal de sueldos y salarios en una estructura de sueldos a través de los siguientes factores:

a) Condición del mercado laboral; Los niveles de salarios deben basarse en comparación con los pagados por las empresas de la comunidad a sectores equivalentes.

b) Reglamentos Gubernamentales: Lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo, es que el salario lo integran los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones, etc...

c) Sueldos prevalencientes; en la comunidad por un puesto equivalente.

d) Costo de la vida: Se deberá ajustar el salario al aumento ó descenso de un índice aceptable del costo de la vida.

e) Capacidad de pago del Empleador: Los salarios deben estar de acuerdo a la situación financiera del empresario y su capacidad para pagarles a los empleados.

f) Fuerza negociadora del Sindicato: Si el empleado es sindicalizado, los salarios se determinan a través de la negociación colectiva.

g) Valor relativo del puesto: Cada puesto tiene importancia distinta en cada organización en un momento dado.

#### ASPECTO LEGAL DE LOS SUELDOS Y SALARIOS

Existen ciertos requisitos legales que deben ser reconocidos por aquellos que tienen algo que ver con la administración de sueldos y salarios, algunos de estos requisitos se encuentran establecidos en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y puede ser:

1.- Salario mínimo: Es el estipendio básico que permite sustancialmente satisfacer las necesidades del trabajador y de su familia. Los salarios mínimos serán generales ó profesionales. Los primeros regirán en una o varias zonas económicas y las segundas se aplicarán a ramas determinadas de la industria, comercio y profesiones.

#### POLITICAS DE SUELDOS Y SALARIOS

Para resolver problemas y dar orientación acerca de la retribución, se deben formular políticas al respecto y deberán encerrarse:

- 1.- Que la política retributiva de la empresa este conforme con la administración.
- 2.- Atraer empleados competentes.
- 3.- Retener empleados calificados.
- 4.- Proporcionar incentivos que estimulen el rendimiento.
- 5.- Mantener la congruencia fijando salarios similares para puestos similares.
- 6.- Facilitar a todos los empleados información básica y detallada sobre la política y programas de retribución de la Empresa.

#### 4.7 PRESTACIONES

"Los sueldos y beneficios marginales no completaban la felicidad y seguridad de los trabajadores, lo que ocasionaba que no encontrarán satisfacción en el desarrollo de su trabajo." ( 24 )

A raíz de lo anterior al empresario le empezó a interesar encontrar una forma de motivar ó incentivar a sus empleados para lograr su satisfacción y la eficiencia en el trabajo que desempeña.

Una definición acertada de prestaciones es el conjunto de actividades que la empresa crea y organiza para distribuir prestaciones y beneficios, gratuita ó semigratuitamente, en favor de los propios trabajadores y eventualmente en sus familias, con el objeto de satisfacer necesidades sentidas por la mayor parte de los mismos.

(24) Testa Gran Luigi. Los servicios Sociales. Pág. 21

Las principales características de las prestaciones son:

- a) Beneficios adicionales al salario nominal.
- b) Constituye una ventaja y un valor básico para el trabajador.
- c) No son incentivos ó gratificaciones otorgadas por aumento de producción.
- d) Están apoyadas totalmente por el patrón.
- e) Otorgar un tipo de ayuda que para el trabajador sería muy difícil conseguir como individuo aislado.

El manejo de las prestaciones es muy delicado, ya que una vez que se han concedido, se pueden considerar obligatorias y como parte del salario por el empleado, lo que las haría muy difíciles de suprimir. De lo anterior se derivados aspectos fundamentales y son :

- 1.- Los intereses manifestados por la mayoría del personal.
- 2.- Las posibilidades que la empresa tenga para brindar prestaciones al personal.

Existen 2 tipos de prestaciones al personal y son :

- 1.- Las impuestas por la Ley.
- 2.- Los programas voluntarios de la empresa.



Las impuestas por la Ley son :

- a) Vejez, retiro, seguro, de incapacidad y seguro de hospitalización.
- b) Compensación de los obreros.
- c) Seguro estatal de incapacidad.

Estas generalmente son llamadas de seguridad social.

Las prestaciones voluntarias que otorgan - las empresas se pueden calificar en dos grupos y son :

A) Financieras Directas:

- Prestaciones personales
- Anticipos de sueldos
- Anticipos de Gratificación
- Caja de ahorros
- Ayuda de transporte
- Pago de becas
- Vacaciones de más de 15 días pagadas
- Liquidación por retiro voluntario
- Ayuda por nacimiento de hijo
- Gastos médicos
- Pensiones
- Dote matrimonial
- Colegiaturas de hijos.

B) Financieras Indirectas:

- Vales para tiendas
- Descuentos en tiendas
- Servicio de comedor
- Concursos diversos, higiene, seguridad, -  
puntualidad,
- Descuento por compra de artículos fabricados  
por la empresa
- Ayuda para deportes
- Servicio de transporte
- Consejería personal
- Actividades culturales organizadas por la  
Empresa
- Facilidad de horario para estudios
- Seguro de automóvil
- Disponibilidad de un vehículo de la compañía
- Permisos
- Compra de bienes por medio de la empresa

PROGRAMA DE SERVICIOS Y PRESTACIONES

Es muy probable que las prestaciones adicionales que otorgue la empresa no sean apreciadas en todo su mérito por los empleados, no están estructuradas en un programa de servicios y prestaciones que proporcione a la empresa una combinación óptima.

Se sugieren los siguientes pasos para elaborar un programa de Servicios y Prestaciones bien estructuradas.

- 1.- Cuantificar el costo de las Prestaciones

2.- Efectuar un presupuesto

3.- Asignar prioridades tomando en cuenta, los requerimientos legales, la preferencia de los empleados y de la gerencia.

4.- Decidir la combinación óptima de los diferentes beneficios.

Uno de los principales requisitos para el éxito de un programa de Servicios y Prestaciones es que reciba apoyo de los trabajadores y empleados, y este se logra cuando se hace el conocimiento de estos la voluntad de la gerencia de ayudarlos tanto en su trabajo como en el desarrollo individual. Se puede observar que es muy importante contar con un programa de prestaciones con objetivos definidos que brinden los beneficios esperados.

CAPITULO V

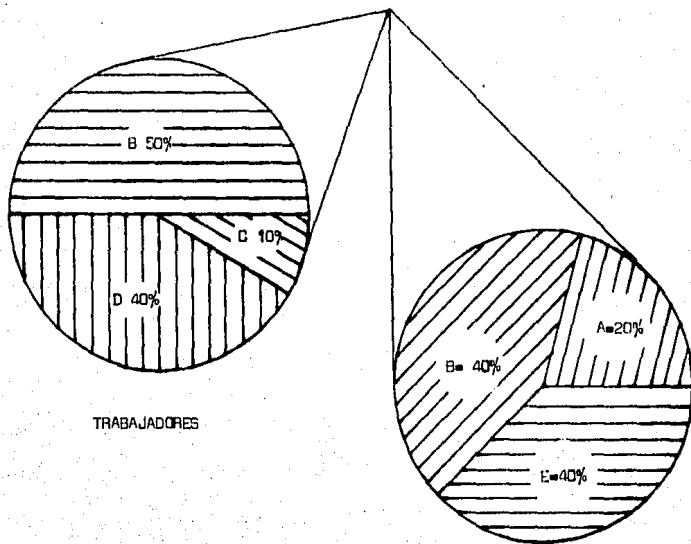
INVESTIGACION DE CAMPO

FICHA DE CAMPO # 1

¿Con cuantos trabajadores y empleados cuenta su empresa, y en que porcentaje ?

<u>Trabajadores</u>	<u>Empleados</u>
a) 10 - 15	a) Menos de 10
b) 16 - 40	b) 10 - 15
c) 41 - 50	c) 16 - 40
d) Más de 50	d) 41 - 50
	e) Más de 50

¿ Y en que porcentaje ? \_\_\_\_\_



TRABAJADORES

EMPLEADOS

**RESULTADO :**

El 50% de las empresas tienen entre 16 y 40 trabajadores; el 10% entre 40 y 50; y el 40% tiene más de 50 - trabajadores.

El 20% de las empresas elegidas en la muestra tiene me nos de 10 empleados; el 40% tiene entre 10 y 15, y el- 40% restante tiene más de 50 empleados.

El 71.8 de las personas empleadas en esta industria son trabajadores ó obreros, y el 28.2 restante son empleados.

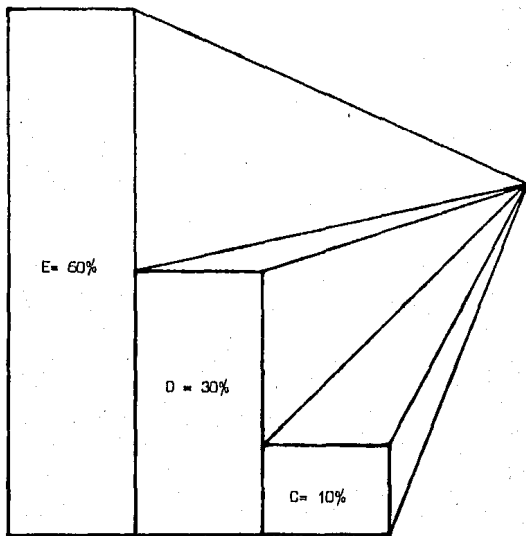
**INTERPRETACION:**

En relación al número de trabajadores que emplea la in- dustria, se observa que más de la mitad se pueden consi- derar empresas pequeñas, y el resto son empresas media- nas y grandes.

FICHA DE CAMPO # 2

¿ Cual es el volumen aproximado de las ventas anuales de su Empresa ?

- a) 1,000,000 - 5,000,000
- b) 6,000,000 - 20,000,000
- c) 21,000,000 - 60,000,000
- d) 61,000,000 - 150,000,000
- e) Más de 150 millones



**RESULTADO :**

El 60% de las empresas entrevistadas tienen unas -  
ventas anuales de más de 150 millones de pesos; el  
30% vende entre 61 y 150 millones y el 10% vende -  
menos de 60 millones anuales.

**INTERPRETACION:**

En relación con su volumen de ventas, la mayor par  
te de las empresas de esta Rama Industrial, pueden  
ser consideradas como empresas mediana, y el resto  
como empresas grandes y pequeñas.

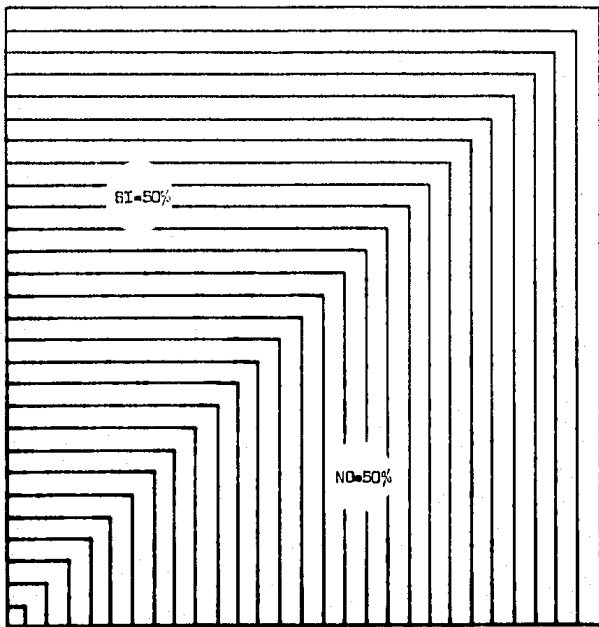


FICHA DE CAMPO # 3

¿ El Volumen de producción actual de la Industria de Cables -  
Eléctricos satisface las necesidades del mercado actual ?

SI ( )

NO ( )



**RESULTADO :**

El 50% de las empresas considera que sí está cubierta la demanda nacional; y el otro 50% opina lo contrario.

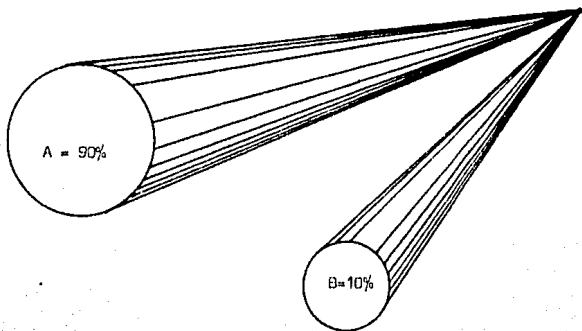
**INTERPRETACION:**

Los resultados anteriores indican que la demanda del mercado nacional no se ha cubierto totalmente, lo cual permite vislumbrar posibilidades de crecimiento para la mayoría de las empresas del ramo.

FICHA DE CAMPO # 4

¿ Que tanta importancia le da usted a la organización como actividad coordinadora de las funciones de la Empresa?

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| a) Mucha importancia   | ( ) |
| b) Regular importancia | ( ) |
| c) Poca importancia    | ( ) |
| d) Ninguna importancia | ( ) |



**RESULTADO :**

El 90% de las empresas entrevistadas consideran que la organización es de vital importancia; el 10% restante no le atribuye demasiada importancia.

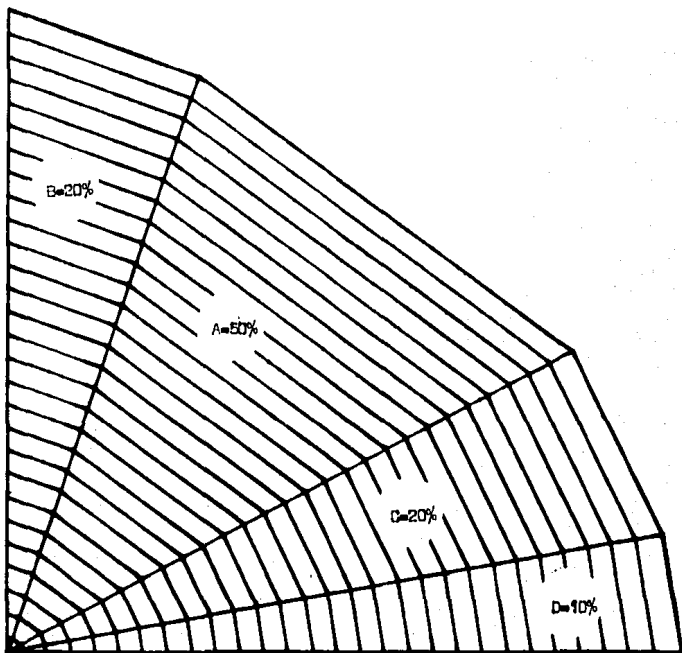
**INTERPRETACION :**

La gran mayoría de las empresas están concientes de la importancia de la organización como actividad - coordinadora de las funciones de la empresa.

FICHA DE CAMPO # 5

¿ Cual de los siguientes objetivos, por orden de importancia, se buscan en la Organización?

- A - Logra las máximas utilidades (    )
- B - Satisfacer las necesidades del mercado (    )
- C - Cumplir con una función social (    )
- D - Combinación de elementos (    )



**RESULTADO :**

Para el 50% de las empresas su principal objetivo - es el Económico; para un 20% es satisfacer las necesidades del mercado; para el otro 20% es cumplir - una función Social; para el 10% restante la combinación de todos.

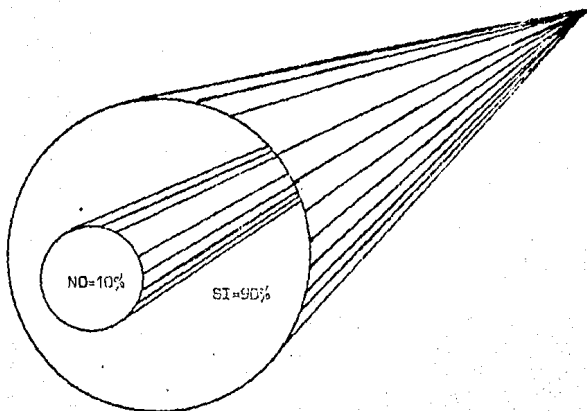
**INTERPRETACION :**

De acuerdo con las respuestas recibidas; para el 50% de las empresas el objetivo primordial es el de obtener utilidades; el resto oscila entre la combinación de todos los objetivos.

FICHA DE CAMPO # 6

¿ Considera necesaria é importante el área de Recursos Humanos dentro de la Empresa ?

SI ( ) NO ( )



**RESULTADO :**

Para el 90% de los entrevistadores es necesaria ó importante el Área de Recursos Humanos dentro de su empresa y Organización y para el 10% restante no lo es.

**INTERPRETACION :**

Sin importar el tamaño de las Empresas la gran mayoría de ellas le dan mucha importancia a los Recursos Humanos que integran la Empresa.

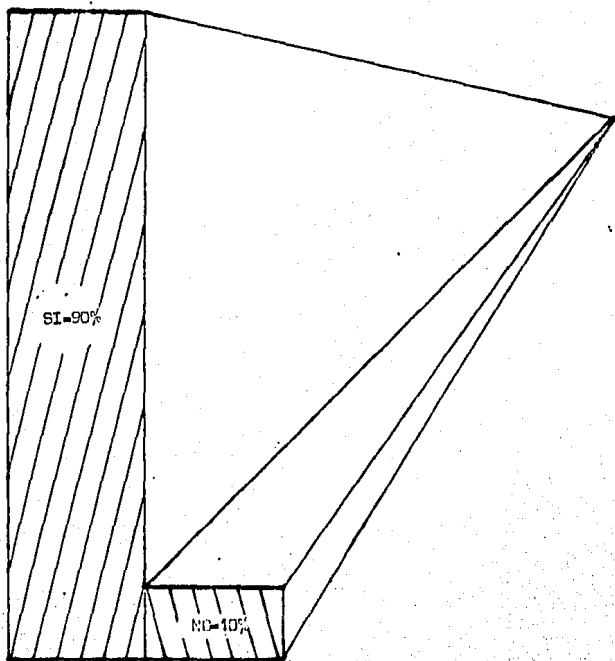


FICHA DE CAMPO # 7

¿ Una buena Organización del departamento de Recursos Humanos Ayuda  
a la identificación del empleado con el puesto ?

SI ( )

NO ( )



**RESULTADO :**

El 90% de la muestra respondió afirmativamente a esta pregunta, y el 10% restante lo hizo negativamente.

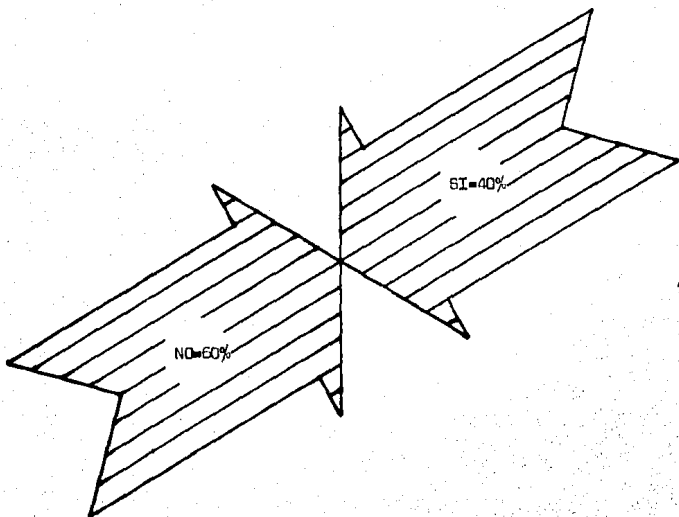
**INTERPRETACION :**

La gran mayoría de las empresas de la muestra está conciente que el contar con una buena organización en el departamento de Recursos Humanos es de vital importancia para que el empleado ó trabajador se identifique con las labores relativas a su puesto.

FICHA DE CAMPO # 8

¿Piensa usted que actualmente el departamento de Recursos Humanos de su empresa, está bien organizado?

SI ( ) NO ( )



**RESULTADO :**

El 60% de las empresas entrevistadas consideran que el departamento de Recursos Humanos de su empresa - no está bien organizado y el 40% restante considera que sí lo está.

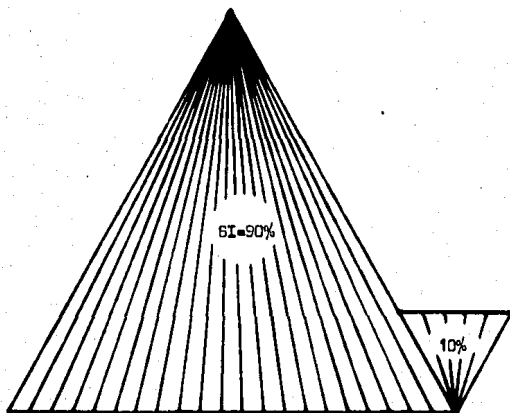
**INTERPRETACION :**

Se observa que aunque la mayoría de las empresas si lleva de una u otra manera la función de Recursos - Humanos, este departamento no está estructurado de una manera formal, ya que el tamaño de las mismas - no lo amerita.

FICHA DE CAMPO # 9

¿ Conoce la estructura y funciones del departamento de Recursos Humanos ?

SI ( ) NO ( )



**RESULTADO :**

El 90% de los entrevistadores si conoce la estructura y funciones del departamento de Recursos Humanos; y el 10% restante no.

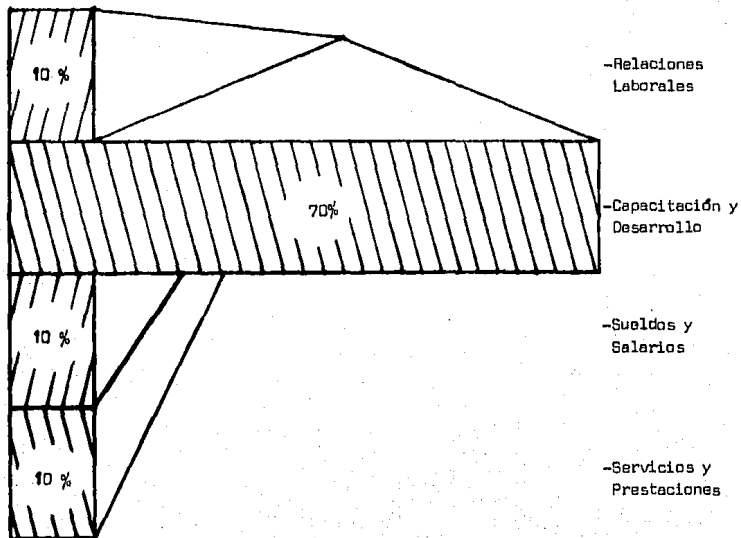
**INTERPRETACION :**

El resultado obtenido en esta pregunta indica claramente que la mayoría de los entrevistados conoce y acepta las ventajas que ofrece un departamento de Recursos Humanos, pero por el tamaño ó situación actual de su empresa no estan en posibilidades de implantarlo como ellos quisieran.

FICHA DE CAMPO # 10

¿Cuales son las actividades que contribuyen en mayor ó menor grado, al desarrollo y eficiencia de su personal?

- Relaciones Laborales ( ) - Empleos ( )
- Sueldos y Salarios ( ) - Capacitación ( )
- Servicios y prestaciones ( ) - Desarrollo ( )
- Otras: \_\_\_\_\_



**RESULTADO :**

Para el 70% de las empresas es la Capacitación y el Desarrollo; para otro 10% las Relaciones Laborales; otro 10% Sueldos y Salarios; y para el 10% restante lo son Servicios y prestaciones.

**INTERPRETACION :**

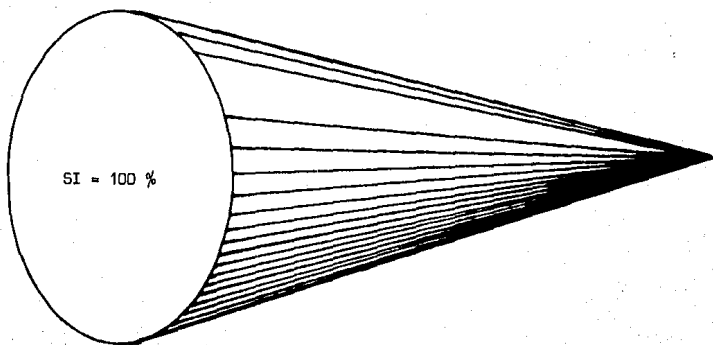
En este caso un mayor porcentaje considera a la - Capacitación y Desarrollo como una actividad fundamental para alcanzar una mayor eficiencia dentro - de la empresa.



FICHA DE CAMPO # 11

¿ Considera que los empleados de su empresa conocen perfectamen  
te todas las funciones que integran su puesto?

SI (        )                      NO (        )  
  ✓        \_\_\_\_\_                      ✓        \_\_\_\_\_



**RESULTADO :**

El 100 % de los entrevistadores contestó afirmativamente a esta pregunta.

**INTERPRETACION :**

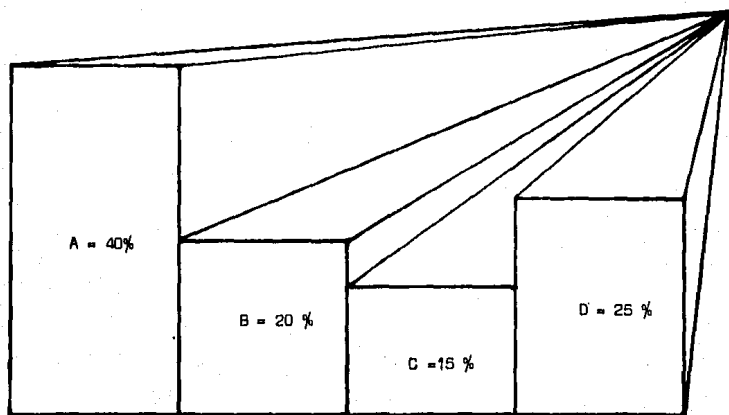
En la mayoría de los casos el trabajo es muy específico; por lo tanto es casi imposible que el trabajador no conozca las labores relativas al puesto. Es en niveles superiores, en donde presenta una mayor dificultad, ya que aquí están implícitos otros factores como son Autoridad y Responsabilidad, y si estos no están perfectamente especificados y delimitados se pueden presentar conflictos.

FICHA DE CAMPO # 12

¿ A través de que medios de comunicación, recluta la empresa a su personal ?

- a) Personal mismo de la empresa ( )  
 b) Periódicos ( )  
 c) Universidades ( )  
 d) Otros medios:

¿Cuales? \_\_\_\_\_



D ; Otros Medios.: Sindicatos, Grupos de Intercambio y Servicios Cooperativos.

**RESULTADO :**

El 40% recluta su personal dentro de la misma Empresa, el otro 20% a través de los periódicos, - otro 15% en las Universidades y el 25% restante - recurre a otros medios como son: Sindicato, Grupos de Intercambio, Bolsas de Trabajo y Servicios Corporativos..

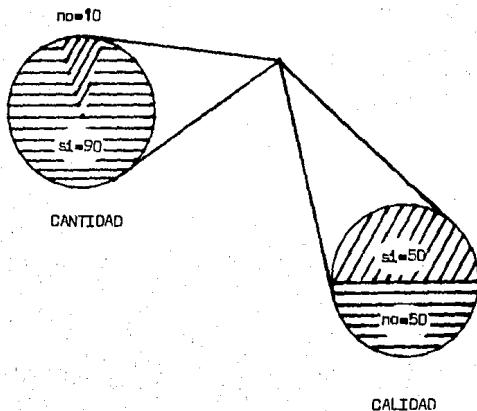
**INTERPRETACION :**

Es muy común en las empresas reclutar operarios a través de su personal y del Sindicato cuando así lo especifica su contrato de trabajo. En el caso del personal técnico, Administrativo y Gerencial, el reclutamiento se lleva a cabo por otros medios más especializados.

FICHA DE CAMPO # 13

¿ El medio de comunicación que utiliza la empresa, para reclutar personal trae en cantidad y calidad al tipo de candidatos que solicita?

Cantidad	Si ( )	No ( )
Calidad	Si ( )	No ( )



**RESULTADO :**

El 90% de los entrevistados respondieron, que si obtienen respuesta en cantidad suficiente y el 10% que no. En el renglon de calidad el 50% si esta satisfecha con la calidad del personal que recluta, pero el otro 50% no lo está.

**INTERPRETACION :**

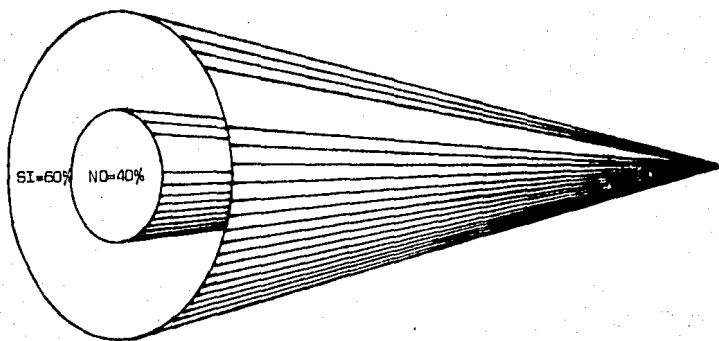
Generalmente las empresas no tienen problema en reclutar personal para trabajos generales, es cuando se necesita personal técnico especializado cuando tienen muchos problemas, lo que indica que en el área existe gran demanda por técnicos especializados. En cuanto a áreas no especializadas si existe gran cantidad de solicitantes, a un nivel profesional, lo que falta es calidad.

FICHA DE CAMPO # 14

¿Considera Ud. que la solicitud de empleo, proporciona la información necesaria acerca del candidato?

SI ( )

NO ( )



**RESULTADO :**

El 60% de los entrevistados si considera que la -  
solicitud de empleo proporciona la información ne-  
cesaria acerca del candidato; y el 40% restante -  
opina lo contrario.

**INTERPRETACION :**

La gran mayoría de los entrevistados está de acuer  
do en que la solicitud es una buena herramienta par  
a obtener los datos elementales del candidato y -  
es válida como punto de partida para la aplicación  
de otras técnicas de selección.

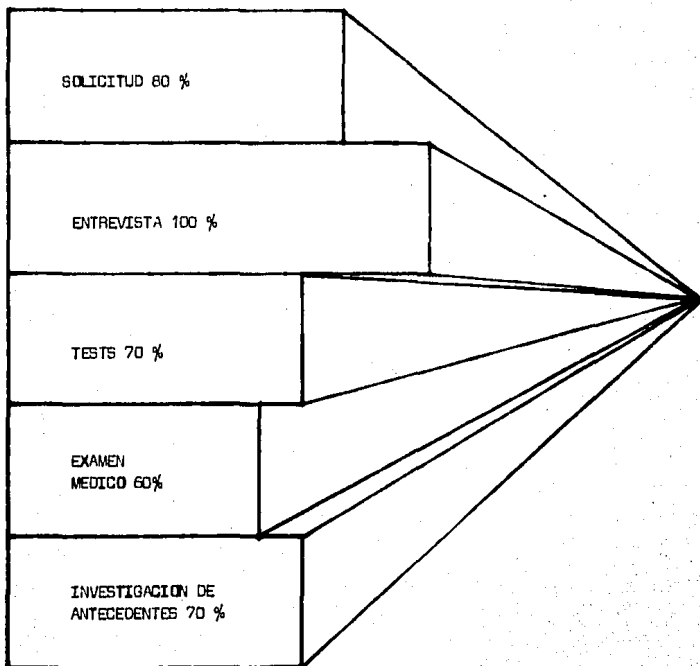


FICHA DE CAMPO # 15

¿Qué sistemas ó procedimientos utilizan Uds. en la selección de personal?

- |               |     |                     |     |
|---------------|-----|---------------------|-----|
| a) Solicitud  | ( ) | d) Examen Médico    | ( ) |
| b) Entrevista | ( ) | e) Investigación de |     |
| c) Test       | ( ) | antecedentes        | ( ) |

Otros: \_\_\_\_\_



**RESPUESTA :**

Tomando cada uno de los incisos de manera independiente y no como un 100% las respuestas obtenidas nos indican que :

- A) El 80% de las empresas emplea la solicitud.
- B) El 100% aplica la entrevista.
- C) UN 70% efectua tests.
- D) 60% de las empresas lleva a cabo exámenes Médicos.
- E) y el 60% de las empresas investiga los antecedentes del solicitante.

**INTERPRETACION :**

La respuesta anterior reafirma que de alguna manera las empresas utilizan una o varias de las técnicas de Selección sugeridas en la pregunta y expuestas en el presente estudio.

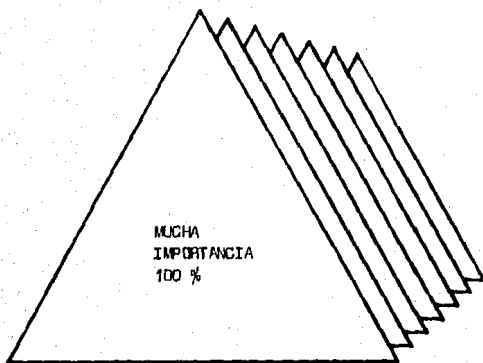
FICHA DE CAMPO # 16

¿Qué tan importante considera la capacitación como herramienta para incrementar el desarrollo y la eficiencia del personal?

De mucha importancia ( )

De poca importancia ( )

De ninguna importancia ( )



**RESULTADO :**

El 100% de las empresas considera la capacitación como una herramienta necesaria para incrementar el desarrollo y la eficiencia del personal.

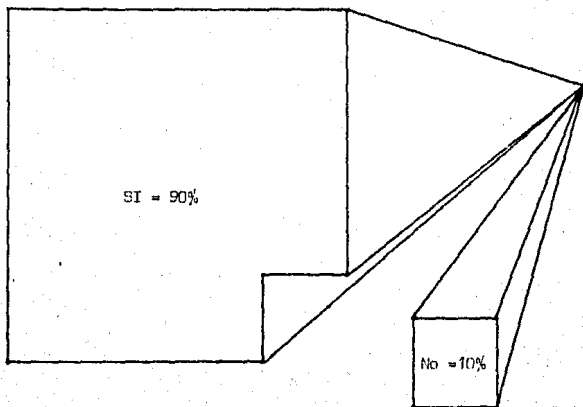
**INTERPRETACION :**

Se puede observar que todas las empresas de la - nuestra, están concientes de la importancia de la Capacitación como factor esencial para el aumento de la productividad y calidad de los productos fabricados.

FICHA DE CAMPO # 17

¿ Dentro de la empresa existen cursos de Capacitación?

SI ( ) NO ( )



**RESULTADO :**

El 90% de las empresas entrevistadas cuentan con cursos de Capacitación y solamente el 10% restan te carece de ellos.

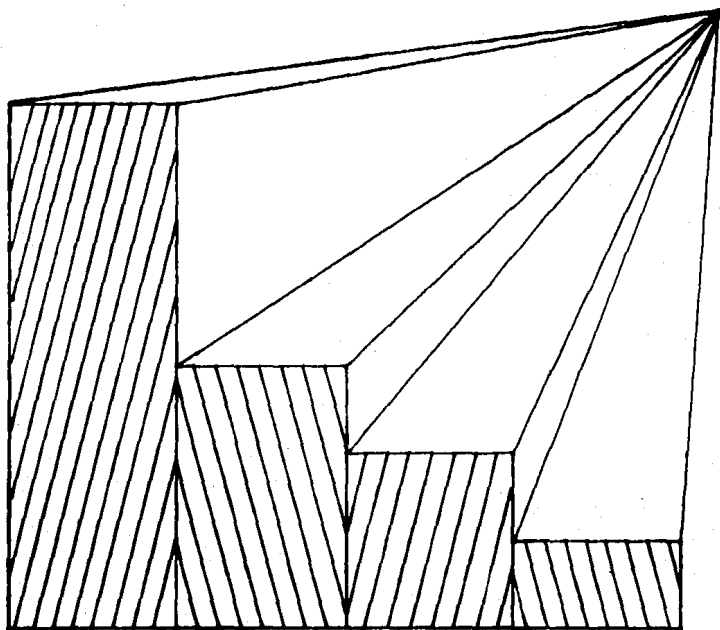
**INTERPRETACION :**

Es lógico apreciar que las empresas entrevistadas están impartiendo de alguna manera, cursos de capacitación para sus empleados, ya que es exigida por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 132 Fracción 15.

FICHA DE CAMPO # 18

¿A qué niveles organizacionales se imparten esos cursos ?

- Nivel obrero ( )
- Nivel empleado ( )
- Nivel gerencial ( )
- A todos niveles ( )
- A ningún nivel ( )



- TODOS  
NIVELES 60%

- NIVEL  
OBRERO 30%

- NIVEL DE  
EMPLEADOS 20%

- NIVEL  
GERENCIAL 10%

**RESULTADO :**

Para la interpretación de los resultados arrojados en esta pregunta se tomó cada una de las respuestas de manera independiente, por lo tanto:

- A) El 60% imparte capacitación a todos los niveles
- B) Un 30% lo hace a nivel obrero.
- C) Otro 20% lo hace a nivel de empleados.
- D) Un 10% capacita a nivel gerencial.

**INTERPRETACION :**

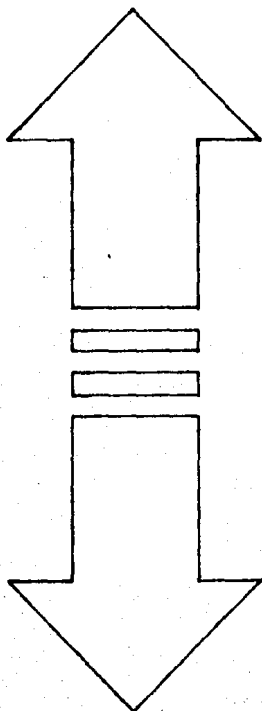
Se puede apreciar que la mayoría de las empresas - que integran la muestra no se conforman con cumplir lo estipulado por la ley, ya que también se preocupan por capacitar a niveles medios y superiores, - ya que están conscientes del beneficio que les aporta.



FICHA DE CAMPO # 19

¿Como considera los salarios que paga la empresa, con respecto a los que pagan en el medio y en la comunidad ?

- Inferiores ( )
- Iguales ( )
- Superiores ( )



- SUPERIORES 30 %

- IGUALES 70 %

- INFERIORES 00%

**RESULTADO :**

El 70% de las empresas entrevistadas considera que los salarios que paga son iguales a los pagados por las empresas competidoras y solamente un 30% considera pagar salarios superiores.

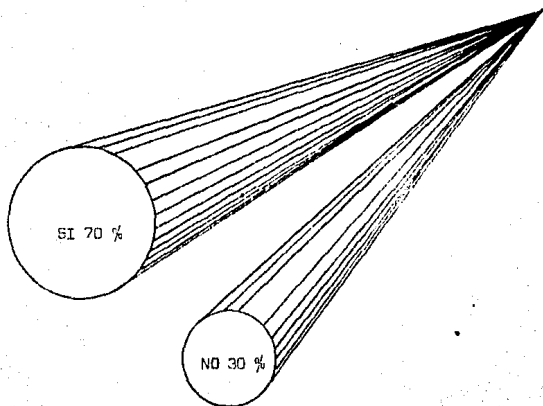
**INTERPRETACION :**

Se puede observar que la mayoría de las empresas del ramo otorgan salarios parecidos y solamente un pequeño porcentaje paga salarios superiores.

FICHA DE CAMPO # 20

¿ Considera que la remuneración influye en la productividad del personal ?

SI ( ) NO ( )



RESULTADO :

El 70% considera que sí influye; y el otro 30% que no.

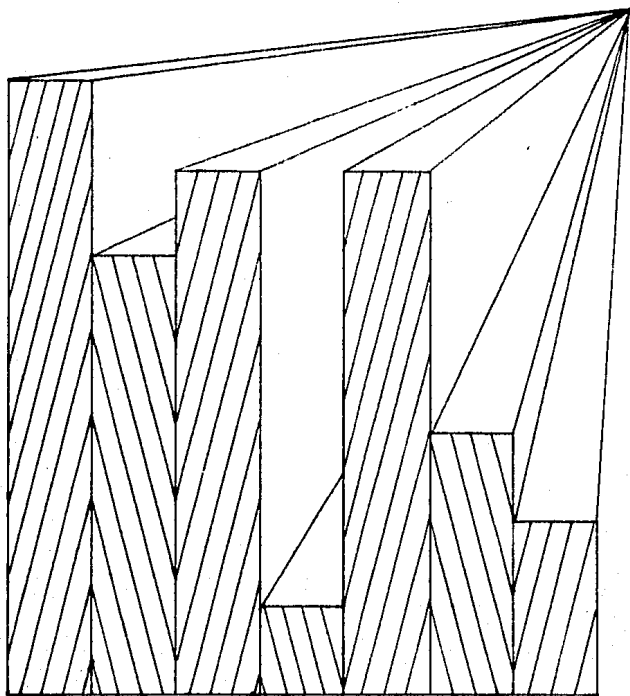
INTERPRETACION :

Se puede observar que la mayoría considera que una buena remuneración del trabajo, es esencial para incrementar la productividad en la empresa.

## FICHA DE CAMPO # 21

¿Qué prestaciones de la siguiente lista, creó Ud. que motiven más a los trabajadores ?

- A) - Caja de ahorros ( )  
 b) - Despensas ( )  
 C) - Servicio de Comedor ( )  
 D) - Dote matrimonial ( )  
 E) - Ayuda de transporte ( )  
 F) - Becas ( )  
 G) - Permisos ( )



A= 70% B= 50% C=60% D= 10% E= 60% F= 30% G= 20%

**RESULTADO :**

En la interpretación de esta pregunta se tomó a cada una de las respuestas de una manera independiente, - ya que la mayoría de las empresas contestó varias de las alternativas por lo cual :

- A) 70 % caja de ahorros,
- B) 50 % despensas
- C) 60 % comedor
- D) 10 % dote matrimonial
- E) 60 % ayuda para transporte
- F) 30 % becas
- G) 20 % permisos

**INTERPRETACION:**

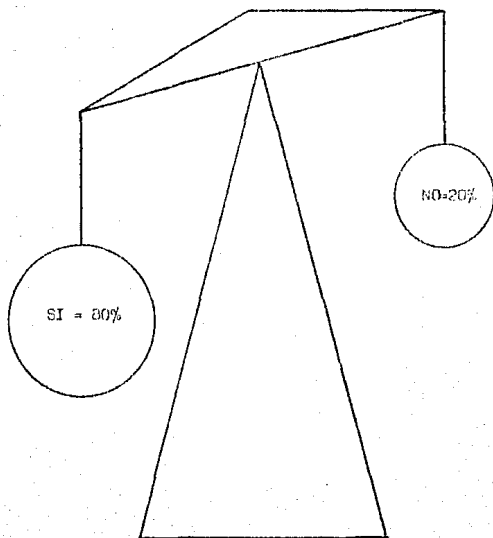
Es fácil observar, que en la actualidad es común que - las empresas otorguen prestaciones mayores a las que - exige la Ley.

FICHA DE CAMPO # 22

¿ Las prestaciones que ofrece su empresa son superiores a las exigidas por la Ley 7

SI ( )

NO ( )



**RESULTADO :**

En el 80% son superiores y en el otro 20% son iguales.

**INTERPRETACION :**

Existe la tendencia a otorgar prestaciones superiores a las de la Ley, y que benefician al trabajador y a su familia por igual. Además, no son afectadas fiscalmente, por lo que el beneficio es íntegro para el trabajador y por lo general, son estas las que hacen que el trabajador aprecie la empresa.

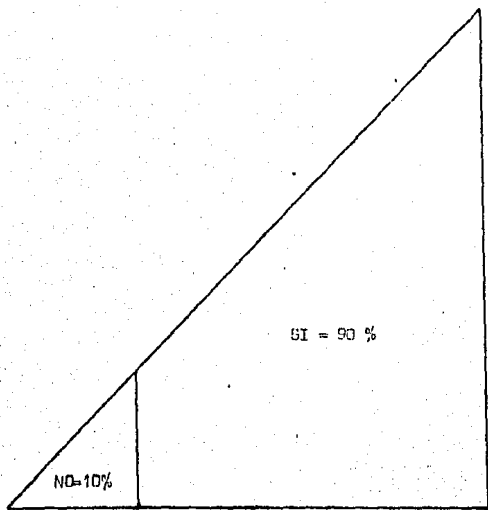


FICHA DE CAMPO # 23

¿ Creé Ud. que las prestaciones motiven al trabajador para  
rendir más y que permanezca mayor tiempo dentro de la em  
presa ?

SI ( )

NO ( )



**RESULTADO:**

El 90% contestó afirmativamente y el 10% restante fué negativo.

**INTERPRETACION :**

Es lógico pensar que un trabajador que dedica gran parte de su tiempo a prestar un servicio, sea remunerado de una manera justa. Esto ayudará a que la persona se sienta satisfecha y colabore siendo lo más productiva posible tratando de permanecer mayor tiempo dentro de la empresa. También se toman en cuenta otros incentivos que no necesariamente son materiales.

## CONCLUSIONES

## C O N C L U S I O N E S

### I. COMPROBACION DE OBJETIVOS CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

En cuanto al objetivo general de esta investigación, se puede decir que es alcanzado a través de los cuestionarios aplicados a los gerentes y jefes de departamento de las empresas fabricantes de cables Especiales en México.

Las preguntas que forman el cuestionario, tienen la intención fundamental de recopilar información sobre los factores del departamento de Recursos Humanos que contribuyen al desarrollo y eficiencia del personal.

El primer objetivo específico 1.1.2.1. es alcanzado por medio de las preguntas 1,2 y 3 del cuestionario en donde se indaga sobre los aspectos fundamentales de la industria fabricante de cables especiales.

En lo que se refiere al segundo objetivo específico 1.1.2.2. su respuesta se encuentra contenida en las preguntas 4,5,6,7,8 del cuestionario en las cuales se habla de la importancia que tiene el departamento de Recursos Humanos en la empresa.

Lo relativo al tercer objetivo específico 1.1.2.3 se alcanza a través de las preguntas 9,10 y 11 del cuestionario, donde se demuestra que en general todo el personal de las empresas esta identificado con su puesto.

El cuarto objetivo específico se confirma - con las preguntas 12,13,14 y 15 del cuestionario en donde conocen los medios de reclutamiento y selección más utilizados en las empresas de esta rama industrial.

Por lo que respecta al quinto objetivo específico 1.1.2.5 se alcanza a través de las preguntas 16,17 y 18 del cuestionario que se refieren a la importancia que tiene la capacitación como medio para aumentar la productividad de los trabajadores y a qué niveles se imparte.

El sexto objetivo específico 1.1.2.6 se alcanza a través de las preguntas 19,20,21,22 y 23 del cuestionario donde se averigua si las remuneraciones que brindan las empresas del ramo son iguales y si satisfacen las necesidades de sus empleados y trabajadores.

## II COMPARACION DE LA HIPOTESIS CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION DE CAMPO

Analizando los resultados obtenidos a través de la investigación de campo con la aplicación de los cuestionarios, se pudo comprobar la hipótesis de la presente investigación, ya que en la interpretación de las respuestas obtenidas a las preguntas 4 a 23 del cuestionario, se confirmó la contribución que brinda una buena administración del departamento de Recursos Humanos al desarrollo y eficiencia del personal brindándoles oportunidades en las empresas, así como -

una justa retribución a los servicios prestados y toda una gama de beneficios adicionales tendientes a incrementar el nivel de vida de los empleados.

Es así como se logra afirmar que un departamento de Recursos Humanos bien administrado en la industria fabricante de Cables Especiales permitirá lograr un mayor desarrollo y eficiencia del personal en los servicios que presta a la empresa.

### III COMPARACION DE LOS OBJETIVOS CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION DOCUMENTAL

El Objetivo General 1.1.1 consistió en analizar los factores determinantes dentro de la administración de Recursos Humanos que contribuyen al desarrollo y eficiencia del personal de la industria fabricante de Cables Especiales.

En el aspecto teórico, se considera que se alcanzó este objetivo por medio del capítulo IV, en el cual se hace una exposición del departamento de Recursos Humanos y los factores que lo conforman.

Por otro lado los capítulos III y IV exponen cada uno de los aspectos integrantes de un departamento de Recursos Humanos, su desarrollo, su estructura, sus etapas y su aplicación dentro del proceso administrativo.

En cuanto al primer objetivo específico 1.1.2.1. de este estudio en el cual se pretende conocer la industria fabricante de Cables Eléctricos Especiales en sus diferentes áreas, a través del capítulo II en el cual se explica que es un conductor eléctrico y cuáles son sus características

principales y se dá además una exposición de lo que es Condu-mex, S.A. hoy por hoy, la empresa lider en fabricación de Cables Eléctricos en México, se logra conocer la importancia y potencial de esta industria.

En lo relativo al segundo objetivo específico 1.1.2.2, que trata sobre la importancia que le dan las empresas del ramo a la administración de los Recursos Humanos, el capítulo III muestra los orígenes y evolución de los Recursos Humanos indicando así la importancia de estos en las empresas con el fin de alcanzar los objetivos de éstas.

El tercer objetivo específico 1.1.2.3 donde se intenta saber si las actividades del departamento de Recursos Humanos estan bien identificados por el personal que elabora en las empresas de esta rama, se puede encontrar su respuesta en el capítulo III de esta investigación, en donde se explica la estructura y funciones del departamento de Recursos Humanos.

Los objetivos específicos 1.1.2.4, 1.1.2.5 y 1.1.2.6, a través de los cuales se pretendió conocer los factores que influyen en el desarrollo y eficiencia del personal son alcanzados en el capítulo IV de esta investigación por medio del cual se conocen y explican las técnicas del proceso de selección, contratación é inducción de personal a las empresas que contribuyen a la obtención de los recursos Humanos que la empresa requiere.

#### IV. COMPROBACION DE HIPOTESIS CON RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DOCUMENTAL

En cuanto a la investigación documental, la hipótesis de este estudio, que expresa: "El contar con un departamento de Recursos Humanos bien administrado permitirá lograr un mayor desarrollo y eficiencia del personal," queda comprobado por medio de los capítulos III y IV de este trabajo, en los cuales se llega a conclusiones particulares, que manifiestan que en realidad la buena administración del departamento de Recursos Humanos, contribuye al desarrollo y eficiencia del personal de la industria fabricante de cables especiales en México.

Con fundamento a la información obtenida, se llegaron a las siguientes conclusiones:

El ser humano necesita desarrollar sus facultades físicas e intelectuales con el objeto de satisfacer óptimamente sus necesidades lo que traerá como consecuencia su desenvolvimiento integral como individuo. Por lo tanto, la capacitación será un medio de gran valor para que las empresas contribuyan a lograr este desarrollo que requiere su personal, para integrarse mejor a sus actividades dentro de la organización.

En el inciso referente al área de sueldos y salarios, se comprueba la importancia de una estructura salarial bien definida como factor, que sin duda contribuye al desarrollo humano del personal dentro de las empresas.

La retribución otorgada por las empresas a sus empleados, por conducto de sueldos y salarios, influye en-



el comportamiento de éstos, y los motivará a realizar eficientemente su trabajo.

Una organización bien administrada siempre ayudará a lograr las metas y objetivos que ésta se propone. Por consiguiente, el programa de Recursos Humanos dará un programa más específico al empleado de lo que es su trabajo y la empresa para la cual brinda sus servicios.

RECOMENDACIONES

Una vez analizados los resultados de la investigación, tanto Documental como de Campo, cabe hacer algunas recomendaciones, a fin de que las empresas fabricantes de Cables Especiales, cuenten con medios más efectivos para desarrollar a su personal, logrando hacer más eficientes sus operaciones. En base a los resultados obtenidos en esta investigación, que confirman la hipótesis, se formularon las siguientes opiniones basándose en la situación encontrada en las empresas del ramo, - las cuales se presentan a continuación a manera de resumen, surgiendo inmediatamente las recomendaciones que se formulan.

En base a la investigación realizada se puede concluir que en la industria de los Cables Especiales existen 2 clases bien definidas de empresas; las primeras son empresas grandes, fabricantes de Cables Eléctricos en general, siendo una de sus ramas la de Cables Especiales, y las segundas que se dedican exclusivamente a la fabricación de estos últimos.

Las primeras presentan una organización bien estructurada, por consiguiente su departamento de Recursos Humanos se encuentra perfectamente administrado, siendo esto producto de su tamaño, poder económico y viéndose reflejado en la calidad de sus productos. El segundo grupo representa a la mayoría de las empresas del ramo y que dieron origen a la presente investigación. Estas empresas son por lo general originadas de una manera artesanal y debido a la gran demanda existente en el mercado nacional de este tipo de productos han crecido a través del tiempo, pero aún no alcanzan el tamaño necesario para soportar el gasto que significa la creación de un departamento de Recursos Humanos en forma.

En la gran mayoría de estas empresas no existe un departamento de Recursos Humanos, ya que la mayoría de las funciones que este debe realizar son ejecutadas por el gerente mismo de la empresa ó en su defecto por el jefe de producción, partiendo más de una base empírica que científica. Sin embargo existe conciencia de la contribución que brinda una buena administración del Departamento de Recursos Humanos. Estas empresas por lo general se encuentran en un nivel de desarrollo medio teniendo como prioridades las ventas y la producción, lo cual les lleva a considerar el área de Recursos Humanos como de 2° nivel en importancia.

Se recomienda estructurar un departamento de Recursos Humanos en su mínima expresión en el caso de las pequeñas empresas, con el fin de llevar un perfecto control de esta función lo cual permitiría a la dirección el concentrar sus esfuerzos en actividades que considere necesarios.

En lo que se refiere a los objetivos de la empresa y por lo tanto de los Recursos Humanos, estos se encuentran en la mente de los accionistas y del gerente, pero no en la mente de los empleados y trabajadores, que son, los que intervienen en los diferentes procesos de la empresa. La carencia de políticas y manuales de organización por escrito lleva a una falta de comunicación adecuada que armonice los objetivos de la administración, con los de los empleados y trabajadores.

Se requiere la formulación de objetivos y políticas para todos los niveles y áreas de la empresa, especialmente para la de Recursos Humanos, para lograrlo se recomienda que sean formulados por escrito y basándose en los pasos del proceso administrativo que son: Planeación, organización, ejecución, dirección y control.

Se debe también de crear un medio eficiente de comunicación interna que permita dar a conocer a todo el personal los objetivos y políticas que persigue la administración y los avances que se van logrando para alcanzarlos, para lograr una integración del personal hacia la empresa. Por otro lado se requiere llevar a cabo un proceso de selección más detallado, que permita que el personal que ingresa en la empresa brinde los resultados esperados que permitan la satisfacción de ambas partes.

De las actividades de Recursos Humanos se le da más importancia a la capacitación y desarrollo, que es considerado como un factor determinante para el aumento en la eficiencia del personal, se le da un enfoque práctico dirigido a un puesto, o labor específica lo cuál no permite un desarrollo integral del personal que visualice el futuro de este tanto dentro como fuera de la empresa.

Es indispensable planear, elaborar y poner en práctica programas de capacitación y desarrollo a todos los niveles de la empresa que permitan alcanzar las necesidades del personal por parte de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

En lo que respecta a la administración de sueldos y salarios se observa que se mantiene un nivel competitivo en toda la industria principalmente debido a los tabuladores existentes dentro del ramo. Existe además la firme creencia de que la remuneración influye directamente en la productividad.

Por lo tanto se recomienda crear un programa de incentivos y prestaciones, es muy importante que dicho

Programa sea difundido de una manera adecuada, lo cuál permitirá al personal sentir que su esfuerzo es tomado en cuenta.

En base al panorama expuesto anteriormente con respecto a los problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas fabricantes de Cables Especiales, que repercuten en la mala administración de los Recursos Humanos, se pueden señalar las técnicas administrativas como base para llevar a cabo una planeación del área de Recursos Humanos que permitan llegar a una solución a corto, mediano y largo plazo. A través de la aplicación de estas técnicas, las industrias del ramo contarán con una estructura definida del departamento de Recursos Humanos, que contribuirá de una manera determinante al objetivo de las mismas y de la presente investigación.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando.  
Administración de Recursos Humanos  
Edit. Trillas.  
México, 1973

Belcher David S.  
Sistemas de Retribución y Administración de Salarios  
Ediciones Deusto  
Bilbao, España, 1973

Caude Roland.  
Organización General y Estructura de Empresa.  
Ediciones Desuto, Tomo I  
Bilbao, España, 1973

Shruden Hebert y Sherman Arthur.  
Administración de Personal.  
Cia. Editorial Continental, S.A.  
México, 1978

French, Wendell L.  
El Proceso de Manejo de Personal  
Mc Gra-Hill Boock Company  
NY, USA, 1975

Gomez Ceja Guillermo  
Planeación y Organización de Empresas  
Talleres de Impresión Offsali-G  
México, 1972



Myers A. Charles y Pigors Paul  
La Administración de Personal; Un punto de vista y un método.  
C.E.C.S.A.  
México, 1974

Reyes Ponce Agustín  
Administración de Personal  
Editorial Limusa  
México, 1981

Reyes Ponce Agustín  
Análisis de Puestos  
Limusa  
México, 1972

Robinson-Hall  
Organización y Administración de Negocios  
Ediciones El Castillo, S.A.  
Madrid, España, 1968.

Rodríguez Sahagun, tomas  
La Dirección de Personal  
Ediciones Deusto  
Bilbao, España, 1973

Sibson, Roberto E.  
Administración de Sueldos y Salarios  
Editorial Técnica, S.A.  
México, 1968

Taylor Frederik y Fayol Henry  
Principios de la Administración Científica  
Librería el Atenero Editorial  
Buenos Aires, Argentina, 1973

Terry George  
Principios de Administración.  
Cia. Editorial Continental, S.A.  
México, 1980.

Testa Gian Luigi  
Los Servicios Sociales.  
Editorial Deusto  
Bilbao España 1973.