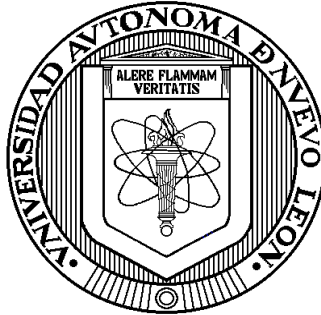


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA MEDIANA EMPRESA**

POR

ING. FREDDY PIÑÓN JIMÉNEZ

TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

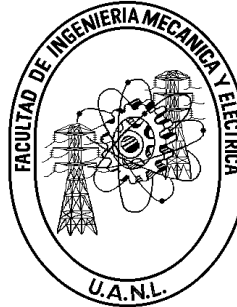
SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N. L.

DICIEMBRE 2007.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA MEDIANA EMPRESA**

POR

ING. FREDDY PIÑÓN JIMÉNEZ

TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N. L.

DICIEMBRE 2007.

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
División de Estudios de Posgrado

Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la Tesis "*Propuesta de implementación de un departamento de recursos humanos en una mediana empresa*" realizada por el alumno *Freddy Piñón Jiménez* con número de matrícula *0814940*, sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la *Administración* con especialidad en *Relaciones Industriales*.

El Comité de Tesis

M.C. María Blanca E. Palomares Ruiz
Asesora

M.D.O. Jesús José Meléndez Olivas
Revisor

M.A. Felipe de Jesús Rivera Vieczcas
Revisor

Vo. Bo.

Dr. Guadalupe Alan Castillo Rodríguez
Subdirector de la División de Estudios de Posgrado

Ciudad Universitaria, a 14 de Diciembre del 2007.

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| I.- Agradecimientos..... | VI |
| II.- Resumen..... | VII |
| III.- Introducción..... | 1 |
| IV.- Marco teórico o Antecedentes..... | 4 |
| Capítulo 4.1: Las organizaciones..... | 4 |
| 4.1.1 Antecedentes de las organizaciones..... | 4 |
| 4.1.2 Tipos de organización..... | 5 |
| 4.1.3 Estilos organizacionales..... | 6 |
| 4.1.4 División organizacional..... | 8 |
| Capítulo 4.2: Administración de recursos humanos..... | 10 |
| 4.2.1 Antecedentes de la administración de R. H..... | 10 |
| 4.2.2 Evolución de la administración de R. H..... | 11 |
| 4.2.3 La administración de R. H. en la actualidad..... | 12 |
| 4.2.4 Funciones de la administración de R. H..... | 15 |
| 4.2.5 El análisis de puestos como herramienta básica..... | 18 |
| Capítulo 4.3: Departamento de recursos humanos..... | 23 |
| 4.3.1 Elementos del departamento de R. H..... | 23 |
| 4.3.2 Ubicación del departamento de R. H..... | 24 |
| 4.3.3 Responsables del departamento de R. H..... | 26 |
| 4.3.4 La motivación del equipo para un mejor desempeño.... | 30 |
| 4.3.5 La reingeniería como camino al cambio..... | 34 |

| | |
|--|----|
| V.- Método o Proceso experimental | 36 |
| Capítulo 5.1: Antecedentes de la empresa | 36 |
| 5.1.1 Historia de la empresa | 36 |
| 5.1.2 Misión y visión de la empresa | 38 |
| 5.1.3 Misión y visión del departamento de producción | 38 |
| 5.1.4 Situación actual | 38 |
| 5.1.5 Organigrama de la empresa | 39 |
| Capítulo 5.2: Definición del problema | 40 |
| 5.2.1 Organigrama de producción | 40 |
| 5.2.2 Proceso de producción | 42 |
| 5.2.3 Funciones de cada departamento en producción | 43 |
| Capítulo 5.3: Departamento de R. H. de la empresa | 49 |
| 5.3.1 Causas de la necesidad de un departamento de R. H. | 49 |
| 5.3.2 Funciones de recursos humanos dentro de la empresa | 51 |
| VI.- Resultado | 56 |
| VII.- Discusión..... | 57 |
| VIII.- Conclusiones y Recomendaciones..... | 58 |
| IX.- Glosario de datos o Definición de términos..... | 60 |
| X.- Bibliografía o Referencias bibliográficas | 62 |
| XI.-Apéndices y Anexos | 63 |

I.- AGRADECIMIENTOS



Primero y antes que nada, dar gracias a **Dios**, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.



A mi Esposa Laura y a mis Hijos: Diana Laura y Fred' Jr. Por caminar conmigo en este proyecto, por haberme brindado su apoyo, solidaridad y motivado a largo de mi vida profesional. Por estar conmigo en todo momento a pesar de las distancias. El camino no fue fácil pero con la energía y fortaleza que ustedes me han brindado, me llene cada día más de fuerza y optimismo, y eso me hizo sentir que esta lucha no fue en vano y que gané mucho.



A mis padres: Ramón y Carolina, y a mis Hermanos: Paul y Carito: porque a pesar de la distancia, el ánimo, su apoyo y su alegría, que me brindaron me dieron la fortaleza necesaria para seguir adelante.



A mi Comité de Tesis: Blanca, Felipe y José, por haberme apoyado y preparado a la realización de dicho proyecto, así como también, Gracias a todos mis demás Maestros que me transmitieron de sus conocimientos, para desarrollar mi formación académica.



En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis de maestría, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde lo más profundo de mi corazón, les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

II.- RESUMEN

Estimado lector:

Esta Investigación o Proyecto, demuestra la importancia de un departamento de Recursos Humanos dentro de una mediana empresa, así como despertar su interés, y que sea de utilidad para futuros proyectos o investigaciones.

La presente Investigación, es una propuesta para la adaptación de un departamento de Recursos Humanos en el área de producción de la empresa Dana Muebles S.A. de C.V. En dicha empresa, con frecuencia se presentan problemas relacionados con el personal, que afectan directamente a la productividad y rentabilidad de la misma.

En el recorrido de esta investigación notará que se hizo una revisión bibliográfica para describir de manera general, lo que es un departamento de recursos humanos, así como sus funciones y el lugar que ocupa dentro de una empresa. También, se describen las características de la empresa, y se estableció una propuesta de un departamento de Recursos Humanos, en base a su estructura y problemática.

El departamento de Recursos Humanos está tomando mayor importancia dentro de las empresas, ya que éstas se han dado cuenta de que el factor humano es de gran importancia, porque es la gente quien finalmente hace productiva y rentable una organización.

Cuando el personal esta motivado y facultado, comienza a dar mejores resultados. Al verse beneficiados económicamente y en su desarrollo tanto profesional como personal, los resultados son aún mejores, por lo que la empresa puede alcanzar mayores logros.

El responsable del departamento de Recursos Humanos, debe ser un agente de cambio, actuando como facilitador o asesor con los jefes (que administran personal) y directamente con los trabajadores, promoviendo un cambio de cultura, y logrando que los empleados tengan confianza en sí mismos, se valoren y le encuentren mayor sentido al trabajo.

III.- INTRODUCCIÓN

La situación que actualmente se vive en nuestro país, exige que las organizaciones mexicanas sean competitivas nacional e internacionalmente. Debido a esto, las empresas u organizaciones, se ven en la necesidad de optimizar todos los recursos con los que cuentan. De este modo, se ve resaltada la importancia de contar con el personal adecuado, ya que éste es el elemento clave que hace girar al mundo empresarial.

Ante ésta situación, el área de Recursos Humanos, como parte de una organización o empresa, ha venido a tomar mayor importancia en los últimos años. Esto debido a que diversas investigaciones han demostrado que las funciones específicas que el personal de éste departamento desempeña, no pueden ser cubiertas por los demás departamentos y que a su vez, dichas funciones, juegan un papel importantísimo en el desarrollo y crecimiento de cada empresa.

A medida que una empresa crece, resulta cada vez más difícil, que sea manejada por una sola persona, por lo cual surgen diversas unidades departamentales. Una de éstas unidades es el departamento de Recursos Humanos, el cual tiene a su cargo la coordinación del trabajo humano dentro de la empresa, así como la promoción del desarrollo e integración del personal.

Al no existir un departamento de Recursos Humanos, los problemas y necesidades del personal, en ocasiones no son detectados o no son canalizados correctamente en busca de su solución.

Debido a esto, surgen muchas situaciones perjudiciales para la organización, como la falta de motivación, el ausentismo, la rotación constante de personal, inconformidades, problemas internos, etc. Éstas situaciones se pueden ver reflejadas de manera negativa en la producción de la empresa, ya que pueden provocar que ésta no sea constante, o bien que carezca de la calidad requerida.

Al integrarme al personal administrativo de una mediana empresa, detecto la necesidad de implementar un departamento de Recursos Humanos que tenga a su cargo todo lo referente al personal, y es así como comienzo la elaboración del presente proyecto.

Debido a que el departamento de Producción de la empresa en cuestión es el que cuenta con el mayor número de empleados, se ha establecido enfocar éste proyecto en la implementación del departamento de Recursos Humanos comenzando en ésta área.

El personal al cual se enfoca, está constituido principalmente por operarios (obreros), hombres y mujeres con un nivel de estudios, en su mayoría, no superior a la primaria.

Tomando en cuenta que el presente proyecto se presenta en calidad de propuesta, tiene como objetivos específicos los siguientes:

- 1) Sentar las bases de un departamento de Recursos Humanos estableciendo sus funciones generales.
- 2) Establecer la principal problemática encontrada en la empresa en cuestión, y proponer las funciones del encargado de Recursos Humanos, como solución a la misma.

Implementar un departamento de Recursos Humanos tiene la finalidad de dar seguimiento a todo lo relativo al personal, ya que independientemente del tamaño de una organización, la gente sigue constituyendo el elemento más importante con que cuenta la misma.

Si la gente está conforme y cómoda con las actividades que realiza y el trato que recibe, será gente motivada que tratará de realizar su trabajo de la mejor manera, y muchas veces, dando un valor agregado a lo que hace.

El presente proyecto tiene como finalidad presentar una propuesta para la implementación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa Dana Muebles S. A. de C. V.

Con éste proyecto, espero demostrar la importancia de un departamento de Recursos Humanos dentro de una mediana empresa, así como despertar el interés del lector, y que sea de utilidad para futuros proyectos o investigaciones.

Entre los factores limitantes que se detectaron durante la realización del presente proyecto, se encuentra la localización geográfica de la empresa, ya que la planta de producción se encuentra a 45 minutos de la Ciudad de Monterrey y las oficinas generales se encuentran en el centro de dicha ciudad. Por tal motivo, no fue posible acudir a la planta de producción diariamente.

Otro factor limitante fue la falta de información requerida sobre los problemas y necesidades del personal. En otros casos la información con la que se contaba no era la adecuada, debido a que no ha sido recopilada por un solo miembro del departamento, sino que se encuentra distribuida entre los diferentes coordinadores del departamento.

El presente texto está dividido en dos partes. En la primera, se hizo una revisión bibliográfica para describir de manera general, lo que es un departamento de recursos humanos, así como sus funciones y el lugar que ocupa dentro de una empresa. En la segunda parte, se describieron las características de la empresa, y se estableció una propuesta de un departamento de Recursos Humanos, en base a su estructura y problemática.

IV.- MARCO TEÓRICO O ANTECEDENTES

Las Organizaciones

Capítulo 4.1

4.1.1.- ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES

*Koontz*¹ dice que la palabra *organización* tiende a ser usada por muchas personas en forma muy imprecisa. Algunos dicen que incluye todo el comportamiento de todos los participantes, otros la comparan con el sistema total de relaciones sociales y culturales; otros más hacen referencia a una empresa. Sin embargo, para la mayoría de los gerentes, el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles y puestos.

También menciona que es una parte de la administración que implica el establecimiento de papeles estructurados que los empleados de una empresa deben desempeñar; estos papeles son estructurados intencionalmente, debido a que debe asegurarse que todas las tareas necesarias para cumplir las metas sean asignadas a las personas que mejor puedan desempeñarlas.

*Chiavenato*² hace referencia a lo que *Bernard* en 1971 mencionó en su libro sobre las organizaciones, expresando que una organización solamente existe cuando:

- a) Hay personas capaces de comunicarse.
- b) Dispuestas a contribuir con acción.
- c) Con miras a cumplir un propósito común.

De ahí que las organizaciones permitan satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos, como emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc.

¹ Harold Koontz y Heintz Wehrich, (1991) Elementos de Administración, 5º edición, Mc Graw-Hill.

² Idalberto Chiavenato (1992) Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall.

En lo personal, coincido con la opinión de *Bernard*, ya que una organización está formada por personas capaces que están en constante comunicación y desempeñando diferentes funciones, con la finalidad de alcanzar un propósito común.

Existe una enorme variedad de organizaciones, como industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educacionales, sociales, políticas, etc.

Cada una de ellas forman parte del ambiente donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra sus cosas, satisface sus necesidades, etc. debido a esto, ejercen un gran impacto en los seres humanos.

Las organizaciones tienen gran influencia sobre la vida de los individuos, como por ejemplo: en la manera como las personas viven, se alimentan, se visten, en sus sistemas de valores, en sus expectativas y convicciones. De igual modo, las organizaciones también se ven influenciadas por las maneras de pensar y sentir de sus participantes.

4.1.2.- TIPOS DE ORGANIZACIONES

*Chiavenato*³ menciona que así como las personas que forman parte de una organización son diferentes entre sí, del mismo modo, las organizaciones presentan una gran cantidad de variaciones. Según el grado de su estructuración, las organizaciones pueden ser formales o informales; estas designaciones representan solamente extremos, ya que las organizaciones no son totalmente formales o informales. *Schultz*⁴ define los términos de organización formal e informal de la siguiente manera:

A) Organización Formal

Este tipo de organización significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, no significa que exista en ella algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante. La organización formal tiene que ser flexible.

³ Idalberto Chiavenato (1992) Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall.

⁴ D. P. Schultz (1991) Psicología Industrial, 3° edición, Mc Graw-Hill.

En las organizaciones más formales tiene que haber espacio para la discreción, para la utilización ventajosa de los talentos creativos y el reconocimiento de las preferencias y capacidades individuales. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación de grupo se tiene que canalizar hacia las metas del grupo y de la organización.

B) Organización Informal

Este tipo de organización. es una red de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino producidas espontáneamente al asociarse las personas entre sí.

Todo grupo de individuos que se reúne periódicamente, por informal o poco cohesiva que sea su estructura, adquiere normas comunitarias: un conjunto de ideas, valores y conductas socialmente aceptadas. A esto se le conoce como grupos informales, en las cuales sus miembros llegan a pensar y obrar de modo similar, lo cual a su vez crea sentimientos de intimidad entre ellos.

En la industria, los empleados a todos los niveles constituyen grupos (u organizaciones) informales y establecen un conjunto de normas comunes. Debido a que no son creados por la gerencia, no aparecen en los organigramas de la empresa.

4.1.3.- ESTILOS DE LAS ORGANIZACIONES

*Schultz*⁵ menciona que existen dos estilos organizacionales diferentes: el estilo organizacional clásico o burocracia y la teoría moderna de la organización. Estos han sido utilizados en muy distintas épocas, por lo cual sus diferencias son sumamente marcadas.

A) Estilo Clásico o Burocracia.

Aunque en la actualidad se suele ver la burocracia como un estilo: engreído, ineficiente, excesivamente organizado y estructurado, agobiado por trámites que impiden hacer cosas

⁵ D. P. Schultz (1991) Psicología Industrial, 3° edición, Mc Graw-Hill.

creativas u originales, en sus inicios su finalidad era mejorar la calidad del ambiente de trabajo.

Como movimiento de protesta social, pretendía corregir las injusticias, favoritismos y flagrante crueldad que caracterizaban a las empresas al inicio de la revolución industrial.

La burocracia debía ser una estructura racional y formal, en la cual estarían perfectamente definidos los papeles de ejecutivos y trabajadores. La regirían normas impersonales y legales, en vez de criterios personales y subjetivos.

En suma, sería un sistema ordenado y lógico, cuyos miembros conocerían sus funciones y, sus normas, sin que hubiera transgresión alguna.

El cambio del estilo organizacional consistió en dividir la empresa o descentralizarla en sus componentes y operaciones, todas ellas ligadas a una rígida jerarquía de control. *Weber* describió cuatro dimensiones en que descansaba el funcionamiento de la empresa:

- a) División del trabajo.
- b) Delegación de autoridad.
- c) Alcance del control.
- d) Estructura.

La crítica principal es que las organizaciones burocráticas prescinden de las necesidades y valores del hombre. Lo tratan como bloque del organigrama, como una simple pieza que puede cambiarse de lugar. De ahí que no le brinden la oportunidad de crecer ni de realizarse a sí mismo, dos de los impulsos humanos de mayor fuerza.

Teoría Moderna de la Organización

Esta teoría se centra en los empleados que constituyen la empresa, es decir, la ve como un reflejo y suma de sus elementos. Sostiene que es necesario atender la conducta de ellos si queremos comprender el comportamiento de la organización en su conjunto. Este planteamiento, que se centra en los aspectos intelectual, motivacional y emocional del hombre, no existía en el enfoque clásico.

La teoría moderna acepta que dimensiones como las actitudes ante el trabajo, la satisfacción y motivación del empleado y los

factores psíquicos de liderazgo influyen en la modalidad y en las funciones de las empresas.

Esto sin descuidar las características y exigencias de la organización, más bien afirmando que surgen de la psicología del personal.

El estilo moderno pone mucho énfasis en lo siguiente:

- a) El enriquecimiento y ampliación de los puestos.
- b) La participación activa del personal en la formulación de políticas a todos los niveles.
- c) Mayor oportunidad de expresión, creatividad y realización personal.

4.1.4.- DIVISIÓN ORGANIZACIONAL

Para *Koontz*⁶, un aspecto de la organización es la creación de departamentos. La palabra departamento indica un área, división o sucursal de una organización definida, sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

La limitación del número de subordinados que se pueden dirigir, restringiría el tamaño de las empresas si no fuera por el dispositivo de la departamentalización.

Al agrupar las actividades y a las personas en departamentos se hace posible ampliar las organizaciones. Sin embargo, los departamentos difieren con relación a los patrones básicos usados para agrupar las actividades.

La departamentalización se puede hacer mediante números simples, por tiempo, por función de empresa, territorial o geográfica, por los tipos de clientes a quienes se atiende y por el proceso del equipo requerido.

No hay una forma mejor y única de organizar, el patrón más adecuado depende de diversos factores en una situación determinada. Estos factores incluyen la clase de trabajo a realizar, la forma en que se debe hacer la tarea, las clases de personas participantes, la

⁶ Harold Koontz y Heintz Wehrich, (1991) Elementos de Administración, 5° edición, Mc Graw-Hill.

tecnología, las personas a quienes se atiende, y otras consideraciones internas y externas.

Posiblemente la selección de un patrón específico de departamentalización se debe hacer de tal forma que se puedan alcanzar, efectiva y eficientemente, los objetivos organizacionales e individuales; con frecuencia es necesario mezclar formas de departamentalización, para lograr esta meta.

Administración de Recursos Humanos

Capítulo 4.2

4.2.1.- ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

*Werther, William y Davis*⁷, mencionan que las organizaciones utilizan instrumentos cada vez más eficaces para responder a los desafíos con los que se enfrentan. Enfatizan que hay un área de rápido avance que cobra incesantemente mayor importancia: el área de la administración de los recursos humanos. Esta área tiene como objetivo el mejorar la productividad de los recursos humanos.

Estos mismos autores complementan su definición, al mencionar que el objetivo de la administración de recursos humanos es el mejorar el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, dentro del marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Para *Mondy y Noe*⁸, la administración de Recursos Humanos es la utilización del esfuerzo de otros (recursos humanos) para alcanzar objetivos organizacionales. *Gary Dessier*⁹ utiliza el concepto de Administración de Personal (ahora conocido como administración de los recursos humanos), al referirse a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos referentes a las personas o recursos humanos de un puesto administrativo.

Kast y Rosenzweig configuran cuatro elementos básicos en la administración de recursos humanos y materiales:

- a) Alcance de objetivos.
- b) Por medio de personas.
- c) Mediante técnicas
- d) En una organización.

Beer, Spector, Lawrence, Mills y Walton refieren que para lograr la eficiencia de la compañía en sus obligaciones para con los accionistas, los empleados y la sociedad, sus directivos deben crear

⁷ Werther Jr., William B. y Davis Keith (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos, 4^o edición, Mc Graw-Hill.

⁸ R. Mondy y Robert Noe (1997) Administración de Recursos Humanos, 6 edición, Prentice Hall.

⁹ Gary Dessier (1996) Administración de Personal, 6 edición, Prentice Hall.

una relación entre la organización y sus empleados, satisfaciendo las necesidades siempre cambiantes de ambas partes.

Por tal motivo, la administración de recursos humanos implica todas las decisiones y acciones administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados (sus recursos humanos).

4.2.2.- EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Mondy y Noe¹⁰, mencionan que durante los últimos años, se han registrado diferentes cambios en los negocios; entre los de mayor importancia se encuentra el creciente respeto y responsabilidad que actualmente se brinda a los profesionales de recursos humanos. Refieren que hasta hace algunos años, las personas que se ocupaban del trabajo de recursos humanos, tenían títulos como asistentes sociales y empleadores de personal. Sus deberes y responsabilidades eran algo limitadas y a menudo trataban con aspectos como salarios de los trabajadores, problemas médicos menores, recreación y vivienda.

Personal, como solía llamarse a recursos humanos, se solía tener en poca estima como profesión, y su posición en la organización estaba por lo regular cerca del punto más bajo de la jerarquía. Con el paso del tiempo, las compañías se han dado cuenta de que el departamento de recursos humanos puede tener un gran impacto sobre la efectividad y rentabilidad global de la organización.

Autores como *Werther, William y Davis¹¹*, hablan de los diferentes cambios que se han ido presentando a partir de 1960, tanto en Iberoamérica como en otros países del mundo. Uno de estos cambios, como ellos mencionan, ha sido la incorporación masiva de las mujeres a la fuerza laboral.

Tradicionalmente la mujer se limitaba a participar únicamente en las labores del hogar, pero después de la Segunda Guerra Mundial, muchas empresas latinoamericanas se dieron cuenta de que el sector femenino podía considerarse personal tan calificado como el masculino. Otro cambio de gran importancia, fue la reducción progresiva en el número de horas trabajadas en los establecimientos

¹⁰ R. Mondy y Robert Noe (1997) Administración de Recursos Humanos, 6 edición, Prentice Hall.

¹¹ Werther Jr., William B. y Davis Keith (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ª edición, Mc Graw-Hill.

Industriales. La acelerada revolución tecnológica, ha sido otro cambio de gran significado.

En muy poco tiempo, las sociedades que dependían de manera casi exclusiva de técnicas sumamente tradicionales, se transformaron en sociedades en las que el uso diario de avanzada tecnología es una realidad. Todos estos cambios en el entorno social, desencadenaron grandes cambios en la administración de personal. Actualmente, el objetivo de la actividad profesional del administrador de recursos humanos es el logro de los objetivos de la organización, con un máximo de eficacia en un marco de acciones responsables y éticas.

4.2.3.- LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ACTUALIDAD

Chiavenato menciona que la administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria, ya que abarca diversos conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de Seguridad, de Medicina del Trabajo, de Ingeniería en Sistemas, de Cibernética, etc. En esta área se tratan asuntos tanto de aspectos internos de la organización, como de aspectos externos o ambientales, utilizando diferentes técnicas para cada uno (figura 1).

| Técnicas utilizadas en el Ambiente Externo | Técnicas utilizadas en el Ambiente Interno |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Investigación de mercado de recursos humanos.• Reclutamiento y selección.• Investigación de salario y Beneficios.• Relaciones con sindicatos.• Relaciones con entidades.• Legislación de trabajo | <ul style="list-style-type: none">• Análisis y descripción de cargos.• Evaluación del desempeño.• Entrenamiento.• Evaluación de cargos.• Plan de carreras.• Higiene y seguridad.• Plan de beneficios sociales.• Política salarial. |

Figura 1: *Técnicas utilizadas en el ambiente interno y externo.* Fuente de Chiavenato¹².

Algunas técnicas de la administración de recursos humanos son aplicadas directamente a las personas, cuando éstas constituyen los sujetos de su aplicación. Otras técnicas son aplicadas indirectamente a las personas, cuando se hacen a través de los cargos que ocupan, o por medio de planes o programas globales o específicos (figura 2).

| TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS | |
|---|--|
| Aplicadas directamente sobre personas | Aplicadas Indirectamente sobre las personas a través de: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento. • Entrevista. • Selección. • Integración. • Evaluación del desempeño. • Entrenamiento. • Desarrollo de recursos humanos. | <p><i>Cargos Ocupados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de cargos. • Evaluación y clasificación de cargos. • Higiene y seguridad. <p><i>Planes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento de recursos humanos. • Banco de datos. • Plan de beneficios sociales. • Plan de carreras. • Administración de salarios. |

Figura 2: *Técnicas de la ARH aplicadas directa e indirectamente sobre las personas.* Fuente de Chiavenato¹³.

Debido a que no existen leyes o principios universales para la administración de los recursos humanos, ésta depende de la situación organizacional, es decir, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo, de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles.

¹² Idalberto Chiavenato (1992) Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall.

¹³ Idalberto Chiavenato (1992) Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall.

Conforme estos elementos van cambiando, la forma de administrar los recursos humanos de la organización debe cambiar también; esto con el fin de considerar las diferentes necesidades y los constantes cambios que ocurren en las organizaciones.

*Blanchard*¹⁴ habla de una nueva forma de administrar los negocios, en la cual el primer cambio debe ser el modo de pensar de la gerencia. Menciona que se quedarán atrás las compañías en las que sus conceptos, estructura, procesos y acciones no se basen o ajusten a cuatro críticos requisitos organizacionales. Las empresas deben de ser:

A) Orientada hacia los clientes

Anteriormente, los artículos de producción en serie se consumían con toda seguridad, la competencia era moderada y principalmente local, y los clientes no tenían mucho para escoger. Después de un acelerado cambio, los consumidores actuales son mas sofisticados, y existe una gran variedad de productos disponibles, por lo que cualquier organización poco sensitiva a los deseos y necesidades de los clientes, está condenada a ser de segunda clase y desaparecer pronto del escenario de los negocios.

B) Eficiente en costos

Los aumentos de costos junto con terribles batallas de precios, han forzado a muchas compañías a recortar sus márgenes a una fracción de lo que habían sido antes. Esto ha traído como consecuencia que las compañías se vean obligadas a hacer mucho más con mucho menos para poder sobrevivir.

C) Rápida y Flexible

Hasta hace algunos años, la dirección de una empresa se basaba en el viejo paradigma de que la toma de decisiones subía por la jerarquía y le daba al director o gerente la oportunidad de enfrentar personalmente los problemas. Sin embargo, las cambiantes necesidades de los clientes han hecho que las pesadas capas de la administración burocrática sean sumamente mortales.

¹⁴ Ken Blanchard (1996) Empowerment, Grupo Editorial Norma.

En la actualidad, a los compradores no les interesa quienes sean los funcionarios en la cumbre de la organización. El factor decisivo son los empleados de primera línea, con quienes tienen que enfrentarse.

Los clientes desean que las personas con quienes tienen contacto en la compañía, es decir, los empleados de primera línea, puedan tomar decisiones, resolver problemas y actuar sin demora.

D) Mejorar continuamente

Hoy en día, toda compañía debe tener como norma el estar en aprendizaje durante toda la vida. Las empresas tienen que aceptar la visión de que hoy son mejor que ayer y mañana serán mejores que hoy. Por más difícil que parezca, las compañías deben superarse a sí mismas continua y permanentemente.

*Blanchard*¹⁵ refiere que para lograr que una empresa esté orientada hacia los clientes, sea eficiente en costos, sea rápida y flexible, y se mantenga en una mejora continua, es de vital importancia liberar toda la energía creadora inexplorada que hay en ella.

Todo el personal debe ser invitado a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus destrezas y habilidades. Necesitan sentirse facultados para realizar el encargo de hacer que la compañía sea más considerada con los clientes, y al mismo tiempo financieramente sana. Facultar no quiere decir darle poder a la gente, puesto que la gente ya tiene suficiente poder, (con sus conocimientos y motivaciones), como para desempeñar magníficamente sus oficios. *Blanchard* define facultar como liberar ese poder.

4.2.4.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

*Mondy y Noe*¹⁶ hablan sobre la multitud de desafíos que un gerente de recursos humanos tiene que enfrentar; éstos abarcan desde una fuerza laboral que cambia constantemente, hasta la multiplicidad siempre presente de las regulaciones gubernamentales.

¹⁵ Ken Blanchard (1996) Empowerment, Grupo Editorial Norma.

¹⁶ R. Mondy y Robert Noe (1997) Administración de Recursos Humanos, 6 edición, Prentice Hall.

Debido a la naturaleza crucial de los temas de recursos humanos, éstos están recibiendo una mayor atención de la alta dirección.

Los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de administración de recursos humanos.

Para *Mondy y Noe*¹⁷, seis áreas funcionales están asociadas con la administración efectiva de recursos humanos: planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección; desarrollo de recursos humanos: compensaciones y prestaciones; seguridad e higiene; relaciones laborales y con los empleados; e investigación de recursos humanos.

A) Planeación, Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos

Una organización debe tener individuos aptos en puestos, lugares y momentos específicos, con el fin de poder alcanzar sus objetivos. La obtención de éstas personas comprende la planeación, el reclutamiento y la selección de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos, es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar la disponibilidad de la cantidad necesaria de empleados con las habilidades requeridas.

Al atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa, se está llevando a cabo el proceso de reclutamiento. La empresa elige, de entre un grupo de solicitantes, a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes y para la compañía, a esto se le conoce como proceso de selección.

B) Desarrollo de Recursos Humanos

El desarrollo de Recursos Humanos, contribuye a lograr que tanto los individuos, como los grupos y en sí toda la organización se

¹⁷ R. Mondy y Robert Noe (1997) Administración de Recursos Humanos, 6 edición, Prentice Hall.

vuelvan mas efectivos. La necesidad del desarrollo de recursos humanos se debe a que las personas, los puestos y las empresas están cambiando constantemente, aunado al hecho de que la competitividad de la empresa está directamente relacionada con el mejoramiento continuo.

El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan en la organización, y debe continuar durante toda su carrera. A los programas de DRH (Desarrollo de Recursos Humanos) en gran escala se les llama Desarrollo Organizacional (DO), cuyo propósito es modificar el ambiente dentro de la empresa para ayudar a los empleados a desempeñarse con mayor productividad.

El desarrollo de recursos humanos comprende también la planeación de carrera y la evaluación del desempeño. La planeación de carrera es el proceso en el que se fijan metas de recursos humanos y se establecen medios para alcanzarlas.

Las empresas deben apoyar a los empleados en la planeación de su carrera para de éste modo lograr satisfacer las necesidades de ambos. La evaluación del desempeño permite que los empleados sean más productivos y estén más satisfechos, ya que les proporciona la oportunidad de sacar provecho de sus áreas fuertes y de vencer las deficiencias identificadas.

C) Compensaciones y Prestaciones

Un buen sistema de compensación es el que proporciona a los empleados una remuneración adecuada y justa con relación a su contribución para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las prestaciones, son las remuneraciones financieras adicionales al salario base, como las vacaciones pagadas, permiso por enfermedad. pago de días festivos y seguro médico. Aunque la compensación incluye las prestaciones, se les define por separado, ya que su importancia ha ido en aumento.

D) Seguridad e Higiene

La seguridad implica la protección de los empleados evitando los accidentes relacionados con el trabajo. La higiene significa el tener un bienestar general físico y mental, estando libres de enfermedades. Mientras los trabajadores laboren en un ambiente seguro y gocen de buena salud, tendrán más posibilidades de ser productivos y de rendir beneficios a largo plazo para la organización.

E) Las Relaciones Laborales y con los Empleados

Anteriormente, muchos patrones aceptaban la exigencia de la legislación de reconocer un sindicato y negociar con él, si los trabajadores de su compañía deseaban que ese sindicato los representara. Recientemente, una encuesta de relaciones obrero patronales reveló que para algunos administradores se ha vuelto más importante evitar la diseminación del sindicalismo y el desarrollo de sistemas efectivos de relaciones con los empleados, que lograr resultados sólidos en la negociación colectiva.

F) Investigación de Recursos Humanos

La investigación de recursos humanos, se ha vuelto cada vez más importante, y probablemente ésta tendencia continúe. El campo de trabajo del investigador de recursos humanos es todo el ambiente de trabajo, por lo que los estudios pueden comprender todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Cuando las razones de la presencia de problemas no son tan evidentes, la investigación de recursos humanos puede arrojar luz sobre sus causas.

Debido a esto y a otras actividades realizadas por la investigación de recursos humanos, ésta es considerada una área de gran importancia para desarrollar una fuerza de trabajo más productiva y satisfecha.

4.2.5.- EL ANÁLISIS DE PUESTOS COMO HERRAMIENTA BÁSICA

*Mondy y Noe*¹⁸ afirman que un puesto está constituido por un grupo de tareas que deben desarrollarse para lograr que una organización o empresa alcance sus objetivos. Un puesto puede requerir los servicios de una persona, como en el caso del presidente, o los servicios de muchas, como en el caso de capturistas de datos en una empresa grande.

Una plaza es el conjunto de tareas y responsabilidades que una sola persona tiene a su cargo, por lo que en una organización o empresa hay una plaza por cada individuo.

El análisis de puestos, es un proceso sistemático que consta en la obtención, evaluación y organización de la información necesaria para determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización.

Debido a que se reúnen., analizan y registran datos de cómo es realmente el puesto y no de cómo debería ser, el análisis del puesto se realiza después de haberse diseñado el puesto, capacitado al trabajador y cuando se está realizando en trabajo.

En el presente proyecto, éste punto es considerado de gran importancia, ya que para determinar las necesidades de la empresa estudiada, fue necesario hacer un análisis de puestos y una descripción del proceso de producción, para establecer así la estructura y organización de la misma. *Dessier*¹⁹ sugiere que al realizar el análisis de puesto, se tratará de extraer uno o más de los siguientes tipos de información:

- **Actividades del puesto:** Se obtiene información sobre las actividades específicas que se desempeñan, como limpiar, cortar, pintar, etc. Algunas veces dentro de las actividades se incluye también el cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.
- **Comportamiento humano:** Se incluye información acerca de las exigencias personales del puesto, como gasto de energía, distancias a recorrer caminando, etc. También se busca reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura.

¹⁸ R. Mondy y Robert Noe (1997) Administración de Recursos Humanos, 6 edición, Prentice Hall.

¹⁹ Gary Dessier (1996) Administración de Personal, 6 edición, Prentice Hall.

- **Máquinas, herramienta, equipo y auxiliares utilizadas en el trabajo:** Se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionales.
- **Criterios de desempeño:** Se reúne información al respecto, por ejemplo, en términos de calidad, cantidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo, por medio de la cual se evaluará al empleado de ese puesto.
- **Contexto del puesto:** Comprende la información referente a ciertas cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo, el contexto social y organizacional, etc., o se puede incluir información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.
- **Requerimientos Humanos:** Es de gran utilidad reunir información sobre los requerimientos humanos del puesto, tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona, como educación, capacitación, experiencia laboral, etc., así como los atributos personales que se requieren, como aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.

Werther, William y Davis²⁰ hablan sobre la manera de llevar a cabo la obtención de información para el análisis de puestos. Mencionan que los analistas, antes de estudiar cada puesto, estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Todo esto con el fin de tener un panorama general sobre la organización y su desempeño, para después proceder a realizar los siguientes tres pasos:

A) Identificación de Puestos

El primer paso para el análisis de un puesto es identificarlo, lo cual resulta sencillo en una empresa pequeña. Tratándose de una empresa grande, probablemente el analista deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes (en caso de haberlos). o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

²⁰ Werther Jr., William B. y Davis Keith (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ª edición, Mc Graw-Hill.

B) Desarrollo del Cuestionario

El objetivo de los cuestionarios para el análisis de puestos es el identificar las labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Es esencial que los datos que se obtengan sean uniformes para que puedan ser válidos en los procedimientos estadísticos, por lo que el cuestionario se desarrolla de la siguiente manera:

- **Identificación y actualización:** En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es de gran importancia que antes de continuar con la elaboración del cuestionario se verifique la información obtenida sobre el mismo, con el fin de evitar utilizar datos atrasados y para no aplicar la información a otro puesto.
- **Deberes y responsabilidades:** El especificar el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo, proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes **y** responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas. Debido a que en los casos de puestos gerenciales estos puntos son primordiales, se pueden añadir preguntas adicionales para precisar áreas de responsabilidad en la toma de decisiones, el control, la organización, la planeación y otras áreas.
- **Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:** Esta parte del cuestionario refiere información vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción ya que describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.
- **Niveles de desempeño:** en el caso de muchas funciones industriales, se suelen fijar niveles mínimos, normales y máximos de rendimiento. La necesidad de fijar un nivel mínimo resulta obvia ya que de no alcanzarlo, las normas de calidad se pueden ver afectadas negativamente. Por lo general, el analista recurre a los supervisores o a los ingenieros industriales para determinar dichos niveles.

C) Obtención de datos

Debido a que existe una gran variedad de ocupaciones, la técnica que se utiliza para recolectar datos no es siempre la misma. El analista debe determinar la combinación mas adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad. Existen cinco diferentes enfoques para la obtención de datos:

- **Entrevistas:** El analista visita personalmente a la persona que le pueda proporcionar información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede ser basada en el cuestionario general, agregándose las preguntas necesarias que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Al optar por este sistema se suele entrevistar primero a las personas que desempeñan el puesto y después a sus supervisores, éstos últimos se entrevistan después con el objetivo de verificar la información proporcionada por el empleado.
- **Comités de expertos:** Este método consiste en recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto, la aportación de cada participante añade valiosa información y permite ilustrar aspectos poco claros. Es un método costoso y tardado pero con un alto grado de confiabilidad, el cual resulta especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y desempeñado por numerosas personas.
- **Bitácora del empleado:** Cada empleado registra sus actividades diarias en un cuaderno, ficha o bitácora, si estos registros se llevan a lo largo de todo el ciclo del puesto o trabajo desempeñado, el cuaderno, ficha o bitácora puede proporcionar información de gran exactitud. Esta no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, ya que requiere de una gran inversión en términos de tiempo, pero cuando las demás vías de información no son practicable, puede constituir la única vía para la obtención de información.
- **Observación directa:** Este es un método que resulta lento, costoso y en potencia más susceptible a conducir errores, ya que el analista no podrá registrar las actividades que el empleado realiza ocasionalmente, a menos que pase un largo período de tiempo en su labor de observador. Es imprescindible contar con la disciplina personal necesaria para dejar ese campo a otro tipo de experto, como el ingeniero de tiempos y movimientos.

- ***El método ideal:*** En conclusión, el ser creativo es de fundamental importancia. La disposición de adaptarse a las diversas necesidades, la disposición de mostrar flexibilidad en los procedimientos, y el sentido común. constituyen la mezcla optima para los procedimientos de descripción de puestos.

Departamento de Recursos Humanos

Capítulo 4.3

4.3.1.- ELEMENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Como lo mencionan *Werther, William y Davis*²¹ generalmente un departamento de recursos humanos se establece cuando en una empresa, que sigue su proceso normal de crecimiento, los gerentes administradores comienzan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño y por lo general dirigido por un ejecutivo de nivel medio, con frecuencia se limita a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos de la ley, y algunas veces, a colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados.

A medida que crece la organización, y con ella sus demandas, el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

Se comienzan a advertir cambios como el incremento de la jerarquía del ejecutivo que encabeza el departamento de personal, ya que pasa a tener una relación directa con el gerente general (director).

Se crean funciones especializadas que pueden llegar a niveles muy altos de diferenciación. Esta especialización en las labores tiene como efecto que cada persona se convierte en un receptor de grandes masas de información sobre funciones muy específicas, es decir, se convierten en expertos en sus respectivas funciones.

²¹ Werther Jr., William B. y Davis Keith (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ª edición, Mc Graw-Hill.

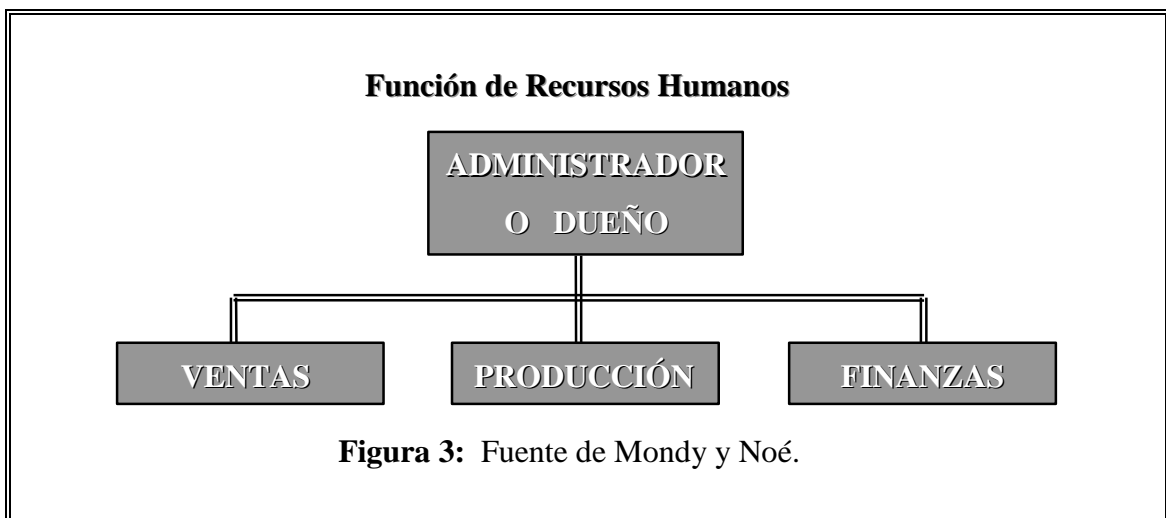
4.3.2.- UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

*Werther, William y Davis*²² mencionan que en los departamentos de recursos humanos se lleva a cabo toda una compleja gama de actividades, y que por tanto puede haber en ellos una serie de puestos con funciones muy variadas.

Según *Mondy y Noe*²³ conforme van creciendo las compañías, la complejidad de éstas va aumentando, por lo que la función de recursos humanos también se vuelve más compleja y alcanza una mayor importancia.

Aunque el propósito fundamental de la administración de recursos humanos permanece igual, frecuentemente cambia el enfoque que se sigue para lograr sus objetivos.

Los negocios pequeños, rara vez tienen una estructura formal de recursos humanos, por lo que a falta de especialistas en recursos humanos, los otros gerentes se ocupan de tales funciones (figura 3).

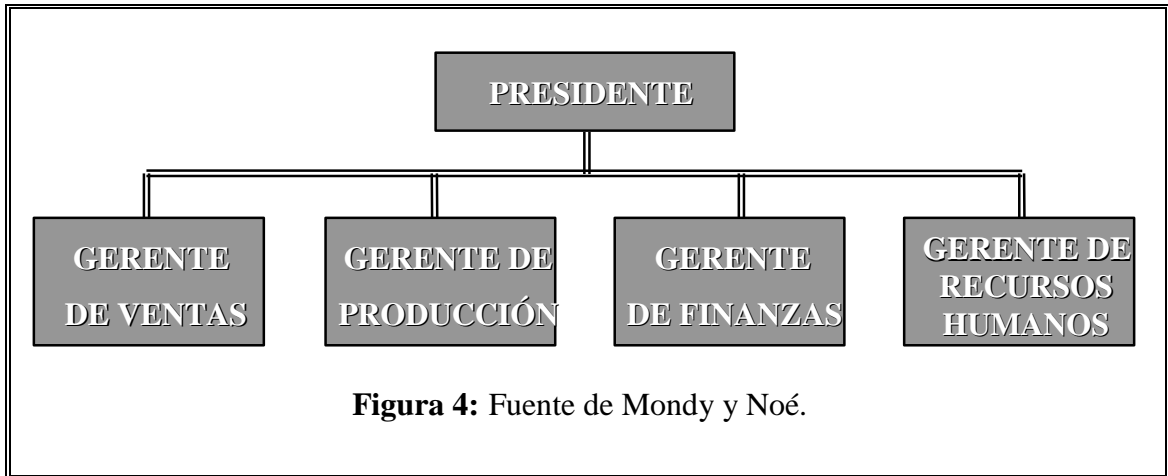


Conforme una compañía crece, puede resultar necesario una función separada dentro del equipo para coordinar las actividades de recursos humanos.

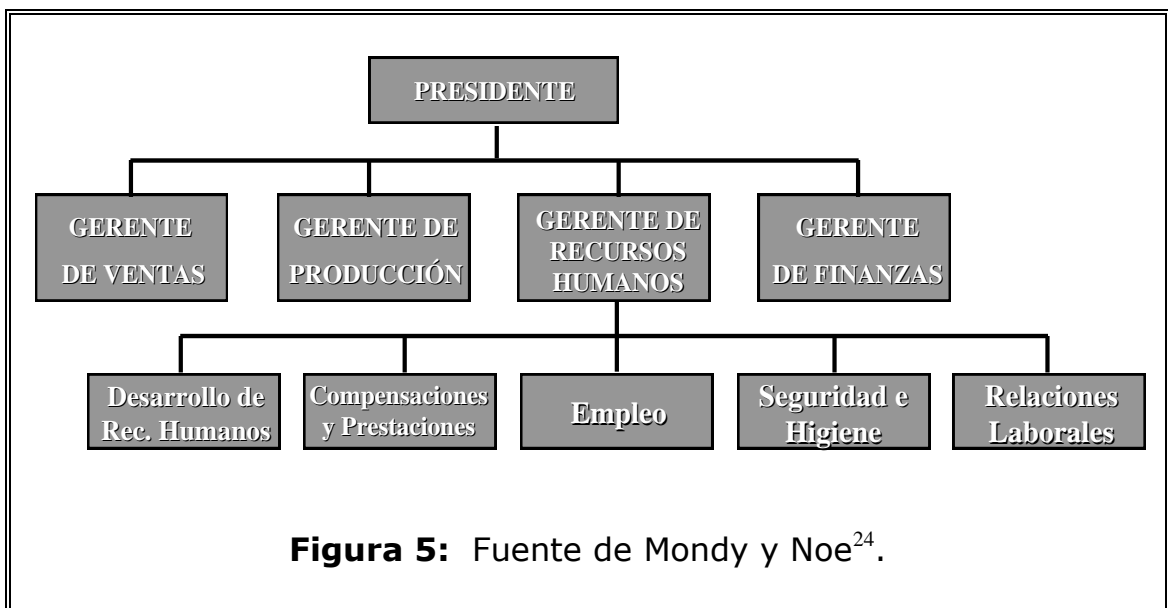
²² Werther Jr., William B. y Davis Keith (1996) *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 4ª edición, Mc Graw-Hill.

²³ R. Mondy y Robert Noe (1997) *Administración de Recursos Humanos*, 6 edición, Prentice Hall.

En una empresa de mayor tamaño, se espera que la persona que esté a cargo del departamento maneje la mayor parte de las actividades de recursos humanos (figura 4).



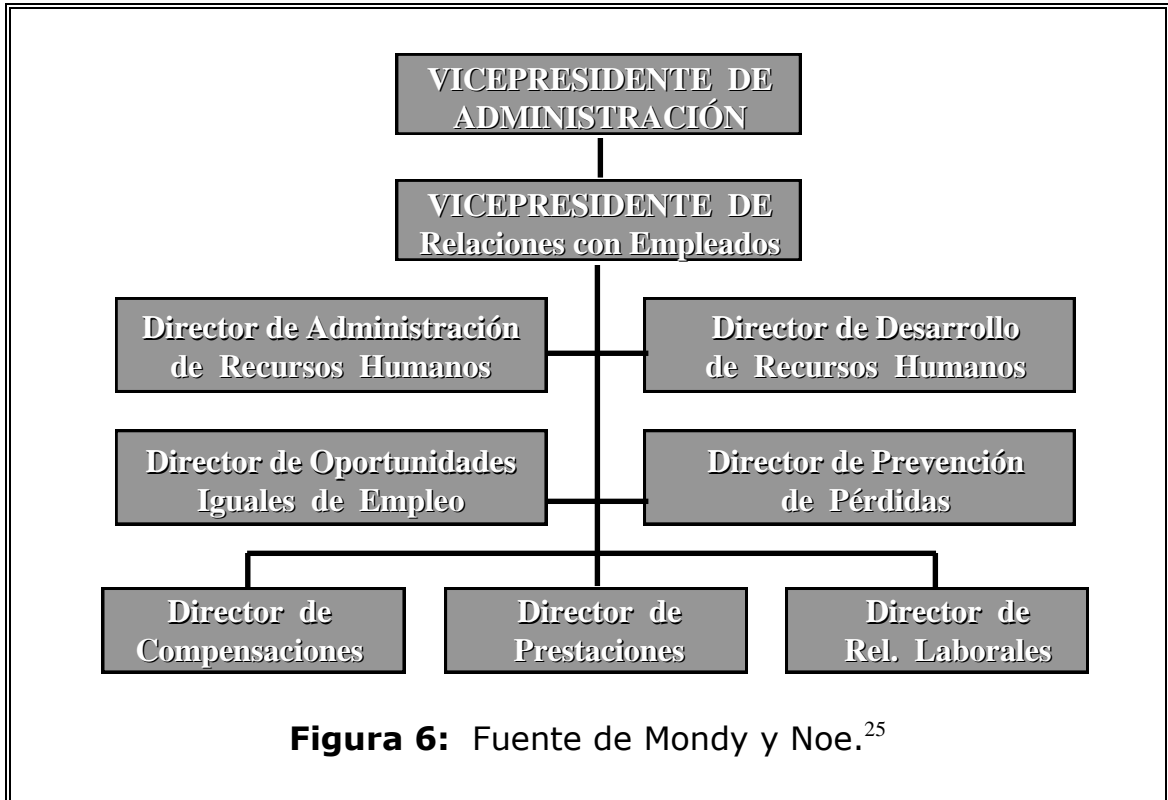
Cuando la función de recursos humanos crece demasiado, resulta difícil que la pueda manejar una sola persona, por lo que con frecuencia se crean secciones separadas y se les coloca bajo un gerente de recursos humanos (figura 5).



En las empresas de mayor tamaño, la función de recursos humanos cobra más responsabilidad, lo que permite mayor especialización.

²⁴ R. Mondy y Robert Noe (1997) Administración de Recursos Humanos, 6 edición, Prentice Hall.

La figura 6 muestra el organigrama de Champion Internacional Corporation, con el objetivo de ilustrar ésta condición.



4.3.3.- RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

*Dessier*²⁶ menciona que en la administración de una empresa u organización, se distinguen dos tipos de autoridad que pueden ejercer los gerentes.

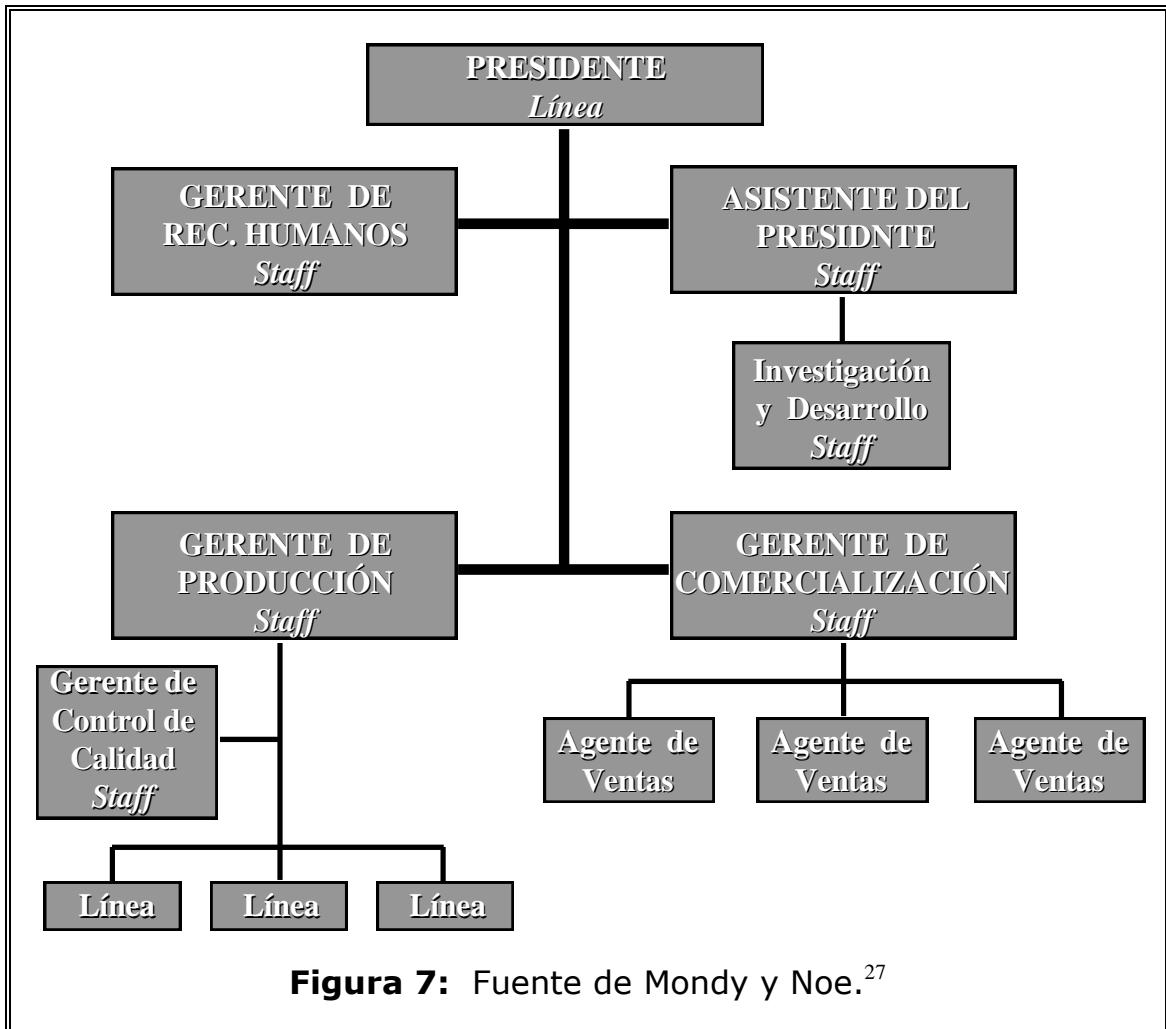
Los gerentes de línea, son los que tienen autorización para dirigir el trabajo de los subordinados, además de tener a su cargo el lograr los objetivos fundamentales de la organización.

²⁵ R. Mondy y Robert Noe (1997) Administración de Recursos Humanos, 6 edición, Prentice Hall.

²⁶ Gary Dessier (1996) Administración de Personal, 6 edición, Prentice Hall.

Los gerentes del staff, están autorizados para ayudar y aconsejar a los gerentes de línea para el logro de éstos objetivos fundamentales.

En la figura 7 se observa al gerente de recursos humanos como un gerente del staff, ya que es su responsabilidad aconsejar a los gerentes de línea (producción, comercialización) en las áreas de reclutamiento, contratación y compensaciones.



Por su parte, producción y comercialización siendo gerentes de línea, deben responsabilizarse directamente de cumplir los objetivos de la organización, dirigiendo el trabajo de sus subordinados.

En las empresas pequeñas los gerentes de línea pueden llevar a cabo todas éstas tareas de personal sin asistencia, pero cuando la

²⁷ R. Mondy y Robert Noe (1997) Administración de Recursos Humanos, 6 edición, Prentice Hall.

empresa crece se vuelve necesario el apoyo, el conocimiento especializado y el consejo de un staff de recursos humanos independiente.

El departamento de recursos humanos brinda a la organización, ayuda especializada dentro de su área, por lo que el gerente de recursos humanos (o de personal) lleva a cabo tres funciones distintas:

- **Función de línea:** Dirige las actividades de la gente en su propio departamento y en las áreas de servicio (como en la cafetería), En ocasiones, también ejercen la autoridad implícita, ya que a menudo tienen acceso a la alta dirección en las áreas de personal, por lo que sus sugerencias, con frecuencia se ven como órdenes superiores.
- **Función de Coordinación:** Coordinan las actividades del departamento de personal (control funcional). En éste aspecto, el director y el departamento colaboran conjuntamente, para asegurarle (al gerente) que los objetivos, políticas y procedimientos del departamento de recursos humanos, una vez aprobados, se llevan a cabo en forma consistente por los gerentes de línea (gerentes de un área específica dentro de la organización).
- **Funciones de Staff:** Estas significan el servir y apoyar a los gerentes de línea. Por ejemplo, recursos humanos asiste en la contratación, capacitación, evaluación, compensación, asesoría. promoción y despido de los empleados; administra los diferentes programas de prestaciones; ayuda a los gerentes en línea, a intentar con las leyes de igualdad en el empleo y seguridad ocupacional; además juega un papel importante con respecto a las quejas y relaciones laborales. Aunado a esto, los gerentes de recursos humanos (y su departamento), proporcionan información actualizada acerca de los métodos más innovadores para solucionar problemas y de las tendencias del momento.

*Blanchard*²⁸ menciona que actualmente se ha desarrollado una función que el gerente de recursos humanos puede ejercer dentro de las tres anteriores: la de empowerment o el poder de facultar.

²⁸ Ken Blanchard (1996) Empowerment, Grupo Editorial Norma.

La nueva función del gerente que concede facultades, consiste en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica. trabajar con los clientes, entrenar al personal, etc. En resumen, sus funciones se encaminan a ayudar a los empleados a ser más eficientes.

*Blanchard*²⁹ también hace mención de las tres claves existentes para llevar a cabo el proceso de facultar.

- **Compartir la información con todos:** La diferencia percibido en las posiciones de las personas, venida de la antigua época jerárquica, es el principal obstáculo para una organización facultada.

La división entre superiores y subalternos ya no es útil en las organizaciones comerciales, ya que hoy en día, el éxito depende del trabajo en equipo.

Cuando la información se retiene, los empleados sienten que no se les tiene confianza, y éste sentimiento ocasiona que la toma de decisiones eficientes se paralice. La mejor manera de demostrarle a los empleados que sí se les tiene confianza, es compartiendo con ellos la información delicada.

Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad, por lo que al proveerlos de información se ven obligados a actuar en forma responsable.

- **Crear autonomía por medio de fronteras:** Con el fin de facultar a las personas, es necesario tener menos estructura, permitirles sentirse liberados y no limitados con reglas. Tomando en cuenta que los empleados no tienen ninguna experiencia en lo que a estar facultados se refiere, el no tener ninguna clase de estructura los llevaría a sentirse desorientados lo que realmente necesitan los empleados es tener un tipo diferente de estructura.

Los individuos tienen que aprender nuevas maneras de pensar y trabajar juntos. Si no se tienen normas que sirvan de guía, los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados, ya que las fronteras hacen que se canalice la energía en una determinada dirección.

²⁹ Ken Blanchard (1996) Empowerment, Grupo Editorial Norma.

Por ejemplo, si la gerencia traza una visión convincente de la compañía, se logra cautivar emocional e intelectualmente a los miembros de la organización, cristalizándose sus necesidades, deseos, valores y creencias.

Al pintar una imagen que aclare el propósito de la organización e ilumine los valores guías, se logra crear una visión convincente, la cual cobra vida cuando todos logran ver dónde su aportación es el factor decisivo.

- **Remplazar la jerarquía con equipos autodirigidos:** En una organización facultada, la toma de decisiones es responsabilidad de todos. Resulta imposible tener una organización de personas autónomas que trabajen aisladas las unas de las otras, es necesario depender de personas que trabajen juntas en equipo.

En un equipo, los miembros se pueden apoyar en las destrezas y conocimientos especializados de los demás. Un equipo autodirigido está formado por un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto, planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin. En éste tipo de equipos puede haber un jefe, pero siendo un equipo de alto rendimiento, no se sabe quien es el jefe, todos comparten por igual las responsabilidades.

*Blanchard*³⁰ refiere que cuando una compañía inicia el proceso de facultar a sus empleados, es indispensable que se establezcan guías y estructuras, es decir, establecer fronteras y dar un poco de dirección, con el fin de desarrollar las destrezas de los empleados. Ante esto, es posible afirmar que facultar proviene de enseñar a otros lo necesario para que puedan depender menos de sus superiores.

Los gerentes deben de aprender a traspasar gradualmente mayor número de responsabilidades a sus equipos, de este modo ellos pueden ocuparse de otros asuntos como: intervenir más en planeación estratégica, trabajar más con los clientes, examinar nuevos equipos y procedimientos, investigar e impartir el tipo de entrenamiento que los empleados pueden necesitar en el futuro, así como proyectos especiales de la compañía que se habían aplazado.

³⁰ Ken Blanchard (1996) Empowerment, Grupo Editorial Norma.

4.3.4.- LA MOTIVACIÓN DEL EQUIPO PARA UN MEJOR DESEMPEÑO

El *Dr. Arthur R. Pell* menciona que la motivación es poner en movimiento, o hacer que algo se mueva. Al definir lo que las personas buscan en sus trabajos, menciona dos categorías:

- **Satisfactores:** Son los factores que las personas obtienen de un trabajo si le dedican un mínimo de esfuerzo. Éstos incluyen las condiciones de trabajo, el salario y las prestaciones. Sin embargo, una vez que los empleados están satisfechos, el darles más de lo mismo no los motiva a trabajar más.
- **Motivadores:** Son los factores que estimulan a los empleados a realizar sus tareas con mas energía, esfuerzo y entusiasmo. los motivadores intangibles son sumamente eficaces, y tienen más valor cuando se complementan con un premio en forma de incremento de sueldo o una gratificación; y no se trata del dinero en sí, es un reconocimiento tangible por el resultado.

Al igual que las condiciones de trabajo, el dinero es un satisfactor. Aunque ofrecer dinero genera mayor productividad en la mayoría de las personas, para algunas personas el dinero no logra aumentar su productividad. Esto se debe a que todas las personas establecen, consciente o inconscientemente, un nivel de sueldo con el que se sienten satisfechos, pero una vez alcanzado ese punto, el dinero ya no los motiva. Este nivel varía marcadamente de una persona a otra.

El dinero no es ni el único plan de incentivos, ni la mejor forma de motivar a las personas, pero juega un papel muy importante ya que en combinación con otro tipo de motivaciones, incremento el valor de ese enfoque. Como ejemplos de motivadores intangibles que se pueden combinar con el dinero, podemos mencionar:

1. La administración por objetivos tiene como idea básica, que los gerentes y sus subordinados determinen en forma conjunta los objetivos y resultados que esperan para cada período; una vez que se llega a un acuerdo, los subordinados trabajan con un mínimo de supervisión para alcanzar las metas especificadas y al final del período, se reúnen con el gerente para comparar lo que se ha logrado con los objetivos propuestos.

2. Los planes de reparto de utilidades dan a los integrantes del equipo un interés adicional para tratar de que su compañía sea rentable.
3. La administración con información disponible para todos, es una nueva variante del reparto de utilidades. Al compartir toda la información acerca de los resultados de la compañía los empleado se convierten en una parte integral del equipo empresarial.

El *Dr. Pell*³¹ refiere que gran parte de los factores que antes se consideraban motivadores, de acuerdo a los conocimientos de ese entonces, ahora se ven como satisfactorios.

El dinero, las prestaciones y las condiciones de trabajo, son importantes para mantener satisfechos a todos los empleados, pero no los motivan mas allá de cierto punto. Como factores que realmente los motivan se encuentran los siguientes:

1. Reconocimiento de la individualidad de cada uno de los integrantes del equipo.
2. Recompensa de los logros para estimular el esfuerzo continuo.
3. Oportunidad de superación.
4. Retos, es decir volver a motivar cuando se ha perdido la motivación.
5. Satisfacción del trabajo, el cual es un motivador ideal.

El *Dr. Pell* menciona también, que los líderes, al mostrar un interés sincero en cada uno de sus compañeros, contribuyen a establecer un ambiente que propiciará la cooperación y el espíritu de equipo.

Es de gran importancia proporcionar refuerzo positivo, hacer notar y dar reconocimiento por los logros, en lugar de concentrarse en las fallas que necesitan corrección. Del mismo modo, también es importante animar a los miembros de los equipos a que muestren aprecio por sus compañeros a través de los programas de reconocimiento entre ellos, al especificar la razón del premio que se otorga, se busca lograr que el reconocimiento sea sincero. Algunas sugerencias para dar reconocimiento son:

1. Escribir los elogios en una breve nota, una carta o un diploma, le dan valor a largo plazo al acto de elogiar.

³¹ Dr. Arthur R. Pell (1996) Administre a su Personal Fácil, Prentice Hall.

2. Organizar programas continuos para dar reconocimiento a los logros tanto individuales como de equipo.
3. Dar reconocimiento a los logros en formas originales que sean atractivas y satisfactorias.

Aunque casi todos reaccionamos en forma positiva al elogio, éstas no son las únicas formas de motivar a las personas. Al trabajar en equipo es esencial que los líderes del mismo identifiquen cómo reaccionan a los distintos tipos de motivación, cada uno de los integrantes.

Es de gran importancia saber que lo que motiva a uno, o lo que antes tuvo buen resultado para motivar a otros, no será de utilidad ni dará los mismos resultados cada vez que se aplique.

La siguiente es una lista de algunas técnicas consideradas por el *Dr. Pell*³² como las mejores para motivar a las personas a que se comprometan consigo mismas a alcanzar un mejor desempeño:

1. Animar a la participación a través del establecimiento de metas y determinar cómo alcanzarlas.
2. Mantener a los miembros del equipo al tanto de cómo se relaciona su trabajo con el de los demás.
3. Proporcionar las herramientas y la capacitación necesarias para tener éxito.
4. Pagar por lo menos el sueldo promedio en el mercado para cada uno de los trabajos que se efectúan.
5. Proporcionar condiciones de trabajo adecuadas y seguras.
6. Dar instrucciones claras para que se entiendan y se acepten.
7. Conocer las habilidades de cada persona y asignar tareas en base a su capacidad para cumplirlas.
8. Permitir a los miembros del equipo tomar decisiones en relación con sus trabajos.
9. Ser accesible, escuchar en forma activa y empática.
10. Otorgar reconocimiento y permitir un trabajo bien hecho.
11. Responder a las preguntas rápida y directamente.
12. Tratar a los integrantes del equipo en forma justa, con respeto y consideración.
13. Ayudar a resolver los problemas de trabajo.
14. Estimular a sus empleados para que adquieran conocimientos adicionales.
15. Mostrar interés y preocupación por cada uno como individuo.

³² Dr. Arthur R. Pell (1996) *Administre a su Personal Fácil*, Prentice Hall.

16. Conocer el "modus operandi" (forma de trabajar) de los empleados y tratarlos de acuerdo con él.
17. Hacer que cada persona sea una parte integral del equipo.
18. Mantener en los empleados, el entusiasmo por su trabajo.
19. Considerar las ideas y sugerencias de los miembros del equipo.
20. Mantener a las personas informadas acerca de cómo llevan a cabo su trabajo.
21. Animar a los integrantes del equipo a hacer su mejor esfuerzo y apoyarlos para lograrlo.

4.3.5.- LA REINGENIERÍA COMO CAMINO AL CAMBIO

*Hammer & Champy*³³ definen reingeniería de negocios como "empezar de nuevo", es decir, abandonar procedimientos establecidos desde hace mucho tiempo, y examinar el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente. Rediseñar una compañía significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo, creando una manera mejor de hacer el trabajo.

Hammer & Champy refieren que la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, con el fin de lograr mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. En ésta definición se distinguen cuatro palabras clave:

- **Fundamental:** Al emprender la reingeniería de un negocio, es de gran importancia hacer las preguntas más básicas sobre la compañía y sobre cómo funciona; esto es con el fin de examinar las reglas tácitas y los supuestos en que se basa el manejo de la misma. Con frecuencia éstas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas. La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, determinando primero qué debe de hacer una compañía y luego cómo debe hacerlo, sin dar nada por sentado.
- **Radical:** Rediseñar radicalmente no significa efectuar cambios superficiales ni arreglar lo que ya está instalado; significa llegar

³³ Michael Hammer & James Champy (1994) Reingeniería, Grupo Editorial Norma.

hasta la raíz de las cosas, descartando todas las estructuras y procedimientos existentes e inventar formas de realizar el trabajo completamente nuevas. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

- ***Espectacular:*** La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de mejorar enormemente en rendimiento. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa, mientras que la mejora espectacular exige deshacerse de lo viejo y cambiarlo por algo nuevo, por lo que se debe recurrir a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de deshacerse de todo.
- ***Procesos:*** Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Al dividir el trabajo en sus tareas más simples y asignar cada una de éstas a un especialista, se corre el riesgo de concentrarse en tareas individuales y perder de vista el objetivo principal: poner los bienes en manos del cliente que los pidió. Aunque las tareas individuales dentro de un proceso son importantes, ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona.

*Hammer & Champy*³⁴ concluyen que en la reingeniería se pretende lograr avances decisivos, descartando por completo los procesos existentes y sustituyéndolos por otros completamente nuevos.

La reingeniería implica tener un enfoque de gestión del cambio distinto del que necesitan los programas de calidad; es buscar nuevos modelos de organización para tener un nuevo comienzo.

³⁴ Michael Hammer & James Champy (1994) Reingeniería, Grupo Editorial Norma.

V.- MÉTODO O PROCESO EXPERIMENTAL

Antecedentes de la Empresa

Capítulo 5.1

5.1.1.- HISTORIA DE LA EMPRESA

Dana (Dana Muebles S. A. de C. V.) comenzó en *1990* como una pequeña empresa dedicada a la fabricación y venta de muebles tubulares. En sus inicios, su nivel de producción era satisfactorio ante sus demandas de venta. Se contaba con una sola planta para la fabricación de los muebles, y se requería de pocos trabajadores operarios para producir la cantidad de muebles necesaria, Las ventas que se realizaban eran a clientes mayoristas, por lo que la oficina central las manejaba.

En *1996* Dana comenzó a vender sus productos a los clientes de casa por casa (cambaceo), por lo que las demandas de venta fueron aumentando, y al mismo tiempo las necesidades de producción eran cada vez mas altas.

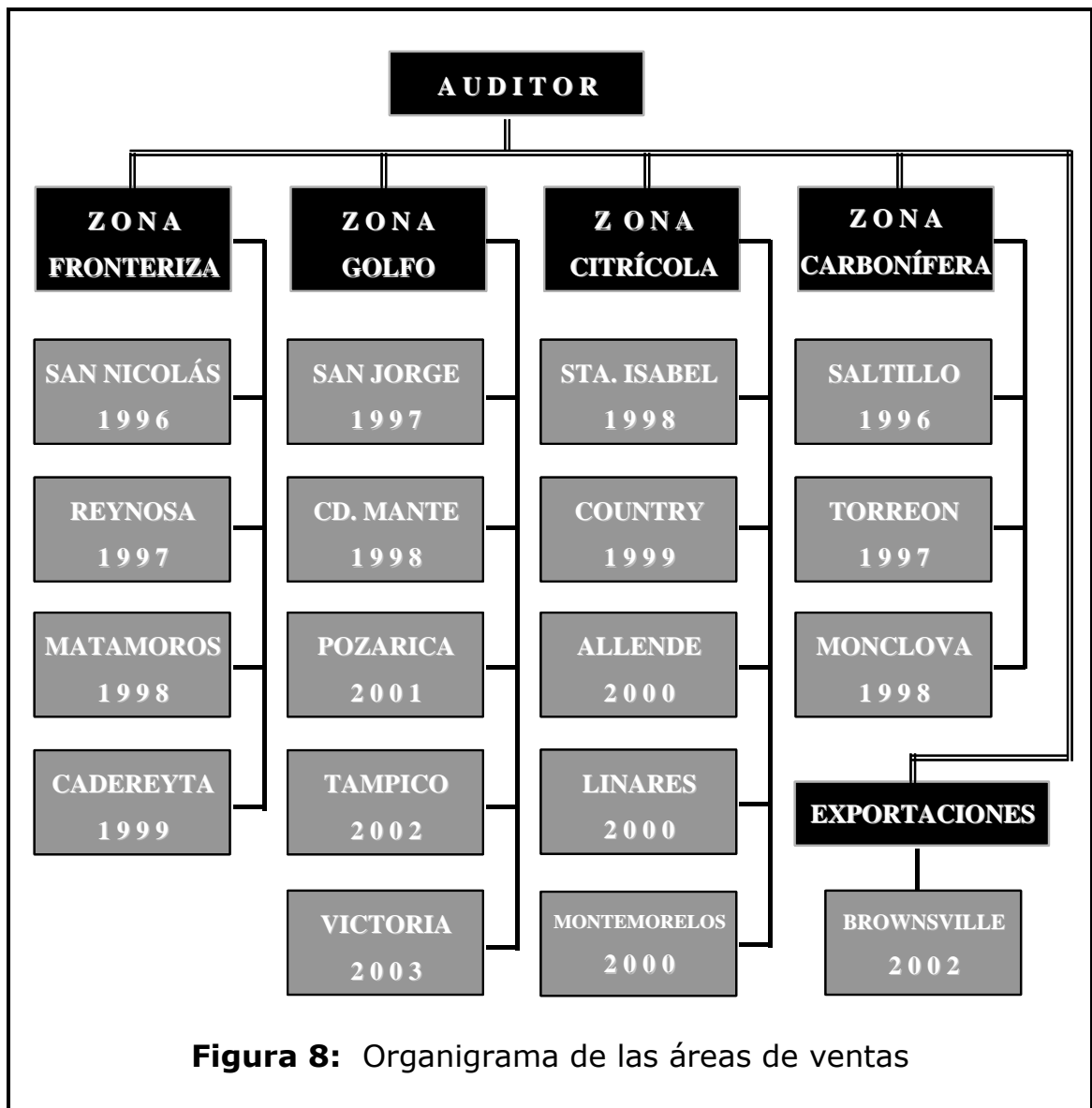
Este gran cambio en el tipo de ventas de la empresa, ocasionó que el número de trabajadores operarios, tanto en producción como en ventas, se duplicara, por lo que el personal de la oficina central era insuficiente para manejar todo el personal operario. Se decidió establecer oficinas de ventas según la zona de ubicación, cada una de ellas con un jefe de oficina, el cual se responsabilizaría de todos los empleados de la oficina a su cargo.

Entre *1996* y *1997* se abrieron cinco oficinas de ventas en Monterrey y sus alrededores. En *1998* y *1999* las ventas aumentaron al abrirse seis oficinas de ventas en diferentes áreas de la República. Las ventas a mayoristas se redujeron a solo dos clientes.

Durante el *2000* y el *2001* se abrieron cuatro oficinas mas, y en el *2002* se abrieron otras dos oficinas mas, siendo una de ellas la primera en el extranjero.

En junio del 2003 se abrió la más reciente de las oficinas en la zona del golfo.

En un período de siete años Dana estableció 18 oficinas de ventas en diferentes partes de la República, gracias a esto, la demanda de venta fue creciendo ampliamente en un período de tiempo relativamente corto, por lo que el nivel de producción comenzó a ser insuficiente.



5.1.2.- MISIÓN Y VISIÓN-DE LA EMPRESA

A) MISIÓN

Crear muebles que satisfagan las necesidades del hogar y que cumplan con las expectativas del cliente tanto en diseño, como en comodidad, calidad y precio.

B) VISIÓN

Desarrollar la empresa hasta alcanzar niveles óptimos de productividad, administración y comercialización, utilizando la tecnología adecuada y aprovechando al máximo los recursos humanos.

5.1.3.-MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

A) MISIÓN

Optimizar tanto los recursos humanos, como las herramientas, el equipo y las materias primas, con el fin de cubrir las necesidades de producción.

B) VISIÓN

Alcanzar los mas altos estándares de productividad y calidad, en relación a las medianas empresas del mismo giro en el norte del país.

5.1.4.- SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente en Dana se producen alrededor de 100 muebles diferentes, los cuales cambian y se rediseñan según la demanda del mercado.

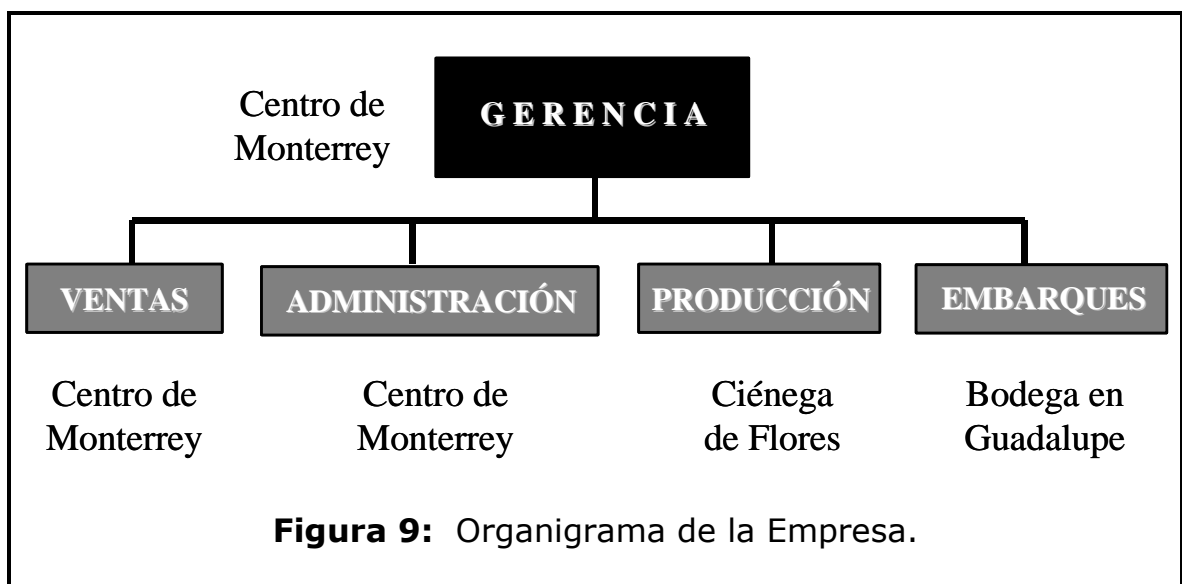
El mercado se enfoca principalmente en 5 estados, Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila, San Luis Potosí y Veracruz, y el sistema de ventas que utiliza la empresa es el de cambaceo, es decir ventas de casa en casa teniendo como opción a pago de contado o en abonos.

La nave industrial de la empresa se ubica en Ciénega de Flores N.L. y su capacidad de producción es de alrededor de 3 toneladas mensuales de muebles terminados contándose con aproximadamente 95 trabajadores en la empresa.

5.1.5.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Dana cuenta con cuatro diferentes departamentos cuyas funciones son vitales para el funcionamiento de la empresa. Estos departamentos son: producción, ventas, embarques y administración.

El departamento de producción es el que se encarga de la fabricación de los muebles; el de embarques recoge los muebles terminados del departamento de producción, les pone los accesorios y los transporta a las oficinas de ventas; ventas se encarga de promocionar los productos, y de realizar las ventas y cobranzas directamente con el cliente; y administración es en donde se realizan todos los trámites necesarios de la empresa, además de llevar la contabilidad de la misma.



Definición del Problema

Capítulo 5.2

Mientras Dana se dedicó a la fabricación de sus productos teniendo como mercado de venta los clientes mayoristas, éstos cuatro departamentos parecían ser suficientes para la estabilidad de la empresa.

Durante el 2000 las ventas aumentaron considerablemente, por lo que el nivel de producción comenzó a quedarse atrás. Para lograr que el nivel de producción satisficiera la demanda, se multiplicó el número de empleados del departamento de producción.

Al comenzar 2001, la empresa detecta la necesidad de implementar un departamento de recursos humanos, a partir de diversos problemas que se han presentado en el departamento de producción, siendo éste el que cuenta con un mayor número de empleados.

El principal problema para la empresa es que el área de producción no está satisfaciendo por completo las demandas de venta.

Este problema tiene raíz en dos factores principales:

- A)** La falta del equipo y maquinaria ideales para alcanzar la producción óptima.
- B)** La urgente necesidad de un área de oportunidad de adecuar el departamento de producción, teniendo como consecuencia, que los recursos humanos con los que cuenta la empresa no sean optimizados y encausados para el beneficio de ésta, afectando la productividad.

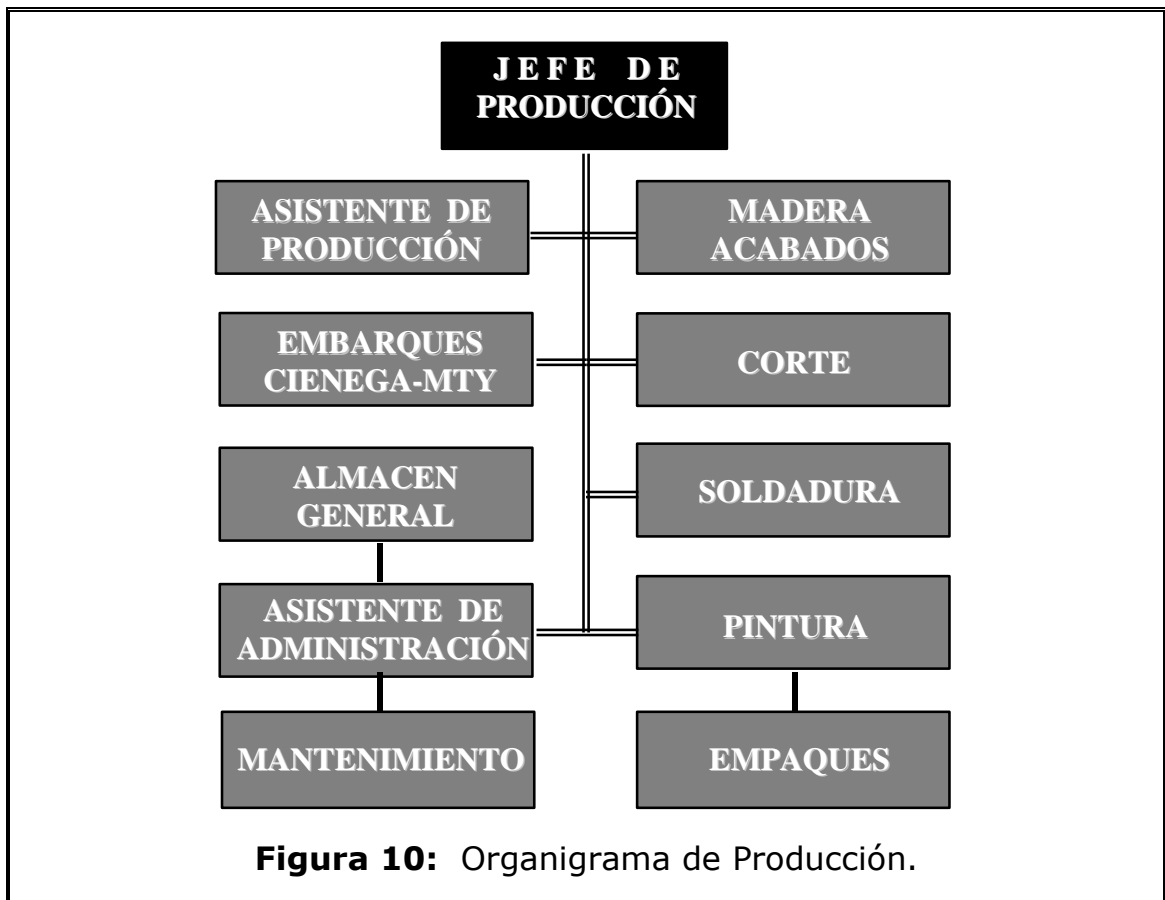
5.2.1.- ORGANIGRAMA DE PRODUCCIÓN

El departamento de producción cuenta con un asistente administrativo, un asistente de producción y cuatro departamentos básicos en los que se lleva a cabo el proceso de producción.

Estos departamentos son:

- **Corte.-** El cual esta formado por 14 personas.
- **Soldadura.-** El cual esta formado por 27 personas.
- **Pintura.-** El cual esta formado por 22 personas.
- **Madera.-** El cual esta formado por 19 personas.

En producción también se cuenta con 2 personas de mantenimiento y 2 almacenistas generales. Además de un Supervisor de Embarques.



Uno de los principales problemas en el departamento de producción, es que no están delimitadas las jerarquías de los diferentes puestos, además de que no están establecidas las funciones específicas de cada empleado según su puesto y jerarquía,

por lo que todos los empleados, sin importar su puesto, trabajan según las necesidades diarias y no siguiendo un orden o patrón del proceso.

5.2.2.- PROCESO DE PRODUCCIÓN

- a) Antes de ser embarcado el material fluye por diferentes áreas dentro de la empresa. Primeramente se recibe la materia prima, alguna se recibe en el almacén general, y otra directamente en el departamento en que se va a utilizar. Se pasa al departamento de corte, en donde se le da forma a la materia prima hasta constituir algunas de las partes de los muebles.
- b) Una vez que el material ha sido ensamblado en sus partes finales, se pasa al departamento de soldadura en donde las partes del mueble se unen para formar la pieza final.

Los departamentos de corte y soldadura, trabajan conjuntamente para lograr que la materia prima que se recibe, sea procesada debidamente hasta lograr que el mueble quede listo para pintarse.

El departamento de soldadura al terminar su función, almacena los muebles en un área del departamento de pintura para que éstos sigan con el proceso hasta terminar el mueble. Y es aquí donde se presenta la mayor dificultad, ya que pintura trabaja independientemente de los otros dos departamentos, y debido a que el proceso de pintado requiere de mayor tiempo, frecuentemente el proceso de fabricación se ve detenido en éste departamento.

- c) El proceso de pintura consta de varias partes. Primeramente se recibe todo el material de soldadura, para meterlo en un horno de quemado en donde estará a una temperatura 250° C por espacio de treinta minutos, con el fin de quemar todo el aceite y grasa con el que llega a este departamento.

Una vez que el material sale del horno de quemado, se lija manualmente, para quitarle el posible óxido permanente que éste pudiese tener; después se le aplica un adelgazador para limpiarlo completamente de cualquier partícula de polvo, óxido, grasa o aceite que pudiesen mermar la calidad y la adherencia de la pintura.

Posteriormente se cuelgan con unos ganchos dentro de una cabina en donde se le aplica una pintura a base de polvos electrostáticos.

Luego se mete la pieza a otro horno de cocido y secado por 20 minutos a una temperatura de 150' C, se saca del horno para aplicarle la capa de laca en otra cabina similar, al salir de esta se mete en otro horno de secado por otros 20 minutos a una temperatura de 125° C.

- d) A continuación se envía a la sección de empaçado, donde se forra con cartón el mueble terminado para evitar posibles daños en el traslado y finalmente se embarca el mueble terminado a una bodega en Guadalupe, en donde se colocan los accesorios finales (tapicería, hules, tapones, vidrio, etc.) y todo lo que éste requiera adicionalmente; se protege finalmente con plástico y cartón, para prevenir raspaduras y daños en el traslado a su punto de venta.

Estos tres departamentos se encuentran ubicados en una misma bodega, e independientemente de ellos y ubicado en una bodega aparte, se encuentra el departamento de madera.

- e) Debido a que el proceso de la fabricación de los muebles de madera es un poco más sencillo, en éste departamento se lleva a cabo el proceso completo.

Se recibe la materia prima, se corta y se le da forma, se arma el mueble, se ensambla, se lija y se pinta y finalmente se le dan los acabados necesarios. Una vez terminado el mueble, ahí mismo lo empaçan y lo trasladan al igual que los muebles tubulares a la bodega ubicada en Guadalupe, para de ahí distribuirlos para su venta.

- f) En el Almacén General se guardan todas las materias primas, exceptuando el tubo, la caobilla y el triplay. Todos los demás departamentos deben solicitar la materia prima que necesiten en éste departamento.

5.2.3.- FUNCIÓN DE CADA DEPARTAMENTO EN PRODUCCIÓN

Producción.- Es el departamento encargado de fabricar los muebles en su totalidad. *Su función es entregar la cantidad solicitada*

de muebles completamente armados, (exceptuando cojinería y tapones) al departamento de embarques.

Cortes.- Este departamento tiene como *función, recibir la materia prima y cortarla en las medidas y cantidades previamente solicitadas; una vez realizado el trabajo, debe entregar los tubos cortados al departamento de soldadura.*

Soldadura.- La función de esta área consiste en soldar los tubos previamente cortados, formando así las diferentes partes de cada mueble. *Su función es entregar al departamento de pintura los muebles armados en sus partes finales.*

Pintura.- Área que al recibir los muebles armados, debe llevar a cabo el proceso necesario para pintarlos. *Su función es entregar los muebles perfectamente pintados al departamento de empaques.*

Empaques.- Se verifica que los muebles estén en perfecto estado, cumpliendo con los estándares de calidad. *Su función es empacar los muebles y entregarlos a embarques, cumpliendo con las cantidades previamente solicitadas.*

Maderería.- La función de esta área consiste en *recibir la materia prima, donde se corta y se le da forma, se arma el mueble, se ensambla, se lija y se pinta y finalmente se le dan los acabados necesarios.* Una vez terminado el mueble, se le entrega a empaques.

Almacén general.- Tiene como *función abastecer a todos los departamentos de producción, de las materias primas necesarias, vigilando así su consumo y requisición.*

Mantenimiento.- Tiene como *función procurar que tanto las máquinas como el equipo se encuentren en buen estado.*

5.2.3.1. Descripción de Puestos

Jefe de Producción: su función es llevar el control total del departamento de producción, desde la requisición de materia prima, maquinaria y herramientas, hasta su uso y distribución. También se encarga de la contratación de supervisores y personal administrativo dentro de éste departamento.

Recibe el pedido que envía la gerencia general de la empresa, y realiza el desglose y planeación del trabajo semanal para cumplir con el pedido mensual.

Tiene a su cargo el control de la entrada de materia prima, así como la salida del mueble terminado. Es el representante del departamento de producción ante la gerencia.

Asistente de Producción: coordina el seguimiento del programa de producción, desde que se corta el tubo hasta que sale el mueble terminado. Dirige al responsable del almacén general y coordina, en conjunto con el jefe del departamento, a los supervisores de soldadura y corte. Tiene a su cargo los siguientes puestos:

- a) **Almacenista:** es el responsable del almacén general de la empresa. Controla las entradas y salidas de todas las materias primas excepto el tubo, la caobilla y el triplay, los cuales se reciben directamente en los departamentos en los que se van a utilizar. Realiza un inventario de las existencias y faltantes, y una vez que se abastece de lo necesario, se encarga de distribuir el material en los diferentes departamentos.
- b) **Mantenimiento.-** es la persona que se encarga de dar mantenimiento y reparación a los equipos y herramientas que se utilizan. También repara daños menores como fugas de agua, gas, etc.

Asistente Administrativo: recopila la información de las nóminas (horas de trabajo, horas extras, faltas, suspensiones, etc.) y la envía a las oficinas generales para su revisión y elaboración de los recibos.

Se encarga de llevar un registro semanal y mensual de producción, así como de supervisar el control de la materia prima. Obtiene información sobre el desglose semanal de los cortes necesarios según el programa previamente elaborado. Elige y dispone las prioridades de producción según la urgencia de los pedidos.

Se encarga de la contratación del personal operario, y en conjunto con el supervisor de cada departamento, asigna la categoría correspondiente. De un total de once categorías, las primeras cinco son asignadas por el asistente administrativo y el supervisor; las

restantes se asignan solicitando la autorización del jefe de producción una vez que se hayan establecido previamente los motivos.

Asistente de Maderería: Es la persona que contrata a los operarios de su departamento. Controla la materia prima que se utiliza para la elaboración de los muebles de madera. En conjunto con el jefe de producción elabora la planeación de la producción, y a partir de ésta coordina su realización.

Elabora el reporte semanal de las horas de trabajo de los empleados de su departamento (operarios y supervisores) para entregárselo al asistente administrativo.

- a) **Supervisores:** en maderería hay dos supervisores que tienen como función corroborar que los operarios realicen el trabajo adecuadamente para cumplir con los pedidos. Uno supervisa el proceso de habilitado (armado del mueble) y el otro el proceso de acabados.
- b) **Ayudante General.-** es la persona que recibe la materia prima, la corta y le da forma, arma el mueble, lo ensambla, lija, pinta y finalmente le da los acabados necesarios.

Supervisor de Corte: Es la persona que controla a la gente y el trabajo que realiza, para cumplir con la entrega de los cortes que le fueron previamente solicitados.

- a) **Secretaria.-** es la persona que se encarga de revisar que el tubo que se recibe corresponda con el pedido, que venga en buenas condiciones, y de las medidas que se solicitaron. Le reporta al supervisor esta información, además de elaborarle un reporte sobre la materia prima en existencia, y la que sale ya cortada hacia el departamento de Soldadura.
- b) **Cortador de tubo.-** es la persona, la cual cortan los tubos en las medidas que se les pide, basándose en el programa semanal de producción.
- c) **Troquelador.-** es la persona encargada de ranurar el tubo para poder ensamblarlo.

- d) **Ayudante General.-** es la persona encargada de la limpieza, la cual también limpia y pule el tubo y cuando hay exceso de trabajo ayuda a cortar el tubo.

Supervisor de Soldadura: Es la persona que controla a la gente de su departamento y el trabajo que éstos realizan para lograr que se entreguen al departamento de pintura, la cantidad de muebles soldados que se le requirieron.

- a) **Chofer.-** es la persona que recoge los tubos del departamento de corte y los transporta hasta Soldadura.
- b) **Rolador.-** es la persona que recibe los tubos y los rolan (doblan) para darle forma al mueble.
- c) **Perforador.-** es la persona que le hace al mueble, los agujeros necesarios para poder armarlo después.
- d) **Pulidor de banco.-** es la persona que pule el mueble para quitarle la rebaba (filos del metal) que le quedó después de que se le hicieron las perforaciones.
- e) **Soldador.-** es la persona que se encarga de soldar los muebles dándoles la forma final.
- f) **Cortador en grados.-** es la persona que corta el tubo en grados para los muebles que lo necesitan (no todos lo requieren), con el fin de que se acople a la curvatura del mueble.
- g) **Ayudante General.-** es la persona que acarrea el material a los diferentes puestos dentro de Soldadura, y una vez terminado el mueble lo acarrean a Pintura. Se van rotando para realizar las siguientes funciones:
- **Pulidor de mano:** es la persona que le quita al mueble la escoria que quedo al soldar el mueble, y le quita cualquier detalle con filo que haya quedado.
 - **Tornero:** es la persona que amplía los agujeros del tubo para que queden los bujes de los mecanismos.

Supervisor de Pintura: es la persona que controla a la gente de su departamento y el trabajo que ellos realizan para cumplir con la entrega de muebles pintados que requiere el programa. Coordina el seguimiento del plan de trabajo (pintado en cabinas, hornos, etc.) que previamente realiza el jefe de producción.

- a) **Horneador de quemado.-** es la persona que se encarga de quemar el mueble en un horno especial para limpiarlo.
- b) **Lijador:** es la persona que fija los muebles para quitarles los restos de óxido y escoria que pudieron haber quedado al salir el mueble del horno de quemado.
- c) **Pintor de Cobre:** es la persona que se encarga de colgar el mueble en la cabina de pintura, pintarlo y sacarlo de la cabina para meterlo al horno (para que se adhiera la pintura en polvo). Para este puesto se necesitan 3 personas (o múltiplos de 3), ya que Una persona se encarga del pintado y entre las otras dos cuelgan y descuelgan los muebles, Nota: se tendrán que ir rotando las personas, para realizar las funciones una vez cada quién.
- d) **Pintor de Laca.-** es la persona que cuelga el mueble en la cabina de aplicación de laca, se la aplica al mueble, lo pasan al horno y al salir de éste lo transportan a donde se va a empacar. Al igual que los pintores de Cobre, también se necesitan 3 personas (o múltiplos de 3), ya que Una persona se encarga del colgar el mueble en la cabina de aplicación de laca, se la aplica dicha laca al mueble, Las otras 2 personas pasan el mueble al horno y al salir de éste lo transportan a donde se va a empacar Nota: se tendrán que ir rotando las personas, para realizar las funciones una vez cada quién.
- e) **Empacador:** es la persona que recibe los muebles pintados y los revisa para asegurarse de que están bien pintados (control de calidad). Una vez revisados, los empacan con cartón y plástico para evitar que se maltraten al ser embarcados.

Supervisor de Embarques: es la persona que realiza el reporte del departamento de pintura para informar lo que se pintó (semanal y mensualmente) lo que se está pintando y los muebles

terminados listos para embarcarse. Revisa el pedido de muebles terminados para corroborar que sea lo que se está embarcando, y hace el envío a la bodega en Guadalupe N. L.

Departamento de Recursos Humanos

Capítulo 5.3

Actualmente, la empresa se encuentra en el proceso de implementar un departamento de recursos humanos que satisfaga sus necesidades. Debido a esto, en la empresa no se cuenta con ninguna información relacionada a recursos humanos.

La nómina se realiza en las oficinas generales (en Monterrey) de acuerdo a la información que es previamente enviada desde la planta, con el número de horas de cada empleado, trabajadas en la semana.

Anteriormente éste proceso se llevaba a cabo solo en Ciénega de Flores, pero a partir de enero, debido a las diversas problemáticas que se detectaron, se decidió que éste proceso se llevara a cabo en las oficinas centrales.

5.3.1.- CAUSAS DE LA NECESIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Conforme iban aumentando las demandas de ventas, la empresa se veía cada vez más presionada por aumentar sus niveles de producción por lo que el número de empleados operarios se duplicó. Pero esto no logró que los niveles de producción satisficieran holgadamente la demanda del mercado.

Cuando la empresa detecta este problema, comienza a abastecerse de mejores herramientas y equipos de trabajo, así como de mayores cantidades de materia prima, pero la producción seguía

siendo baja. Es entonces cuando se detecta la problemática existente en el personal operario de éste departamento.

Se encontraron los siguiente problemas:

- A)** *Existe alta rotación entre el personal operario.*
- B)** *Los puestos no están claramente definidos.*
- C)** *No esta delimitada la jerarquía entre los diferentes puestos.*
- D)** *No están establecidas las funciones.*
- E)** *Las contrataciones se hacen según las necesidades y sin un proceso previo de reclutamiento y selección.*
- F)** *No se cuenta con la información necesaria de cada trabajador.*
- G)** *Las medidas de seguridad e higiene no están claramente establecidas.*

Ante toda esta problemática, el presente proyecto pretende proponer un departamento de Recursos Humanos adecuado a las necesidades de la empresa.

Un departamento de Recursos Humanos lograría en primera instancia, que la actual problemática fuera analizada y encausada con el fin de darle solución, y una vez establecido, lograría que los empleados fueran mejor seleccionados, capacitados y motivados, por lo que la productividad y calidad de la empresa, se verían altamente beneficiados.

El departamento de recursos humanos tiene como *misión* tener y mantener al personal adecuado en el puesto adecuado, y en las mejores condiciones.

La *visión* del departamento de recursos humanos, es ser un agente promotor del cambio, logrando atraer, motivar y retener al personal adecuado, aumentando así la rentabilidad de la empresa.

5.3.2.- FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA EMPRESA

Las funciones de Recursos Humanos dentro de una empresa, fueron descritas en forma general en el Capítulo 4.2.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos, (página 15). Estas descripciones son la base para el establecimiento de las funciones de Recursos Humanos de cualquier empresa.

Al desempeñar estas funciones, se utilizan diferentes técnicas dependiendo de su aplicación, ya sea directa o indirectamente sobre las personas (Figura 2, página 13).

Implementar un departamento de Recursos Humanos adecuado a las necesidades específicas de ésta empresa, significa que éste debe cubrir sus funciones básicas dándole prioridad a los requerimientos de la empresa.

Las funciones del departamento de Recursos Humanos abarcarán la empresa en su totalidad, aunque debido a la necesidad prioritaria, éstas empezarán a desarrollarse en el departamento de producción.

Las principales funciones de éste departamento son:

- **Organización:** Revisar y analizar el organigrama existente de la empresa en general y específicamente del departamento de producción, con el fin de reestructurarlo para establecer y definir los rangos jerárquicos adecuados. Al mismo tiempo se realizará una descripción detallada de cada uno de los puestos dentro de la empresa. (Problemas B y C).

- **Reclutamiento y Selección:** Establecer un proceso de Reclutamiento y Selección, con el fin de cubrir las vacantes con el personal adecuado, así como dar una inducción al personal tanto a la empresa como a al departamento en el que va a laborar. (Problema E).
- **Contratación:** Asegurarse de que el nuevo empleado firme el contrato correspondiente, con el fin de contar con documentación legal para beneficio tanto de la empresa como del empleado. En éste proceso se lleva a cabo la formación del expediente, en el cual se incluirá toda la papelería personal del empleado necesaria (Anexo 3).

- **Capacitación:** Provee a los empleados de la información adecuada para lograr que todos desempeñen su puesto de la mejor manera de acuerdo a las necesidades de la empresa. También se buscaría mantener a todos los empleados en un constante desarrollo tanto personal como en el área laboral. (Problema D).

- **Nóminas y prestaciones:** Se establecen parámetros para la asignación de salario según el puesto, control de horas de trabajo y sueldo semanal o quincenal y control de las prestaciones de cada empleado (IMSS, infonavit, etc.). (Problema F).

- **Servicios al personal:** Procurar dar a los empleados los servicios necesarios, así como buscar incentivos que den un valor agregado al esfuerzo laboral de cada uno de los empleados. (Problema A).

- **Seguridad e Higiene:** Mantener las áreas de trabajo con las medidas de seguridad necesarias, así como proveer a los empleados de los accesorios necesarios para su propia seguridad. Procurar la higiene dentro de las instalaciones de la empresa, así como buscar formar hábitos de higiene en todos sus trabajadores. (Problema G).

- **Terminación de la relación de trabajo:** Procurar que todas las terminaciones de trabajo se realicen de la mejor manera buscando el beneficio tanto de la empresa como del empleado que esta por salir. Cuando la salida del empleado es por su propia voluntad, se realiza una entrevista de salida, con la cual se obtienen los siguientes beneficios:
 - ❖ La empresa se asegura de que la persona se va de la mejor manera (Anexo 6).
 - ❖ Se realiza una estadística mostrando los principales motivos de salida de la gente, y de este modo se pueden proponer soluciones (Anexo 7).

El Responsable del Departamento de Recursos Humanos, debe ser un agente de cambio. Su principal compromiso con la empresa es el lograr aprovechar al máximo los recursos humanos con que ésta cuenta, para lograr así aumentar la rentabilidad del negocio.

Para lograr ser un agente de cambio, el responsable de Recursos Humanos promueve una cultura orientada a la calidad en el origen y a la delegación de responsabilidades, facultando a los empleados para liberar y aprovechar su potencial al máximo.

Es de suma importancia que el responsable de Recursos Humanos defina claramente la misión y visión del departamento a su cargo. De este modo se logran especificar tanto sus funciones como sus metas, y al mismo tiempo su trabajo se facilita.

Una vez que quedan establecidos la misión y visión del departamento, es importante diseñar los procesos necesarios para cumplir con las funciones antes descritas.

Entre estos procesos se encuentran los siguientes:

- Reclutamiento y Selección (Anexo 8).
- Inducción (Anexo 9).
- Capacitación (Anexo 10).

- Seguridad e Higiene (Anexo 11).

Es importante también, que el encargado de éste departamento adquiera o diseñe formatos para la elaboración de reportes, como por ejemplo:

- Actualización de datos (Anexo 1).
- Descripción de puestos (Anexo 2).
- Entrevistas (Anexos 4, 5 y 6).

Son funciones del Responsable del Departamento de Recursos Humanos, las siguientes:

- Establecer el organigrama de la empresa y mantenerlo actualizado;
- Lograr que las contrataciones sigan el proceso de Reclutamiento y Selección adecuado.
- Que a los empleados contratados se les de una inducción a la empresa.
- Asegurarse de que los trabajadores han sido previamente capacitados para desarrollar su puesto.
- Realizar una detección de necesidades de Capacitación, preferentemente acudiendo a revisar las necesidades de los departamentos con los encargados de cada área y proveer de la capacitación necesaria, así como procurar el desarrollo laboral y personal de los empleados.
- Debe asignar a cada puesto el salario justo, y a cada esfuerzo el premio que le corresponda, proponiendo Programas de Incentivos, los cuáles beneficien a la empresa y a los trabajadores.
- Debe procurar que los empleados cuenten con los servicios necesarios, así como darles incentivos (no

monetarios) que logren que los empleados se sientan motivados a formar parte de la empresa.

- Debe buscar formar hábitos de seguridad e higiene en los empleados e implementar normas al respecto para lograr que se cumpla con la seguridad necesaria.
- Debe procurar que las terminaciones de trabajo sean de mutuo acuerdo y sin llegar al conflicto, bajo los requisitos de la ley.
- Puede intervenir en la elaboración de reportes estadísticos tanto de producción como de ventas, con el fin de hacer una correlación de la rentabilidad de la empresa y la administración de recursos humanos.

VI.- RESULTADO

Como resultado a dicha Propuesta se Obtendrían los Siguietes Resultados:

Menor rotación de Personal Operario: Ya que se contaría con un área de Servicio al personal. Cabe mencionar que cuando la salida del empleado sea por su propia voluntad, se realizara una entrevista de salida, así, la empresa se asegura de que la persona se vaya de la mejor manera y además, se realizará una estadística mostrando los principales motivos de salida de la gente, para así proponer soluciones

Se definieron claramente los puestos: Ya que se reestructuró el Organigrama del área de Producción, (Anexo 12), También se delimitó las Jerarquías entre los diferentes puestos. (Anexo 13).

Se estableció un programa de capacitación, donde *se informara al empleado claramente sus funciones y responsabilidades*, Además de mostrarle al empleado su impacto en la empresa debido a el desempeño de su trabajo.

Se estableció un programa de Reclutamiento y Selección de personal con el fin de cubrir las vacantes con el personal adecuado, así como dar una inducción al personal tanto a la empresa como a al departamento en el que va a laborar.

Se estableció un programa de recopilación de datos de cada trabajador, también, Se establecieron parámetros para la asignación de salario según el puesto, control de horas de trabajo y sueldo semanal o quincenal y control de las prestaciones de cada empleado

Se estableció un programa para mantener las áreas de trabajo con las medidas de seguridad necesarias, así como proveer a los empleados de los accesorios necesarios para su propia seguridad. Procurar la higiene dentro de las instalaciones de la empresa, así como buscar formar hábitos de higiene en todos sus trabajadores.

Por ultimo, el responsable del departamento de Recursos Humanos, se convirtió en un agente de cambio, actuando como facilitador o asesor con los jefes (que administran personal) y directamente con los trabajadores, promoviendo un cambio de cultura, y logrando que los empleados tengan confianza en sí mismos, se valoren y le encuentren mayor sentido al trabajo.

VII.- DISCUSIÓN

Dentro de la propuesta se Analizó detalladamente por los el Gerente y los Jefes de cada Departamento. En primera instancia se decidió crear el área de recursos humanos como una supervisión dentro del área de producción.

Cabe mencionar que cada departamento contrataba su propio personal para su mismo departamento, esto sin seguir un procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.

Teniendo una visión a Futuro, la implementación del Área de Recursos Humanos, sería reubicada para el departamento de Administración, ubicado en las Oficinas del Centro de Monterrey. Donde el Objetivo sería, además de llevar la contabilidad, Tener el seguimiento del Área de Recursos Humanos a nivel Empresa, es decir, tendría la administración directa del personal de Ventas, Producción y Embarques, para hacer más rentable al departamento y a la misma empresa. (Anexo 13).

Esta nueva área de Recursos Humanos, le estaría dando servicio a todas las Personas de la Empresa, que son alrededor de 160. Realmente pienso que esto, sería una inversión mínima, donde se podría proyectar las ventas, y tener un mercado a nivel Nacional.

VIII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En los últimos años, las empresas mexicanas se han desarrollado y modernizado para lograr ser competitivas tanto nacional como internacionalmente. Los empresarios han procurado optimizar todos los recursos con los que cuentan, con la finalidad de lograr que su empresa tenga la mayor rentabilidad, y por lo tanto sea la mejor en su ramo.

La modernización y el desarrollo empresarial han ocasionado grandes cambios en las estructuras organizacionales, uno de los principales es el alto valor que actualmente se le da a la gente, y por ende al departamento de recursos humanos.

El departamento de Recursos Humanos está tomando mayor importancia dentro de las empresas, ya que éstas se han dado cuenta de que el factor humano es de gran importancia, porque es la gente quien finalmente hace productiva y rentable una organización.

Cuando el personal está motivado y facultado, comienza a dar mejores resultados. Al verse beneficiados económicamente y en su desarrollo tanto profesional como personal, los resultados son aún mejores, por lo que la empresa puede alcanzar mayores logros.

El responsable del departamento de Recursos Humanos, debe ser un agente de cambio, actuando como facilitador o asesor con los jefes (que administran personal) y directamente con los trabajadores, promoviendo un cambio de cultura, y logrando que los empleados tengan confianza en sí mismos, se valoren y le encuentren mayor sentido al trabajo.

El presente proyecto, es una propuesta para la adaptación de un departamento de Recursos Humanos en el área de producción de la empresa Dana Muebles S.A. de C.V. En dicha empresa, con frecuencia se presentan problemas relacionados con el personal, que afectan directamente a la productividad y rentabilidad de la misma.

Debido a que no hay un departamento de Recursos Humanos, la gente trabaja sin ninguna otra motivación que no sea la retribución monetaria, por lo que cuando ésta no les satisface, dejan la empresa, o simplemente disminuyen su ritmo y calidad de trabajo.

Por otro lado, el personal operario al no sentirse parte de la empresa, realiza su trabajo sin saber la importancia que éste tiene para la misma, su único objetivo es cobrar un sueldo.

Al no interesarse por conocer la empresa en su totalidad, no se dan cuenta de que el trabajo que desempeñan es de vital importancia para la terminación óptima y de calidad de cada mueble. Probablemente ni se imaginen que los muebles que ellos fabrican son trasladados a diferentes estados de la República e incluso a algunas ciudades fronterizas de Estados Unidos.

Ante esta situación, propongo la adaptación de un departamento de Recursos Humanos que tenga a su cargo todo lo referente al personal. La *función* principal del responsable de éste departamento es atraer, motivar y retener al personal adecuado y en el puesto adecuado, procurando su desarrollo y realización tanto profesional como personal.

El departamento de Recursos Humanos le da un valor agregado a la empresa, llevándola a aumentar el desarrollo de su gente, y con ello alcanzar el fin de todo negocio: la rentabilidad.

En lo personal creo, que hoy en día el departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental dentro de la organización de una empresa, independientemente de su tamaño o de su giro. La ausencia de éste, ocasiona que los recursos humanos con los que la empresa cuenta no sean optimizados y aprovechados a su máxima capacidad.

Debido a que el presente proyecto se realizó en calidad de propuesta, creo que sería interesante aplicarlo e investigar su impacto tanto en el personal como en la rentabilidad de la empresa.

Considero que el presente proyecto puede servir de base para la adaptación de un departamento de Recursos Humanos en cualquier otra empresa.

IX.- GLOSARIO DE DATOS O DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Administración: Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficacia metas seleccionadas (Koontz, 1991).

Departamento de Producción: Área dentro de la organización de una empresa en la que se conceptualizan y se crean los productos y servicios, además de coordinar y programar todas las operaciones de manufactura (Microsoft Encarta Encyclopedia 99).

Departamento de Recursos Humanos: Área específica de una empresa que tiene a su cargo todo lo referente al personal laboral, desde su contratación hasta su desarrollo individual dentro de la empresa (Microsoft Encarta Encyclopedia 99).

Desarrollo: Aprendizaje que va mas allá del conocimiento y habilidad necesaria para un trabajo actual (Mondy y Noe, 1997).

Desarrollo Organizacional: Aplicación del conocimiento de las ciencias de la conducta en el conjunto de la organización para el desarrollo planeado y el refuerzo de las estrategias, estructuras y procesos para mejorar la efectividad de la empresa (Mondy y Noe, 1997).

Empowerment: Es el poder facultar a los empleados (Blanchard, 1996).

Facultar: Enseñar a otros lo necesario para que puedan depender menos de sus superiores (Blanchard,

1996).

- Incentivo:** Retribuciones que se suman al sueldo o salario base y que normalmente tienen relación con los resultados (BYARS, 1986).
- Motivación:** Lo que impulsa la conducta humana, lo que dirige o guía a tal conducta y como ésta conducta es mantenida o sostenida (Hernández, 1990).
- Nivel de Producción:** Para la empresa en cuestión, se refiere a la cantidad de toneladas que se producen en un determinado período de tiempo. Para contabilizar las toneladas, se toma en cuenta el peso total de cada mueble.
- Organización:** Es la unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o mas personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes (Robbins, 1998). En el presente proyecto, los términos empresa y compañía, son utilizados como sinónimos de organización.
- Productividad:** Razón entre los frutos tangibles que logra la organización en bienes y servicios y los insumos que consume (personal, capital, material, tiempo y energía). (Werther, William y Davis, 1996).
- Recursos Humanos:** Son el grupo de personas dispuestas, capaces, y deseosas de contribuir a los objetivos de la organización (Werther Jr., 1997).
- Trabajadores u Operarios:** En el presente proyecto se utiliza éste término para referirse a los trabajadores del área de producción.

X.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS O BIBLIOGRAFÍA

1. *Dr. Arthur R. Pell* (1996) Administre a su Personal Fácil, Prentice Hall, México.
2. *D. P. Schultz* (1991) Psicología Industrial, 3º edición, Mc Graw-Hill, México.
3. *Gary Dessier* (1996) Administración de Personal, 6 edición, Prentice Hall, México.
4. *Harold Koontz y Heintz Weihrich*, (1991) Elementos de Administración, 5º edición, Mc Graw-Hill, México.
5. *Idalberto Chiavenato* (1992) Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall, México.
6. *Ken Blanchard* (1996) Empowerment, Grupo Editorial Norma, Colombia.
7. *Michael Hammer & James Champy* (1994) Reingeniería, Grupo Editorial Norma, Colombia.
8. *R. Mondy y Robert Noe* (1997) Administración de Recursos Humanos, 6 edición, Prentice Hall, México.

ANEXO 1: ACTUALIZACIÓN DE DATOS

DEPARTAMENTO: _____ FECHA: _____

| DATOS PERSONALES | |
|------------------------------------|-------------------------|
| Nombre: _____ | Edad: _____ |
| Sexo: _____ | Teléfono: _____ |
| Lugar y fecha de nacimiento: _____ | |
| Estatura: _____ | Peso: _____ |
| Domicilio: _____ | |
| Vive con: _____ | Depende de usted: _____ |
| Estado civil: _____ | Número de hijos: _____ |

| ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES | |
|---|--|
| ¿Cómo considera su estado de salud? _____ | |
| ¿Padece alguna enfermedad?, ¿Cuál? _____ | |
| ¿Practica algún deporte? _____ | |
| Pasatiempo favorito: _____ | |

| DATOS FAMILIARES | | | | |
|-------------------------|-----------------|------|------|-----------|
| | Nombre completo | Vive | Edad | Ocupación |
| Padre: | | | | |
| Madre: | | | | |
| Conyuge: | | | | |
| Hijos (as): | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| ESCOLARIDAD | | | | | |
|-----------------------|----------------------|----|---|------|-------------|
| | Nombre de la escuela | De | A | Años | Certificado |
| Primaria: | | | | | |
| Secundaria: | | | | | |
| Preparatoria: | | | | | |
| Profesional: | | | | | |
| Comercial u otros: | | | | | |

ANEXO 2: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE: _____ FECHA: _____
TÍTULO DEL PUESTO: _____ UBICACIÓN FÍSICA: _____
PERSONA A QUIEN REPORTA: _____
PUESTO QUE OCUPA: _____
¿POR QUÉ O PARA QUÉ EXISTE EL PUESTO QUE SE OCUPA? _____

| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES | |
|--------------------------------------|-------------------------|
| DIARIAS | PERIÓDICAS (frecuencia) |
| | |
| Puestos que le reportan: _____ | |

| CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES |
|---|
| Conocimientos requeridos para el puesto: _____ Habilidades requeridos para el puesto: _____ Experiencia: _____ Habilidades y conocimientos que le gustaría adquirir y con qué propósito: _____ |

Información adicional: _____

Comentarios del entrevistador: _____

Nombre y firma del entrevistador

ANEXO 3: RELACIÓN DE PAPELERÍA REQUERIDA

| | |
|---------------------|---------------|
| NOMBRE: _____ | FECHA: _____ |
| DEPARTAMENTO: _____ | PUESTO: _____ |

| PAPELERÍA EN COPIAS | ENTREGADA | OBSERVACIONES |
|---------------------------------|--------------------------|----------------------|
| Solicitud de empleo | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Currículum Vitae | <input type="checkbox"/> | _____ |
| 2 Fotos Infantiles | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Acta de nacimiento | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Certificado de últimos estudios | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Alta del IMSS | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Documentación del AFORE | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Credencial de elector | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Comprobante de domicilio | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Carta de recomendación | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Carta de buena salud | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Contrato firmado | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Examen psicométrico | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Descripción del puesto | <input type="checkbox"/> | _____ |

ANEXO 4: ENTREVISTA INICIAL

FECHA: _____

NOMBRE: _____

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____

ESTADO CIVIL: _____ SEXO: **M** ____ **F** ____

PUESTO QUE SOLICITA: _____

CONOCIMIENTOS QUE POSEE Y CREE NECESITAR PARA EL PUESTO:

EXPERIENCIA: _____

¿HA OCUPADO PUESTOS SIMILARES? SI, ¿CUÁLES? _____

¿CÓMO SE ENTERÓ DE ÉSTA EMPRESA? _____

¿CUÁLES SON SUS OBJETIVOS AL TRABAJAR EN ÉSTA EMPRESA?

OBSERVACIONES: _____

Nombre y firma del entrevistador

ANEXO 5: ENTREVISTA PROFUNDA

| | |
|---------------|-------------------------------------|
| NOMBRE: _____ | FECHA: _____ |
| EDAD: _____ | SEXO: M _____ F _____ |

A.- ÁREA ESCOLAR Y DE CAPACITACIÓN

| |
|--|
| A1.- ¿Cuáles fueron sus materias predilectas? _____ _____ |
| A2.- ¿Como se llevaba con sus compañeros de clase? _____ |
| A3.- ¿Participó en actividades extracurriculares? ¿Cuáles? _____ _____ |
| A4.- ¿A que cursos de capacitación ha asistido? _____ _____ |
| A5.- ¿Le gustaría tomar algún curso de capacitación? ¿Cuál? _____ _____ |

B.- INTERÉS OCUPACIONAL

| |
|--|
| B1.- ¿Cuáles han sido sus mejores y peores momentos en la vida profesional? ¿Por qué? _____ _____ |
| B2.- ¿Ha tenido alguna oportunidad de mejorar su desarrollo profesional? (Explique) _____ _____ |
| B3.- ¿Qué tipo de puesto desea ocupar en ésta empresa? _____ _____ |
| B4.- ¿Con qué horario cuenta para trabajar? _____ |

C.- CONCEPTO DE SI MISMO Y METAS

C1.- ¿Qué cree poder aportar a la empresa? _____

C2.- ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo? _____

C3.- ¿Cuál es su última meta en la vida? _____

C4.- ¿Padece de algún problema físico o enfermedad? (Explique) _____

C5.- ¿Qué aspectos de su vida, tanto profesional como personal le gustaría cambiar o mejorar? _____

C6.- Ante una situación de emergencia, ¿Usted qué hace? _____

D.- ÁREA FAMILIAR

D1.- ¿Cuál es la situación actual de su familia? _____

D2.- ¿Cuántos hermanos tiene, y que lugar ocupa entre ellos? _____

D3.- ¿A qué edad se independizó económicamente se sus padres?

D4.- ¿Profesión y ocupación de su padre? _____

D5.- ¿Profesión y ocupación de su madre? _____

E.- SOCIABILIDAD

E1.- ¿Qué actividades sociales desarrolla en su tiempo libre? _____

E2.- ¿Qué deporte practica? _____

E3.- ¿Usted se considera: *poco sociable, sociable o muy sociable*?

F.- MOTIVACIÓN

F1.- ¿Le agrada el nivel laboral que tiene actualmente? SI ¿Por qué?
NO ¿Cómo podría mejorarlo? _____

F2.- ¿Le gusta tomar la iniciativa en las situaciones que se le
presentan? _____

F3.- ¿Qué aspectos de sus anteriores trabajos le han parecido más
estimulantes y más satisfactorios? _____

F4.- ¿Qué es lo que busca en un empleo? _____

G.- EXPERIENCIA

G1.- ¿Qué puestos similares al vacante ha ocupado anteriormente?

G2.- ¿Qué maquinaria o equipo ha manejado en sus trabajos anteriores?

G3.- ¿Se ha especializado en alguna área en particular? ¿Cuál?

G4.- ¿Cuál fue su primer empleo después de terminar sus estudios?

G5.- ¿Cuáles fueron sus principales logros en éste trabajo? _____

H.- RELACIÓN CON COMPAÑEROS Y SUPERIORES

H1.- Cuando tiene éxitos o fracasos, ¿Con quién los comparte?

H2.- ¿Le agrada más trabajar individualmente o en equipo de trabajo?

H3.- ¿Qué opinión cree que tenían sus compañeros y sus jefes de usted? _____

H4.- ¿Usted que opinión tenía de ellos? _____

H5.- ¿Qué prefiere: *esperar instrucciones o tomar iniciativas sobre el trabajo?* _____

H6.- ¿Cómo lo estimulaban sus jefes anteriores? _____

OBSERVACIONES: _____

Nombre y firma del entrevistador

ANEXO 6: ENTREVISTA DE SALIDA

| | |
|-------------------------|---------------|
| DEPARTAMENTO: _____ | PLANTA: _____ |
| PUESTO: _____ | EDAD: _____ |
| FECHA DE INGRESO: _____ | SUELDO: _____ |

1.- ¿Cuál es el motivo por el que deja la empresa? _____

2.- ¿Cree que existe oportunidad de progresar en la empresa?
¿Por qué? _____

3.- Desde su punto de vista ¿Qué considera que seria una buena motivación para el personal y así, lograr mejores resultados en el trabajo? _____

4.- ¿Considera que su sueldo estuvo de acuerdo a su responsabilidad?
¿Por qué? _____

5.- ¿Piensa que su trabajo en la empresa le fue reconocido? Si() No()
¿Por qué? _____

6.- ¿Volvería a trabajar usted en la empresa? ¿Por qué? _____

7.- Considera que el ambiente de trabajo es:
Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

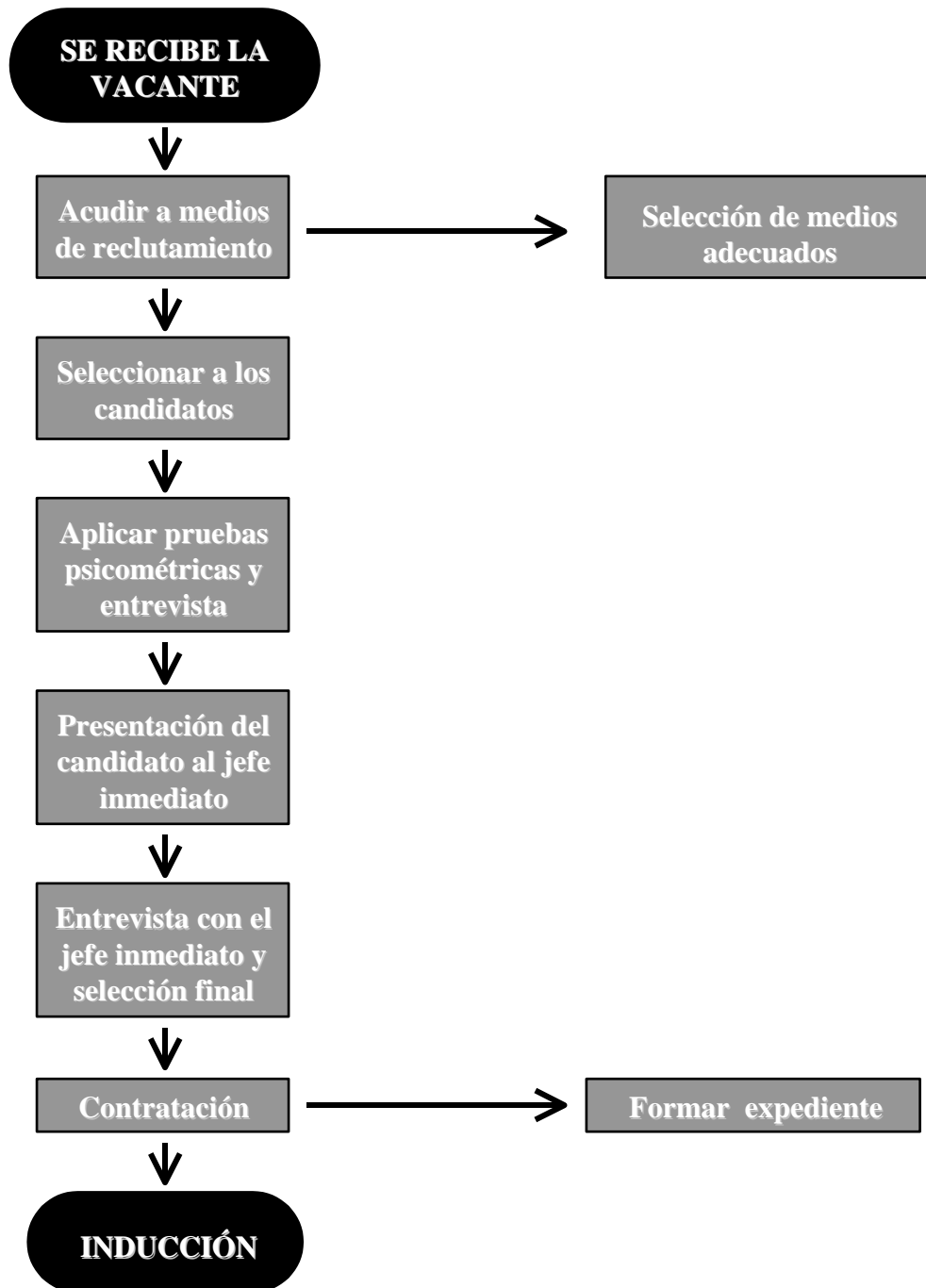
8.- Usted opina que las instalaciones son:
Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

9.- ¿Cómo fue la responsabilidad de su puesto y la actividad desempeñada?
Demasiada _____ Regular _____ Poca _____ Ninguna _____

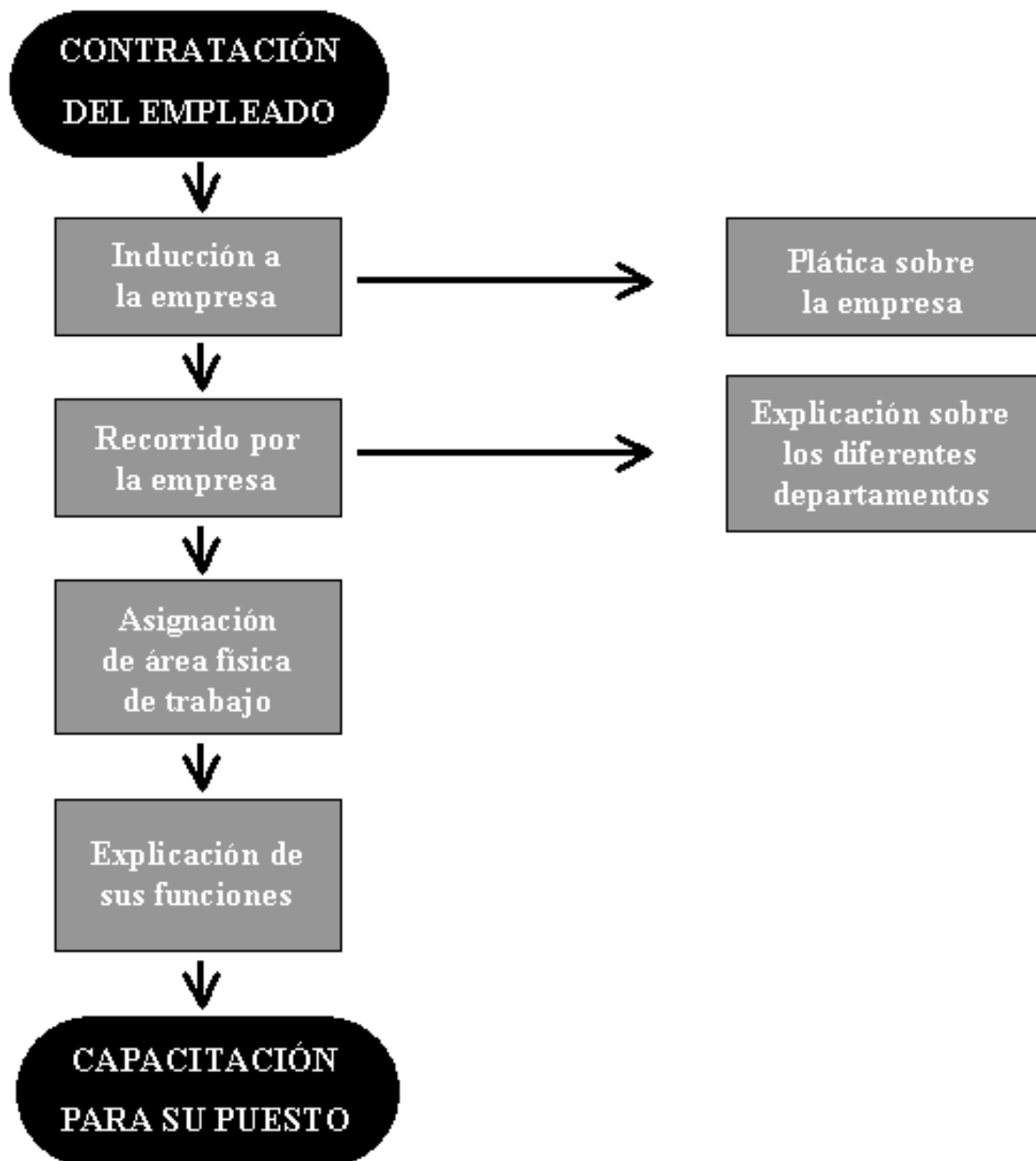
OBSERVACIONES: _____

Nombre y firma del entrevistador: _____

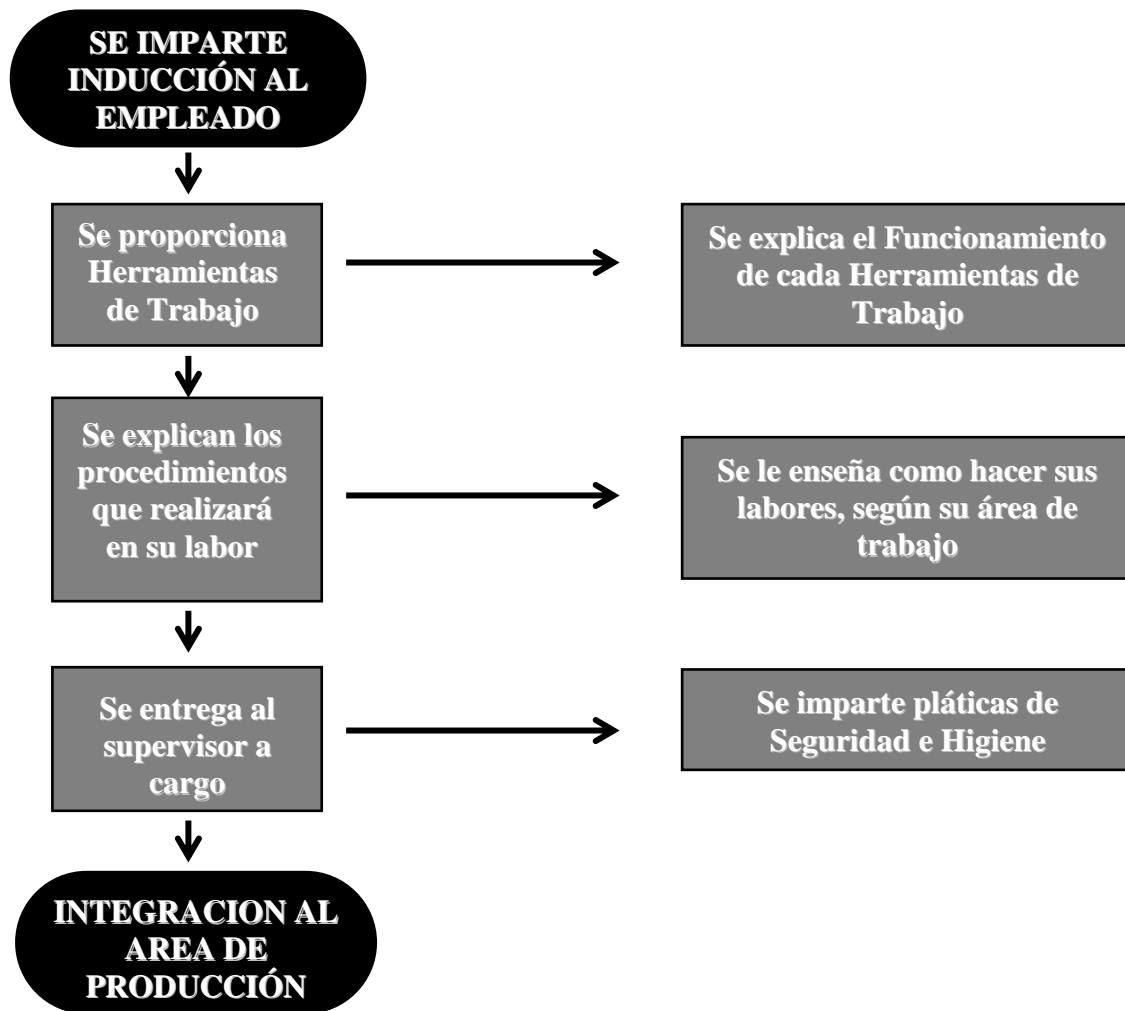
ANEXO 8: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



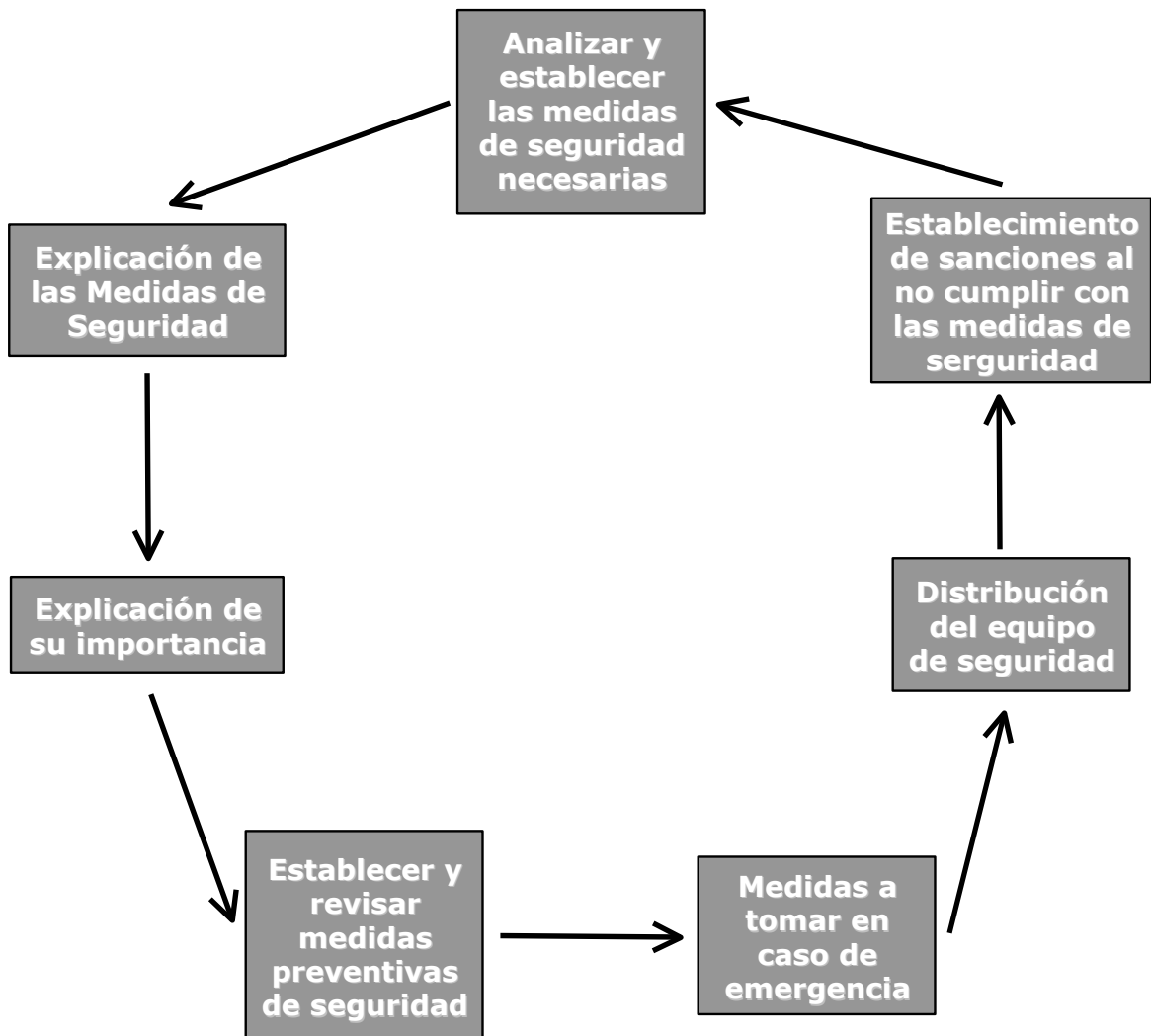
ANEXO 9: INDUCCIÓN



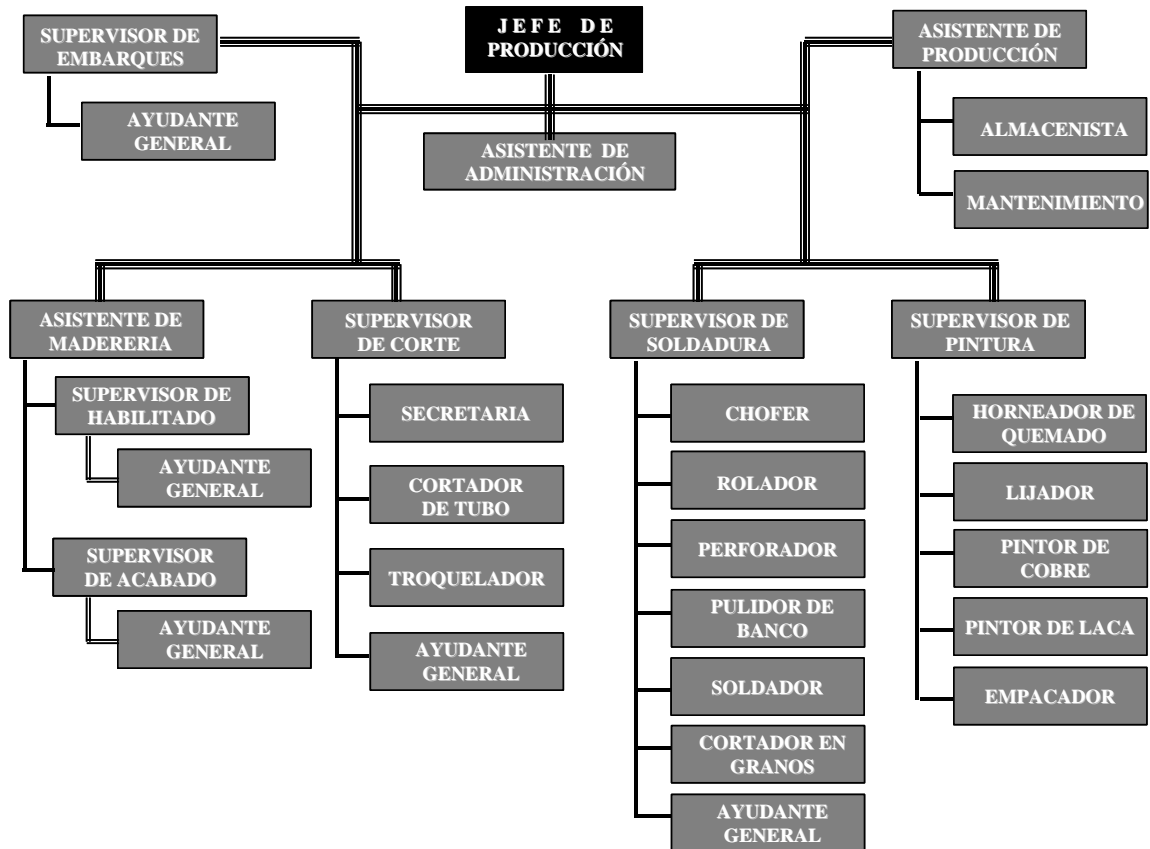
ANEXO 10: CAPACITACIÓN



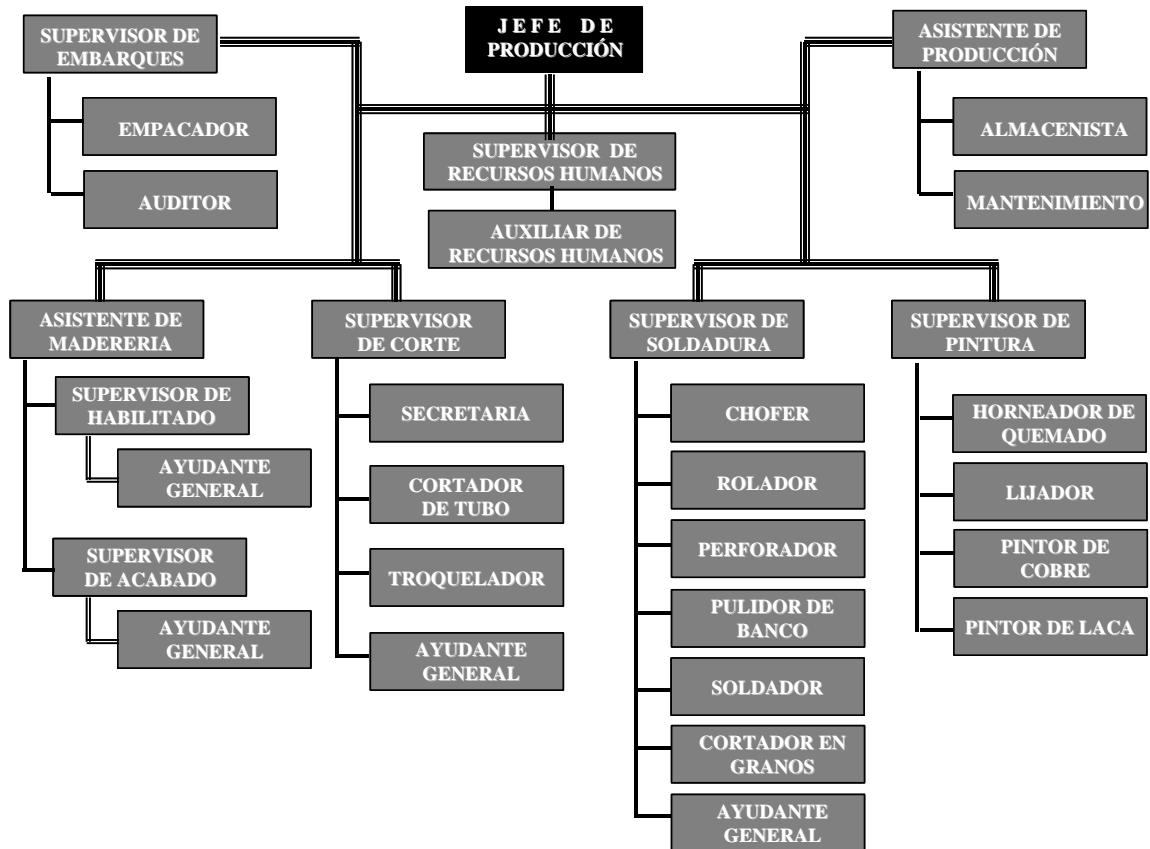
ANEXO 11: SEGURIDAD E HIGIENE



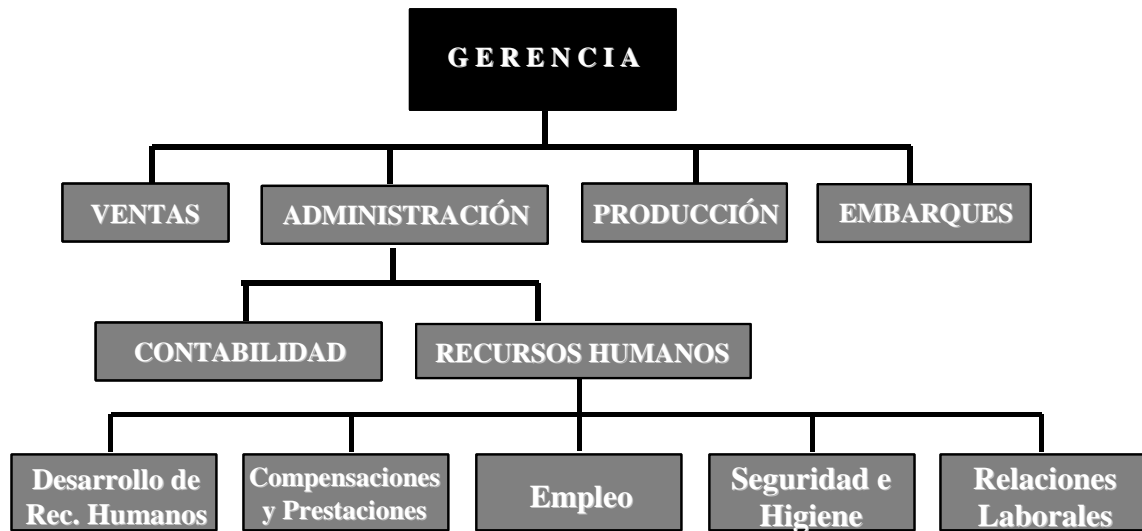
ANEXO 12: ORGANIGRAMA DE PRODUCCIÓN (ACTUAL)



ANEXO 13: ORGANIGRAMA DE PRODUCCIÓN (PROPUESTO)



ANEXO 14: ORGANIGRAMA DE ADMINISTRACIÓN (PROPUESTO)



Función de Recursos Humanos



Figura 3: Fuente de Mondy y Noe.

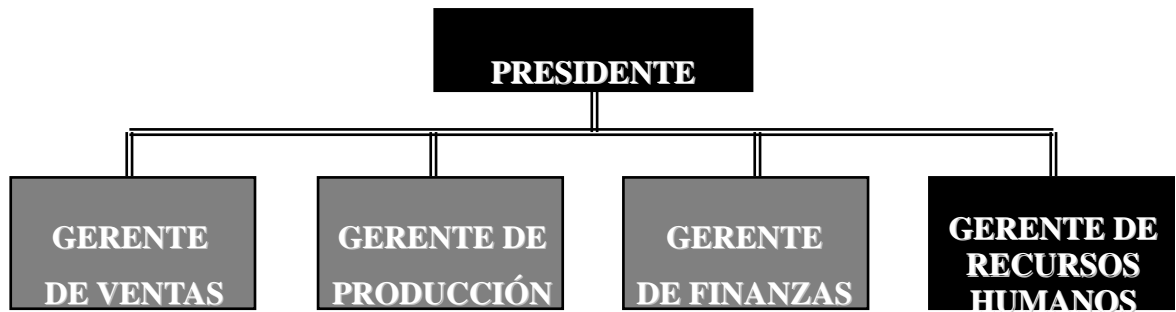


Figura 4: Fuente de Mondy y Noe.