



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

---

**UNIDAD:** IZTAPALAPA.

**DIVISIÓN:** CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**CARRERA:** ADMINISTRACIÓN

**MATERIA:** SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.

**TÍTULO:** “EL EMPRENDEDOR Y LOS RECURSOS HUMANOS CASO  
PRÁCTICO EN LA EMPRESA INNOVA, S. A. DE C. V.”

**FECHA:** ABRIL DEL 2000.

**ALUMNA:** MARTÍNEZ MORENO FABIOLA MARISOL

**MATRICULA:** 95326804



**ASESOR:** FERNANDO OLVERA HERNANDEZ.

## INDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>PRIMERA PARTE</b>	
<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>5</b>
1. PROCEDIMIENTO GENERAL.....	5
2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.....	6
<b>SEGUNDA PARTE</b>	
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
1. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.....	11
2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	34
3. EMPRENDEDORES.....	59
4. CONCLUSIONES.....	65
<b>TERCERA PARTE</b>	
<b>CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>68</b>
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	68
2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	72
3. CONCLUSIONES.....	76
<b>CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>79</b>
<b>APÉNDICE.....</b>	<b>81</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de un proceso de investigación acerca de emprendedores universitarios que deciden implantar su propio negocio en lugar de buscar trabajo en los ya existentes. Distinguiendo como puntos relevantes las teorías administrativas, la administración de recursos humanos y el concepto de emprendedor.

La estructura del mismo está dada de la siguiente manera: en primer lugar se hace mención de la metodología utilizada para el logro de la investigación, en esta parte se describe la hipótesis planteada y los objetivos, los indicadores y qué se indagará de cada uno de ellos, y por último, los pasos a seguir en el desarrollo general de la investigación.

La segunda parte corresponde al marco teórico, la misma está dividida en tres capítulos. En el primero se revisan los autores y aportaciones de estos de las diversas corrientes administrativas, comenzando con la científica y finalizando con la sistémica. El capítulo segundo trata de el proceso de la administración de recursos humanos; en él se describen detalladamente las funciones que un departamento de personal debe cumplir, según opinión de diversos autores. Para finalizar esta parte, el tercer capítulo aborda la definición de emprendedor, así como el ámbito en el que se desarrolla y, siendo esta la pequeña empresa, se exponen sus características. Al final de esta segunda parte, a manera de conclusiones se muestra la relación que guardan, para el desarrollo de la investigación, los puntos analizados en cada uno de los capítulos que la contienen.

El caso práctico conforma la tercera parte de la presente investigación, esta se divide en la historia de la empresa INNOVA, sus objetivos, misión, estructura, y por último, las funciones que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Una vez analizada la información recabada en INNOVA, se muestran las conclusiones, es decir, se explica por qué la hipótesis es aceptada.

PRIMERA PARTE  
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

**1. PROCEDIMIENTO GENERAL**

Tomando en consideración lo antes expuesto, el presente trabajo establece como objetivos fundamentales los siguientes:

1. Construcción del marco teórico.
2. Comparar los puntos de vista de los diferentes autores revisados, con el funcionamiento real del Departamento de Recursos Humanos en INNOVA para poder corroborar la hipótesis planteada.

Para el logro de estos objetivos, en el primer seminario de investigación se procedió a recolectar información bibliográfica con relación a temas generales de Administración, Emprendedores y Pequeñas Empresas. Dicha labor fue realizada por el grupo del seminario en conjunto. Posteriormente, de la bibliografía en común cada quién seleccionó aquellos que se adecuaban al tema elegido como punto de arranque para la investigación.

El segundo seminario estuvo planeado para recopilar aquellos datos útiles en la construcción del marco teórico. Además de ir construyendo las herramientas necesarias para la recopilación de los datos necesarios para el caso práctico. Fue en esta fase donde se eligió la empresa en la cual se hizo la investigación, cabe señalar que la elección de la empresa se hizo en base a la disposición que mostró el emprendedor para proporcionar la información necesaria.

La manera en que se llevó a cabo la intervención fue por medio de la observación no estructurada, además de realizar entrevistas con el dueño de la empresa y aplicar cuestionarios a la persona encargada de los Recursos Humanos de INNOVA.

Se utilizó la entrevista dirigida o estructurada auxiliada con el método de cuestionario, formulando preguntas predeterminadas siendo estas de tipo abierta, cerrada y de opción. El cuestionario se realizó en base a las áreas que conforman a la administración de Recursos Humanos, siendo necesario para ello agruparlas en indicadores, los cuales se explican más adelante.

Finalmente, en el tercer seminario se analizó la información y comparó con la teoría para poder corroborar la hipótesis, además de considerar tiempo para la redacción y entrega del presente trabajo en el que además se plasman las conclusiones obtenidas.

A continuación se mencionan la hipótesis, los indicadores y en qué consiste cada uno de ellos.

## **2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

Como se mencionó en la introducción, el punto de partida de la presente investigación es el emprendedor universitario, es decir, aquella persona que una vez terminados sus estudios de Licenciatura decide crear una empresa en lugar de optar por buscar trabajo en una ya establecida.

Teniendo en cuenta que para el buen funcionamiento de una organización es necesario contar con diferentes áreas funcionales, entre las cuales destaca el

Departamento de Recursos Humanos, la investigación gira en torno a éste en la empresa INNOVA. De tal manera que la hipótesis a comprobar es: que en el departamento de Recursos Humanos de INNOVA existe una limitación de las funciones que integran la administración de personal, así como una articulación entre ellas, por lo tanto el emprendedor está llevando a cabo dicha administración de manera eficiente.

Para corroborar la hipótesis planteada, se tomaron en cuenta diversos aspectos de los siguientes indicadores:

Reclutamiento, Selección de Personal e Inducción, de los cuales interesan:

1. Pasos para el reclutamiento de personal externo.
2. Si se toma como base el perfil del candidato conforme al puesto.
3. Si se basan en las necesidades de la planeación de Recursos Humanos.
4. Método de selección de personal.
5. Programa de inducción.
6. Si al planear los Recursos Humanos se incluye programas de capacitación para formar personal interno.
7. Existencia de un manual de puestos y cómo se da a conocer a los empleados.

Respecto a las Relaciones Jurídico-Laborales:

1. Tipos de contratos y apartado constitucional al que pertenecen.
2. Revisión periódica de los contratos.
3. Elaboración de reglamentos y forma de darlos a conocer.

4. Reglamento interno de trabajo.
5. Prestaciones de acuerdo con el tipo de contratación.

Sobre Capacitación:

1. Si la inducción forma parte de los programas de capacitación y como se lleva a cabo.
2. Finalidad de los cursos.
3. Quiénes tienen la posibilidad de tomar un curso.

En lo referente a Motivación, se investigó:

1. Qué tipos de prestaciones ofrece la empresa como motivadores y si los empleados las conocen.
2. De qué manera se liga un programa de motivación con las prestaciones que ofrece la empresa.
3. Qué tanto se motiva a los empleados para ser promovidos.
4. Cursos de capacitación empleados para motivar al personal.

Con respecto a la Promoción:

1. Criterios que se toman en cuenta para las promociones.
2. Si existe un programa de motivación ligado a promoción.
3. Cuál es el papel que juega el departamento de Recursos Humanos de la empresa en las promociones.

Sobre Higiene y Seguridad, se indagó acerca de:

1. El programa de higiene y seguridad de la empresa.
2. Vinculación entre los programas de capacitación y los de higiene y seguridad.



3. Entrenamiento ofrecido para la utilización del equipo de seguridad.
4. Reglamento interno de seguridad e higiene.
5. Cada cuanto tiempo se aplican exámenes médicos a los empleados.

Con respecto a la Evaluación del Desempeño:

1. Existe un seguimiento del personal seleccionado evaluando su desempeño laboral.
2. Existe algún departamento que evalúe las áreas que tiene la empresa.
3. Cuentan con sistemas de evaluación para cada área y que esté ligado a capacitación y a sueldos y salarios.
4. Existe un programa de evaluación ligado a motivación.

En la tercera fase, una vez recopilados los datos bibliográficos y de trabajo de campo, se procedió a evaluarlos, es decir, contrastar ambos para poder corroborar la hipótesis.

## SEGUNDA PARTE

### MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de esta investigación fue posible distinguir tres ejes: teorías administrativas, administración de personal y emprendedores, dicha conceptualización está plasmada en esta primera parte.

En primer lugar se revisan las teorías administrativas desarrolladas a partir de la Revolución Industrial, momento que marca el inicio de la ciencia administrativa como tal. Se mencionan las aportaciones más relevantes de algunos autores, así como los avances introducidos por cada corriente en el ámbito administrativo y sus limitantes, todo lo anterior se resume en un cuadro al final del primer capítulo de esta segunda parte.

El segundo eje, administración de personal, se analiza con respecto a su función, es decir, se explica en qué consiste cada una de las fases que lo componen y qué las sustenta.

Acerca de emprendedores y pequeña empresa, en primer lugar se mencionan sus características con la finalidad de llegar a formular un concepto que permita identificar al sujeto investigado.

Como conclusión se ofrece una explicación de la interacción que guardan estos tres ejes señalados.

## **1. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS.**

Bien sabido es que la Revolución Industrial modificó la naturaleza del trabajo. La energía mecánica y las economías de escala exigieron que el trabajo se realizara de manera conjunta por cantidades de personas cada vez mayores. En Inglaterra surgieron las grandes fábricas textiles, las fundidoras y las minas. En Norteamérica las personas eran consideradas como un recurso importante, pero con la revolución industrial esto significó una mayor mecanización y condiciones desagradables de trabajo para muchos obreros.

A fines del siglo XIX algunas empresas reaccionaron ante los problemas humanos provocados por la industrialización. A partir de esto aparecieron las teorías administrativas para el mejor funcionamiento de los recursos tanto humanos como materiales. Dichas teorías son:

1. Clásica.
2. Relaciones humanas.
3. Estructuralista.
4. Del Comportamiento.
5. Sistémica.
6. Contingencia.

A continuación se presentan los fundamentos de cada una de ellas dados por diversos autores, así como sus alcances y limitaciones.

## 1.1 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La teoría Clásica de la Administración, también conocida como Administración Científica o Taylorismo, fue la primera teoría administrativa que surgió basándose en los estudios de Frederick Winslow Taylor<sup>1</sup>, los esposos Gilbreth<sup>2</sup> y Henry L. Gantt<sup>3</sup>.

Las aportaciones hechas por Taylor<sup>4</sup> se resumen en cuatro principios: 1) tiempos y movimientos, 2) selección de obreros, 3) su colaboración en la administración y 4) la responsabilidad compartida. Además de sus once mecanismos administrativos, entre los que se encuentran: la supervisión funcional, el establecimiento de un departamento de planificación, sistema de costos, etc.

Como contribución primordial, Münch resalta el hecho de que Taylor demostró que la administración científica es una filosofía por medio de la cual “la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo, a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos.”<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Taylor, de nacionalidad estadounidense, fue ingeniero industrial y es conocido como el padre de la administración. En 1911 publicó *Principles of Scientific Management*. Para mayor referencia ver Münch Galindo, Lourdesy García Martínez, José. *Fundamentos de administración*. México, Trillas, 5ª edic. 1998, p. 205.

<sup>2</sup> Frank y Lilia Gilbreth hicieron una magnífica pareja, especialmente en los estudios de tiempos y movimiento; a Frank Gilbreth se le conoce como el “padre del eficientismo administrativo”. Ver Hernández y Rodríguez, Sergio y Nicolás Ballesteros, *Fundamentos de Administración*. México, Iberoamericana, 1990, p. 139.

<sup>3</sup> Fue fiel discípulo y colaborador de Taylor. Su aportación más relevante fue el desarrollo de la *gráfica de Gantt* a través de la cual se especifica el tiempo en que debe efectuarse cada una de las actividades de un programa. Ver Münch Galindo, ob. cit., p. 207.

<sup>4</sup> Aunque por lo general se presenta a Taylor como autoritario, anticipó varias estrategias de motivación relacionadas con el tema de las Relaciones Humanas, ver W. Sherman, Arthur y George W. Bohlander. *Administración de los Recursos Humanos*, México, Iberoamericana, 1994, p. 8.

<sup>5</sup> Münch Galindo, ob. cit. p. 206.

Henri Fayol, ingeniero de minas en Francia, es considerado también como uno de los padres de la administración.<sup>6</sup> Fayol dio motivo a la fundación del Centro de Estudios Administrativos proponiendo seis funciones básicas o áreas funcionales en las organizaciones para demostrar que con previsión científica y métodos adecuados los resultados serían satisfactorios<sup>7</sup>.

Las áreas funcionales de Fayol son las siguientes:

1. Funciones Técnicas. Producción de bienes y/o servicios.
2. Funciones Comerciales. Compra, venta e intercambio.
3. Funciones Financieras. Búsqueda de capitales.
4. Funciones de Seguridad. Protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones Contables. Referentes a los inventarios, registros y balances, costos y estadísticas.
6. Funciones Administrativas. Estas funciones coordinan y sincronizan a las anteriores.

Fayol atribuye a todas estas funciones el concepto de Administración, al cual define como: “Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”<sup>8</sup>

Estos elementos constituyen el proceso administrativo y coadyuvan a la realización de las seis funciones básicas.

Para Fayol, la administración es un todo del cual la organización es una de las partes; es por ello que ve a la administración como una ciencia dedicada a la

---

<sup>6</sup> Ibid. p. 215.

<sup>7</sup> Además realizó diversas investigaciones en el campo de la ingeniería, como referencia ver Hernández y Rodríguez, ob.cot. p. 121.

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la Administración*, México, McGraw Hill, 1981. p. 80

enseñanza organizada y metódica, de carácter general para formar mejores administradores a partir de sus calidades y aptitudes personales.

A su vez, divide a la organización en: formal (basada en una división del trabajo racional) e informal (que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos).

Da un enfoque normativo a la administración enunciando catorce principios universales:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Remuneración del personal.
8. Centralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Unión del personal.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Hernández y Rodríguez, ob. cit., p. 120.

Estos principios no son reglas a seguir en una organización sino que son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo y lugar.

Como puede observarse, la teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en donde la tecnología y el método del trabajo constituyeran lo más importante para el administrador.

Puede deducirse que las visiones de Taylor y Fayol de la misma problemática, son distantes, es decir, Taylor dio importancia al análisis de puestos, sobre todo operacionales, con el sistema de tiempos y movimientos y selección de personal, y Fayol en cambio vio que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas por los altos directivos.

Si bien el taylorismo da respuesta a las necesidades de los productores que tienen problemas organizacionales, el mismo es visto como un sistema que sirve para explotar al máximo a los trabajadores a favor de los intereses patronales.

## 1.2 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Debido al desarrollo de la industria, la producción en serie vino a aumentar la tensión nerviosa de los obreros, ello aunado a los malestares citados que ocasionó la administración científica por la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores eran sometidos, surge en 1920 el movimiento de las Relaciones Humanas, también conocido como escuela del comportamiento o humanorelacionista.

Dicho movimiento incorpora por vez primera psicólogos, lo cual es base del desarrollo de la psicología industrial<sup>10</sup>. Es entonces cuando se otorga mayor importancia al hombre, al hacer de su conducta el eje de investigación administrativa.<sup>11</sup>

En 1924, el Consejo de Investigaciones de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos comenzó un estudio de las condiciones de trabajo en la compañía Western Electric situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne y cuya finalidad era determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y eficiencia de los operarios, medida a través de la producción.

Estos estudios fueron llevados a cabo por Elton Mayo<sup>12</sup> y un grupo notable de colaboradores. Cabe señalar que la investigación se desarrolló en cuatro etapas o fases, las cuales se describen a continuación:

#### PRIMERA FASE

Consistió en aislar a un grupo de obreros que realizaban la misma función en dos áreas con el mismo tipo de iluminación. Pero uno de los grupos de observación trabajó bajo intensidad de luz variable, mientras que el otro grupo lo hizo bajo intensidad constante.

Con esto se pretendía conocer el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los operarios. Sin embargo, se verificó con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de ser aisladas. Uno de esos factores descubiertos fue el

---

<sup>10</sup> Uno de los pioneros más conocidos en psicología industrial fue Hugo Münsterberg con su libro *Psychology and Industrial Efficiency*, también destacan Walter Dill Scott y Robert C. Clothier, entre otros. Para ampliar la información referirse a W. Sherman, ob. cit., p.9.

<sup>11</sup> Inclusive el slogan de esta teoría es “*el elemento humano es lo más importante de la empresa*”, para mayor referencia ver Hernández y Rodríguez, ob. cit., p. 156.

<sup>12</sup> Hay divergencia respecto de su profesión, en Hernández y Rodríguez, ob. cit., pp. 159 y 166 se señala que fue Sociólogo de origen australiano. posteriormente se menciona que fue Antropólogo. Sin embargo, en Münch, ob. cit., p. 21 afirma que fue Psicólogo.



psicológico; ya que ellos creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la iluminación aumentaba.

Ese hecho fue comprobado, cambiando las lámparas por otras de la misma potencia haciéndoles creer a los operarios que la intensidad variaba.

## SEGUNDA FASE

Esta fase, independiente de la anterior, comenzó en abril de 1927 con seis operarias experimentadas, para constituir el grupo de observación. La tarea elegida consistió en el montaje de “relays”<sup>13</sup> Cinco jóvenes trabajaban en el montaje, mientras la sexta proveía las piezas necesarias para mantener el trabajo continuo.

Este experimento trajo algunas conclusiones:

- ❖ A las jóvenes les gustaba trabajar en la sala de pruebas, porque era divertido y supervisión era suave.
- ❖ Había un ambiente amistoso y sin presiones lo cual aumentaba la satisfacción en el trabajo.
- ❖ No había temor al supervisar ya que se les había informado el propósito del experimento.
- ❖ Hubo un desarrollo social del grupo experimental, las jóvenes hacían amistad y se entendían fuera del trabajo.

## TERCERA FASE

En septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas, inicialmente

---

<sup>13</sup> Esto consiste en “reunirse una bobina, una armadura, resortes de contacto y aisladores, en un brazo, asegurando la colocación de las partes por medio de cuatro tornillos para metales”, si se requiere más referencia ver Mayo, Elton, *problemas humanos de una civilización industrial*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1972, p. 67.

en el sector de inspección, después incluyendo al sector de operarios y más tarde otros sectores de la fábrica.

Este programa comprendía entrevistas con los empleados para la obtención de mayores conocimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo que recibían, como también escuchar sugerencias que pudiesen ser aprovechadas en el entrenamiento de los supervisores.

Como el programa fue muy bien recibido entre los operarios y supervisores y los resultados fueron muy alentadores, en febrero de 1929 fue creada en la empresa una *División de Investigaciones Industriales* para absorber y ampliar el programa de entrevistas.

#### CUARTA FASE

Se escogió un grupo experimental de 9 operadores, 9 soldadores y dos inspectores (todos de montaje de terminales para estaciones telefónicas).

Esta experiencia duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932 y pretendía analizar la organización informal de los operarios.

Una vez que se familiarizó con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los operarios dentro de la sala utilizaban un conjunto de artimañas; luego que los operarios montaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Informaban de su producción de forma tal que el exceso de producción de un día fuese pasado para otro día en que hubiera déficit, también solicitaban pago por exceso de producción.

Se verificó que esos operarios presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal.

Esta cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

Como conclusión de esta experiencia, Mayo y sus colaboradores destacan que los factores que contribuyen a elevar la moral de los trabajadores son aspectos de tipo afectivo y social y que cuanto más integrado socialmente esté el grupo de trabajo mayor será la disposición de producir.

La experiencia de la Hawthorne permitió verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo, debido a que ésta interacción definirá su desempeño en el trabajo.

La teoría humanorelacionista tiene a su favor el haber desarrollado un aspecto humano de la administración, ya que el hombre merece ser tratado con justicia y dignidad. Además, el movimiento destacó que era necesario contar con una supervisión participativa y centrada en el empleado.

La limitación de los estudios de Elton Mayo fue no haber tomado en cuenta el entorno de la organización, por ejemplo la influencia de los sindicatos en el comportamiento organizacional, de las variables culturales, etc.

### 1.3 TEORÍA ESTRUCTURALISTA

La Teoría Estructuralista ha sido desarrollada por sociólogos que pretenden combinar la teoría clásica (formal) con la teoría de las

suficiente difusión entre los administradores para entender la motivación de sus trabajadores.

### 1.5 TEORIAS “X” y “Y”

Cada teoría administrativa se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas dentro de las organizaciones. Para esto, Douglas McGregor, basado en la premisa de que “los principios teóricos que sigue la gerencia en cuanto al control de sus recursos humanos determinan el carácter total de la empresa”<sup>22</sup>, propuso dos concepciones diferentes del ser humano, las cuales plasmó en las teorías conocidas como teoría “X” y “Y”. Dichas teorías se describen a continuación.

Las ideas generales de la teoría “X” son las siguientes:

*1. Al hombre, por naturaleza, no le agrada trabajar y tratará de evitarlo a toda costa.*

La mayor parte de los gerentes consideraría indiscutible la exactitud de esta suposición. es por ello que el administrador debe tratar de contrarrestar esta tendencia humana innata de evitar el trabajo, aunque tenga su lógica si se miran las cosas a la luz de los objetivos de la empresa.

*2. Debido a esta tendencia a las personas se les debe obligar a trabajar por la fuerza, para que logren los objetivos establecidos por la organización.*

Ya que la repugnancia hacia el trabajo es tan fuerte ni la promesa de recompensas suele bastar en para superarla. Es por ello que los individuos

---

<sup>22</sup> McGregor, Douglas. *El aspecto humano de las empresas*, México, Diana. 1975, p. 8.

Factores Higiénicos O Extrínsecos. Son aquellos que se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo.

Factores Motivacionales O Intrínsecos. Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta.

Según las investigaciones y estudios de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable debido a que los factores motivacionales son óptimos y provocan en los individuos satisfacción.

En otros términos, la teoría de los factores de Herzberg afirma que: 1) la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que la persona desempeña, y se les denomina factores motivacionales o satisficentes. 2) la insatisfacción es función del contexto, esto es, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado; a estos se les denominó higiénicos o insatisficentes.

Para proporcionar continuamente motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas” también llamado “enriquecimiento del cargo”. Dicho enriquecimiento consiste en una constante sustitución de tareas simples y elementales del cargo por tareas más complejas con el fin de seguir el crecimiento individual de cada empleado, se le ofrecen condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo.

Finalmente, cabe señalar que ambas teorías tienen fallas en cuanto a la metodología utilizada para su elaboración, sin embargo, ambas han tenido

o del comportamiento, también conocida como teoría neo-humano relacionista, a la cuál se dedica este apartado.

La teoría neo-humano relacionista surge a final de los años 40's y dos de sus principales autores son Abraham Maslow y Frederick Herzberg.<sup>20</sup>

Esta corriente se fundamenta en la conducta del individuo, y uno de los aspectos que se estudia es la motivación humana. Para comprender más ampliamente éste concepto es necesario revisar la teoría propuesta por Maslow.

En su teoría de la pirámide de necesidades, Maslow parte de la hipótesis de que cada individuo tiene una jerarquía de cinco necesidades. Esta jerarquía se le puede imaginar como una pirámide, en donde las necesidades más bajas son las fisiológicas y en la cima están las de autorrealización.

Maslow explica que cuando se satisface una parte importante de cada una de estas necesidades, domina la siguiente necesidad, como ir ascendiendo por los estratos de la pirámide.

Por otra parte, Hertzberg propone la teoría de la motivación-higiene para explicar mejor el comportamiento de las personas en su trabajo, basandose en la interrogante ¿qué esperan las personas en su trabajo?<sup>21</sup> Pidió a diversas personas que describieran con todo detalle, situaciones laborales en las que se hubieran sentido muy mal o muy bien, tabuló sus respuestas y las clasificó.

Hertzberg llegó a la conclusión de que existen dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

---

<sup>20</sup> Psicólogos todos ellos, de los cuales en este apartado se enuncia lo más sobresaliente de sus teorías. para mayor referencia de cada una de ellas ver P. Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice Hall. 1994, pp. 208-218.

<sup>21</sup> P. Robbins, ob. cit., p. 211

Las segundas se caracterizan porque el poder se basa en el control de los incentivos económicos. Y por último, las normativas se controlan en base a un consenso sobre los objetivos y métodos de la organización.

Por otra parte, Blau y Scott <sup>19</sup> presentaron una tipología de las organizaciones basada principalmente en el beneficiario, o sea de quien se beneficia con la organización.

Y para ellos existen cuatro tipos de organización:

- ◆ De beneficio mutuo.
- ◆ De intereses comerciales.
- ◆ De servicios.
- ◆ Del Estado.

La ventaja de esta tipología es que destaca la fuerza del poder y de influencia del beneficiario sobre las organizaciones, al punto de condicionar su estructura y beneficios.

Como conclusión a la escuela estructuralista, basta decir que ésta tiene como punto de estudio a la organización desde un punto de vista de las estructuras de autoridad y comunicación, estudiando a la par el comportamiento funcional

#### 1.4 TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

Una vez analizada la estructura de una organización es necesario conocer el comportamiento de los actores la misma, por lo cual surge la teoría conductista

---

<sup>19</sup> Sociólogos.

Etapa de la organización. Esta última llevó a la humanidad gradualmente a las fuerzas naturales, el trabajo y el capital a un sentido a la organización.”<sup>18</sup>

En estas cuatro etapas, Etzioni reconoce una verdadera revolución de la organización, donde cada una de ellas revela las características políticas y filosofías que constituyen los aspectos más destacados de los diversos sistemas de organización económica.

Cabe señalar que los estructuralistas estudian las organizaciones a través de un análisis organizacional mucho más amplio que cualquier otra teoría anterior. Este enfoque múltiple tiene en cuenta las siguientes variables:

- ◆ La organización formal e informal.
- ◆ Las recompensas salariales y materiales como las recompensas simbólicas y sociales.
- ◆ Todos los diferentes niveles jerárquicos de una organización.
- ◆ Todos los diferentes tipos de organización.
- ◆ El análisis intra-organizacional como el análisis inter-organizacional.

Así mismo, para facilitar el análisis comparativo de la organización, la mayoría de los autores estructuralistas desarrollaron tipologías de las organizaciones, intentando clasificarlas de acuerdo con ciertas características distintivas.

Según Etzioni las organizaciones se clasifican en: coercitivas, utilitarias y normativas. En las primeras el poder es impuesto por la fuerza física o por controles basados en premios o penas.

---

<sup>18</sup> Chiavenato, ob. cit., p.358.



Relaciones Humanas (informal). Los representantes de esta escuela, son Max Weber<sup>14</sup>, Chester Barnard<sup>15</sup>, Renate Mayntz<sup>16</sup>, y Amitai Etzioni<sup>17</sup>, entre otros.

El estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, destacando su valor de posición. Por lo tanto, se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la construcción del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que el todo es mayor que la simple suma de las partes son la característica básica de esta corriente.

Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones, de las cuales el hombre depende para nacer, morir y vivir.

Según Etzioni, “las organizaciones sufrieron un largo y penoso desarrollo a través de 4 etapas, a saber:

Etapa de naturaleza. Lo predominante de esta etapa son los factores naturales.

Etapa del trabajo. En esta etapa se ven transformados los elementos de la naturaleza a través del trabajo.

Etapa del capital. El capital pasa a prevalecer sobre la naturaleza y el trabajo, volviéndose así uno de los factores básicos de la vida social.

---

<sup>14</sup> Sociólogo alemán, cuya gran obra fue *Economía y Sociedad*, se suscribe en esta corriente por su enfoque sociológico y estructural de la organización. Además de que sus aportaciones son discutidas veinte años después de su muerte. Ver Hernández y Rodríguez, ob. cit., p. 191.

<sup>15</sup> Tuvo una concepción que permitió, posteriormente desarrollar el enfoque filosófico de la administración. Su obra maestra es *Las Funciones del Ejecutivo*.

<sup>16</sup> Es un sociólogo alemán contemporáneo cuya principal aportación es ayudar a la clasificación de las organizaciones en base a la autoridad, el poder y la comunicación.

<sup>17</sup> Sociólogo de origen estadounidense, contemporáneo, autor de *Organizaciones Modernas*. Ofrece, al igual que Mayntz, una tipología de las organizaciones utilizando esas mismas variables.

aceptarán los premios y estarán pidiendo constantemente otros mejores, pero no se producirá el esfuerzo necesario con remuneraciones nada más, sino que se logrará con la amenaza del castigo.

*3. Al ser humano no le gusta la responsabilidad, es por ello que prefiere que lo dirijan, tiene relativamente poca ambición y le interesa sobre todo su seguridad.*

Basados en esta idea, un número considerable de jefes y gerentes dirigen de manera paternal, en un sentido desagradable.

La teoría X nos da una explicación de ciertas conductas humanas en el campo de la industria. No obstante, pueden observarse fácilmente en otras manifestaciones de la vida social humana y en la industria misma, muchos fenómenos que no responden a esta idea de la naturaleza del hombre.

Esta teoría explica lo que conlleva el aplicar una técnica administrativa particular; no señala ni describe la naturaleza humana. Basados en ésta técnica, muchas veces se dificulta ver las posibilidad de aplicación de otras prácticas administrativas. Por ejemplo, “la descentralización, la administración por objetivos, la supervisión consultiva y la dirección “democrática” no es más que “vino viejo en odres nuevos” porque los procedimientos ideados para ponerlas en práctica obedecen a las mismas ideas inexactas sobre la naturaleza humana... La dificultad consiste en que no son más que tácticas distintas – programas, procedimientos y trucos – de una sola estrategia basada en la teoría X.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> *Ibid*, p. 51

En el otro extremo están las ideas que conforman la teoría “Y”, cuyos supuestos son los siguientes:

1. *El acto de trabajar es muy natural en el hombre.*

Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una manera de castigo (entonces, se evitará si es posible).

2. *El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.*

3. *El ser humano se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por asociarlos con objetivos personales.*

4. *El ser humano ordinario no solo acepta responsabilidades por las circunstancias, inclusive busca otras nuevas.*

El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.

5. *El hombre tiene la capacidad de desarrollar su imaginación, ingenio y creatividad para resolver los problemas de la organización.*

6. *A pesar de las condiciones prevalecientes en la vida industrial no se utilizan las potencialidades intelectuales del ser humano*

Estos principios indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano; subrayan la necesidad de contratos selectivos con preferencia a una

forma exclusivamente absoluta de control. No están formuladas en función del obrero industrial, sino en función de un recurso (el humano) que tiene enormes posibilidades. Sobre todo, las ideas de la teoría Y señalan que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus Recursos Humanos.

La teoría X presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los Recursos Humanos con que hay que operar. En cambio, la teoría Y nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con que cuenta. Si los empleados son vagos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, intolerantes, sin iniciativa ni espíritu de cooperación, la teoría Y culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

No están definitivamente comprobadas las ideas implícitas en la teoría Y. Pero, sin embargo, se compaginan mucho más con el saber actual de las ciencias sociales que los principios de la teoría X.

## 1.6 TEORIA DE LA CONTINGENCIA

La teoría de la contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industria. Esas investigaciones y estudios fueron contingentes, en el sentido en que buscaron comprender y explicar el

modo cómo funcionaban las empresas en diferentes condiciones. Esas condiciones varían de acuerdo con el ambiente o contexto que la empresa escogió como su dominio de operación.

En otras palabras, esas condiciones son dictadas “fuera” de la empresa, esto es, de su ambiente. Esas contingencias externas pueden ser consideradas como oportunidades o como restricciones que influyen sobre la estructura y los procesos internos de la organización.

La teoría administrativa de la contingencia descubrió que existen muchas cosas dentro de las organizaciones que son consecuencia de lo que existe fuera de ellas, en sus ambientes, por lo que el conocimiento del ambiente externo se volvió vital para la comprensión de los mecanismos organizacionales.

Otra variable que condiciona la estructura y el comportamiento organizacional es la tecnología utilizada por la organización. Para enfrentarse con el ambiente, ésta utiliza tecnologías que condicionan su estructura organizacional y su funcionamiento.

La teoría de la contingencia con sus principales variables (ambiente y tecnología) proporciona un enfoque nuevo a la administración de los Recursos Humanos, puesto que al tomar en cuenta el ambiente externo de la organización descubre las fortalezas y debilidades de esta, pero a su vez descubre situaciones que son de beneficio para el recurso humano que presta sus servicios en dicha organización, como por ejemplo el nivel de sueldos, salarios, prestaciones, incentivos, etc. que proporcionan otras organizaciones similares a sus empleados y con ello una posible homogenización en el sector industrial o comercial respecto a las retribuciones que reciben los empleados.

Asimismo, la teoría de la contingencia al resaltar la importancia e influencia de la tecnología respecto del funcionamiento y la estructura organizativa de las instituciones, proporciona nuevos criterios que determinan la administración de los Recursos Humanos tales como: la selección, inducción, capacitación, evaluación, promoción, etc.

Así pues, la teoría de la contingencia es el más reciente antecedente de la moderna administración de las organizaciones y por ende, la más reciente aportación de criterios para la administración de recursos humanos.

#### 1.1.7 TEORÍA SISTÉMICA

En la ciencia, el concepto de sistemas tiene una larga historia. Este concepto ha sido desarrollado por muchos hombres ilustres, como por ejemplo Leibniz con su filosofía natural, Nicolás de Cusa con su coincidencia de los opuestos, la medicina mística de Paracelso, la visión de la historia de Vicoelbn-Kaldun, como sucesión de entidades o “sistemas” culturales, o la dialéctica de Marx y Hegel, sólo por mencionar algunos.

En sí, la teoría de los sistemas ve a las organizaciones como unidades inmersas en sistemas sociales en movimiento, que interactúan con su medio y por lo tanto se afectan mutuamente.

Según Bertalanffy<sup>24</sup>, un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas y del cual se deducen dos conceptos: el de propósito (u objetivo) y el de globalismo (o totalidad).

De estos dos conceptos se derivan las siguientes características:

- a) Todo sistema tiene un propósito u objetivo a seguir.
- b) Globalismo o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica.
- c) Entropía: que es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración.
- d) Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema.

Como tal, la teoría general de los sistemas es una ciencia general de la totalidad. Se ha hablado ya tanto de sistema que en la actualidad este concepto es aplicable a infinidad de situaciones y enfoques, como por ejemplo en el enfoque matemático, aplicado a la teoría general de los sistemas, la teoría de la información cibernética, la teoría de los juegos, la decisión y las redes de los modelos estocásticos, etc.

Existe ya una gran variedad de sistemas y una amplia gama de tipologías en torno a este concepto. De tal manera que se puede clasificar a los sistemas según sus características básicas las cuales se dividen en cuanto a:

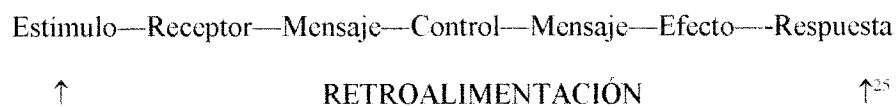
- A) Su contribución: en físicos y abstractos
- B) Por su naturaleza: en cerrados y abiertos.

---

<sup>24</sup> La moderna teoría de sistemas se desarrolló gracias a las aplicaciones y concepciones de este biólogo, que señaló que no existe un sistema cerrado en el universo porque todo está en movimiento. Para mayor referencia ver Hernández y Rodríguez, ob. cit., p. 227.

Concretamente, un sistema abierto es aquel que interactúa con su medio ambiente y permite las entradas y salidas de todo aquello que lo constituye y que intercambia materia con el medio circundante que exhibe importación y exportación, construcción y degradación de sus componentes materiales, como por ejemplo el ser vivo.

Otra vía que está vinculada a la teoría de los sistemas es la moderna teoría de la comunicación, la cual viene siendo un sistema abierto, ya que la noción general en la teoría de la comunicación es la información, la cual corresponde a una corriente de energía en la cual se da un modelo de comunicación que a continuación se muestra:



Consideraciones análogas son aplicables al concepto de organización. Existe una porción de progresos novedosos destinados a enfrentarse a las necesidades de una teoría general de los sistemas, dichos progresos son:

1. La cibernética, basada en el principio de retroalimentación o de líneas causales circulares, que proporciona mecanismos para la persecución de metas y el comportamiento autocontrolado.
2. La teoría de la información, que introdujo el concepto de información como magnitud medible mediante una expresión isoforma de la

---

<sup>25</sup> Elaboración propia.



entropía negativa en física y desarrolla los principios de su transmisión.

3. La teoría de los juegos, que analiza con un novedoso armazón matemático la competencia racional entre dos o más antagonistas en pos de ganancia máxima y pérdida mínima.
4. La teoría de la decisión, que analiza parecidamente elecciones racionales, dentro de organizaciones humanas basadas en el examen de una situación dada y de sus posibles consecuencias.
5. La teoría general de los sistemas en el sentido más estricto, que procura derivar, partiendo de una definición general de sistema como complejo de componentes interactuantes, conceptos característicos de totalidades organizadas, tales como interacción, suma, mecanización, etc. y aplicarlos a fenómenos concretos.

Esta es una de las teorías más novedosas y contemporáneas que existen en torno a las organizaciones, en parte debido a que su aplicación está apoyada en el uso de la computadora, a través del procesamiento de datos. Su principal desventaja es que descuida el aspecto humano de la empresa.

## 1.8 RESUMEN

De lo analizado anteriormente se retomaron los puntos más importantes de cada una de las teorías, así como sus representantes, aportaciones principales, la concepción del hombre y la definición de la organización. para la elaboración de un cuadro comparativo que a continuación se muestra.

TEORÍA	REPRESENTANTE	AFORISMAS	CONCEPCIÓN DEL HOMBRE	CONCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN
Clásica	Taylor-Fayol	División de tareas. Aplicación de métodos. Entrenamiento de los operarios. Incentivos salariales. Premios de producción. Adecuación de instrumentos y herramientas. Remuneración del personal para poder establecer una satisfacción en el empleo. Estabilidad y duración en el cargo para evitar el ausentismo o la rotación. Equidad entre los integrantes de la organización para garantizar su lealtad.	Hombre económico.	Estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Estructura informal, donde no existe conflicto entre los objetivos a alcanzar y los intereses generales.
Relaciones Humanas	Elton Mayo	Estudia los grupos formales e informales. Propone medios adecuados de información y un cambio en las relaciones entre empresas y trabajadores. Mayor atención de los grupos de trabajo haciéndolos sentir parte del grupo para estar dispuesto a producir más.	Homo Social.	Sistema Social como conjunto de papeles. Diándole mayor atención a la organización informal.
Estructuralista	Ezizioni, Thompson	Sociedad de organización. Enfoque múltiple. Tipologías organizacionales.	Hombre organizacional.	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido tomando en cuenta a los grupos formales.
Comportamental	McGregor, Maslow	Motivación humana. Pirámide de necesidades de Maslow. Teoría de los factores de Herzberg. Teoría "X" y "Y" de McGregor.	Hombre Administrativo.	Sistema social cooperativo y racional.
Sistémica	Katz, Kahn, Johnson, Kast Roszwing, Rice Churchma, Burns, Trist, Hicks.	Administración de sistemas. Enfoque de sistemas. Aumento de la eficiencia productiva y el control en la organización. Relación entre sistemas. Disminución de la mano de obra.	Hombre funcional.	Sistema abierto, elementos en interacción y en intercambios continuos con el ambiente y la organización como sistema.
Contingencia.	J.D. Thompson	Las variables del medio ambiente así como la tecnología pueden ser consideradas como oportunidades o como restricciones que influyen sobre la estructura y los procesos internos de organización.	Hombre Complejo.	Sistema abierto y sistema cerrado.

**NOTA: El cuadro es elaboración propia.**

## **2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

En esta parte se enuncian los conceptos de Administración de Personal, o de Recursos Humanos aceptados para los fines de la presente investigación y las funciones que realiza el departamento encargado de ellos como son: reclutamiento, selección de personal, inducción, relaciones jurídico-laborales, capacitación, promoción, higiene y seguridad industrial, motivación, evaluación del desempeño y administración de sueldos y salarios. Cabe recordar que dichas funciones son a la vez los indicadores mencionados en la metodología.

La administración de personal ha sido necesaria desde el momento en que han existido grupos de personas organizadas para el logro de objetivos comunes por lo tanto, ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo como un campo de práctica y especialización funcional. Hace cientos de años los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones se vieron en la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, sobre una base de posibilidades para su funcionamiento. Sin embargo conforme fue pasando el tiempo surgió la necesidad de mejorar el desempeño de estos procesos.

De lo analizado en el apartado de la administración clásica referente al concepto de Fayol sobre administración como el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, se observa que la administración representa una función aplicable a todas las organizaciones humanas.

Fernando Arias Galicia acepta que la administración “es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”<sup>26</sup>

Se podría tomar la definición de George Terry que dice: “la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.”<sup>27</sup>

De las definiciones de Reyes Ponce y Terry es notable que los dos coinciden en que la Administración es un **proceso** que consiste en coordinar, organizar, controlar, planear, y dirigir los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos planeados. Siendo la actividad que realizan las áreas que integran la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. En la presente investigación, éste será el concepto de administración general que prevalecerá

## 2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Por su parte, la Administración de Personal es el planeamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa.

Juan Salas Saldivar, en su Tesis de licenciatura de la Universidad Iberoamericana señala que la Administración de personal es una “fase de la

---

<sup>26</sup> Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México, Trillas. 4ª edic., 1989, p. 23.

<sup>27</sup> Terry R. George. *Principios de Administración de Personal*. Edit. CECSA p. 20.

administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.”<sup>28</sup>

Para Pygors y Myers “es un método para desarrollar las potencialidades de los empleos de manera que de su trabajo deriven al máximo de satisfacción y de sus mejores esfuerzos de la organización.”<sup>29</sup>

Con dichas definiciones se puede concluir que la función primordial de la Administración de Personal es obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos que laboran en una empresa organizada, en su integridad física y mental, proporcionando una doble satisfacción: individual y organizacional.

El tener bien estructurada la Administración de Recursos Humanos y en sí la Administración general de una organización, es importante porque la llevará a la obtención de sus objetivos planeados, con el costo mínimo, lo cual la hará eficiente.

Así mismo, “una organización es eficiente cuando está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con el mínimo de consecuencias o costos adicionales.”<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Salas Saldivar, Juan. Tesis. “*Administración de Recursos Humanos y Unidad de Organización y Métodos*” p. 14.

<sup>29</sup> Pygors y Myers. *Administración de Personal*. México. Continental, 1985, p. 21.

<sup>30</sup> Blanco Illescas. *El control integrado de gestión*. México. Limusa, 1976, p. 404.

Recordando lo que sustenta la teoría estructuralista, cabe destacar que la organización debe estar bien definida llevando a cabo los pasos del proceso administrativo (planear, controlar, dirigir, coordinar y organizar) así como los de la administración de personal, con el fin de alcanzar los objetivos planeados con el mínimo de recursos.

## 2.2 ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos es la parte de la empresa encaminada al manejo del personal, la que establece la guía y supervisión de todas y cada una de las actividades de las personas que trabajan en ella encaminadas hacia un objetivo común.

La primera actividad del área corresponde siempre al reclutamiento; empieza con el conocimiento de una vacante y sus requerimientos.

Según Dalton McFarland, es el proceso que consiste en hacer de personas extrañas a la organización, candidatos a ocupar un puesto en ella, despertando su interés.<sup>31</sup>

Para Chiavenato el reclutamiento “es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”<sup>32</sup>

De las definiciones anteriores se puede concluir que la función de reclutamiento es la forma mediante la cual una empresa atrae candidatos suficientes para seleccionar al mejor y cubrir las vacantes que tenga la empresa.

---

<sup>31</sup> McFarland, Dalton. *Administración de Personal*, FCE, p. 99.

<sup>32</sup> Chiavenato, Idalberto. *Ob. Cit.* p. 173.

Para llevar a cabo el reclutamiento se pueden utilizar fuentes internas y externas. Las primeras están relacionadas con los trabajadores o empleados que pertenecen a la empresa así como también a amistades del emprendedor o del personal, que proveen de candidatos a la misma.

Esta fuente tiene las siguientes ventajas:

Es más económico para la empresa ya que evita gastos con anuncios en los periódicos, los honorarios de empresas de bolsa de trabajo, costos de admisión, de integración del nuevo empleado, etc.

Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado de ser transferido o promovido de inmediato y evitar las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la expectativa del día en que el aviso sea publicado en el periódico, etc.

Presenta mayor índice de validez y seguridad pues el candidato ya es conocido, evaluado durante ciertos periodos de tiempo y sometido al concepto de los jefes directos.

Principales desventajas:

Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial desarrollado para que puedan ser promovidos, por lo menos, algunos niveles superiores al cargo que desempeñan y suficiente motivación para llegar allá si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo cual trae consecuencias diversas como la apatía, desinterés o aún la desvinculación de la organización para aprovechar las oportunidades que se les brindan afuera.

Puede generar un conflicto de intereses, pues al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que por no demostrar condiciones, no realizarán aquellas oportunidades por ejemplo, cuando se trata de jefes que durante largo tiempo no tuvieron ningún ascenso dentro de la organización o que no tienen potencial de desarrollo para subir más allá de la posición que ocupan, estos pueden pasar a ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el objetivo de evitar una futura competencia para nuevas oportunidades o entonces para a “sofocar” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro podrán sobrepasarlos.

Las fuentes externas son aquellas que están fuera de la organización, principalmente se valen de las siguientes técnicas:

Avisos en la portería de la empresa. Es un sistema de bajo costo, cuyo rendimiento y rapidez en los resultados dependen de una serie de factores como la localización de la empresa, proximidad de los lugares donde haya movimiento de personas, facilidad de acceso. Es un sistema generalmente utilizado para cargos de bajo nivel.

Instituciones educativas. Son normalmente fuente de candidatos jóvenes con diferentes grados y clases de formación formal.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas. Consiste en promover a la empresa y crear una actividad favorable, relatándoles lo que es la organización, dando a conocer sus objetivos, estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, mediante recursos audiovisuales.



Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado. Forman cooperativas de reclutamiento o secciones de reclutamiento financiados por un grupo de empresas.

Anuncios en periódicos y revistas. Se considera como una de las técnicas de reclutamiento más eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, ya que es dirigido a un grupo mayor de personas y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Agencias de empleo. Estas diseñan sus servicios para cumplir con las necesidades específicas de sus clientes. Algunas agencias se especializan en un determinado terreno de oficios o un solo campo profesional.

Una vez que se realiza el reclutamiento, el siguiente proceso para determinar cuáles son los solicitantes más adecuados a las necesidades del trabajo o los trabajos para los cuales están siendo considerados se conoce con el nombre de selección de personal.

Arias Galicia indica que es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado.<sup>33</sup>

Chiavenato lo define como “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado o más ampliamente entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.”<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Arias Galicia, ob. cit. p. 257

<sup>34</sup> Chiavenato, ob. Cit. p. 193.

La selección puede ser sencilla partiendo principalmente de las necesidades del puesto posible a ocupar y los recursos de la empresa, o complejo, como llevar un proceso que demande tiempo y esfuerzo y costos altos para la empresa. La selección empieza con pruebas que van aumentando en grados de complejidad (entrevistas, observación, encuestas, exámenes, etc.) y determinando si cumple con los requisitos de cada una, para avanzar en la selección, llegando por último a la selección del candidato más idóneo para el puesto. El proceso de selección será más complejo en la medida en que se tenga que seleccionar personal de niveles superiores en la empresa.

Los procedimientos tradicionales son los siguientes:

Recomendaciones.

Cartas de referencia.

Referencias escritas.

Referencias verbales.

Fisonomía.

Impresión personal.

Curriculum vitae.

Entrevista.

Periodo de prueba.

Dentro de estos procedimientos tradicionales, la más efectiva es la entrevista, ya que a través de ella se puede adquirir una mayor cantidad de información con respecto al solicitante, la cual permite formar un criterio más amplio acerca de él, ya que en muchas ocasiones la información que es proporcionada en las solicitudes es muy limitada.

El procedimiento científico se realiza bajo la siguiente secuencia:

- ◆ Reclutamiento de candidatos a través de fuentes internas o externas.
- ◆ Llenado en base a los datos de la solicitud.
- ◆ Entrevista en base a los datos de la solicitud.
- ◆ Realización de la entrevista preparada.
- ◆ Aplicación de examen adecuado a las labores del puesto.
- ◆ Práctica de encuestas socioeconómicas.
- ◆ Investigación de antecedentes penales.
- ◆ Práctica de examen médico.

Como tercera actividad tenemos la capacitación y adiestramiento o inducción. Esa actividad implica en sus inicios, adecuar ya sea teórica o prácticamente a la persona que va a ocupar un puesto.

Consiste en ofrecer al candidato una orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines de la organización y la estructura de esta.

El artículo 123 Constitucional, en la fracción XIII estipula que las empresas estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. También en la Ley Federal del Trabajo, artículo 153-A se menciona que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planos y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y sus trabajadores y aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La organización debe analizar cuáles son sus necesidades de capacitación. Esta detección de necesidades se lleva a cabo cuando existe una

carencia de algo que aparece en función de una norma o patrón establecidos. Para ello se utiliza indistintamente los métodos de observación, cuestionario o entrevista.

Todos los métodos son buenos, pero su aplicación dependerá del tipo de empresa de que se trate.

Cabe considerar que los emprendedores de la pequeña empresa deben interesarse profundamente en la preparación de su personal, ya que esto puede contribuir al crecimiento de la empresa. Por lo tanto, la capacitación debiera proporcionarse no sólo como un proceso de inducción sino también como un método de desarrollo empresarial.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se procede a la selección del método de capacitación. Estos pueden ser:

Capacitación en el trabajo: el trabajador aprende a realizar su trabajo observando a otro a hacerlo y copiando la conducta que observa.

Vestibular: es una escuela organizada en la planta industrial para introducir a los nuevos empleados en el marco de trabajo para ocupar el empleo. Es apropiado cuando se va a capacitar a muchos trabajadores nuevos al mismo tiempo para la misma clase de trabajo.

Demostración y ejemplo: comprende una descripción por medio de experimentos o ejemplos. Es apropiado para enseñar operaciones mecánicas y para dar a conocer responsabilidades, obligaciones, etc.

Simulación: es un caso que tiene la apariencia de una situación real. Es comúnmente una técnica de capacitación muy cara pero útil.

Aprendizaje: es un modo de preparar personas con ciertas capacidades. Para esto se requiere de una supervisión apropiada y una evaluación periódica. El periodo de aprendizaje varía de dos a siete años.

Conferencias: es un discurso relacionado con una materia específica.

Caso prácticos: es una corta descripción escrita u oral de un negocio real en donde los participantes deben identificar el problema y dar soluciones tentativas.

Independientemente del tipo de capacitación que se imparta será necesario llevar a cabo una evaluación de la misma. Esto es conveniente hacerlo antes y después de la capacitación, es decir, identificar aspectos clave en el desarrollo del o los trabajadores que serán capacitados, dar un diagnóstico para posterior a la capacitación comprobar qué tanto se han desarrollado. Así mismo será indispensable evaluar la participación del capacitador, esto puede hacerse por medio de los trabajadores, es decir, por medio de un cuestionario.

El proceso de inducción consiste en dar toda la información al nuevo trabajador y una rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Toda persona ante un medio desconocido siente temor e incertidumbre acerca de su aceptación, permanencia y bienestar dentro de ese nuevo medio, por lo que requiere elementos que lo auxilien en su adaptación.

De tal manera que la empresa debe contar con personal que no solo sea capaz y eficiente de desarrollar sus funciones sino además que se encuentren identificadas con la empresa, que les guste su trabajo y cooperen en el logro de un

ambiente sano de trabajo logrando así los fines de la organización y propiciando la satisfacción de las necesidades de sus individuos. Por lo tanto, la inducción se inicia desde el momento en que la persona presenta su solicitud de trabajo y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir y podemos considerar que se termina cuando el empleado digiere la información requerida y aplica en su trabajo lo que ha estado aprendiendo.

Los principales objetivos que debe cumplir un curso de inducción son los siguientes:

- ◆ Crear una buena impresión inicial en los nuevos empleados.
- ◆ Asegurarles, a través del primer contacto personal con la compañía, que recibirán un trato cortés, considerado y mutuamente respetuoso en un ambiente agradable.
- ◆ Darles a conocer sus derechos y obligaciones, sus privilegios y responsabilidades en una forma justa, completa, ordenada y comprensible.
- ◆ Proveer a empleado de experiencias iniciales que lo motiven y promuevan su éxito inicial, tomando en cuenta que la inducción no es solo un entrenamiento sino un sistema motivador.

La quinta actividad se denomina evaluación del desempeño y consiste en conocer qué tan bien o mal se realiza el trabajo, es como un control o supervisión de las actividades revisándolo con un patrón previamente hecho y ver si cumple o no con los requisitos que se requieren para desempeñar adecuadamente el trabajo recomendado y, de esta manera, hacer las correcciones necesarias. La evaluación supone una retroalimentación como una lógica consecuencia para el desarrollo y

crecimiento de los empleados. La evaluación del desempeño es una herramienta útil para efectos de administración de sueldos y salarios

La evaluación permite identificar los desfases y los puntos débiles que condicionan la expansión rentable de la empresa, los potenciales no explotados en que pueden apoyar su progreso y las líneas de fuerza para un desarrollo armónico.

No se trata de reflejar hechos históricos sino agrupar las observaciones en bloques de “test objetivos” que diagnostiquen sintéticamente la situación y surjan las acciones de correctivas.

La sexta actividad, administración de sueldos y salarios, es el proceso mediante el cual se busca en la empresa la compensación adecuada para el trabajo adecuado que realiza una persona, es la contribución justa al desempeño. Comienza con conocer lo que se debe hacer en cada puesto, en forma general o específica, y hacer una evaluación en función del grado de dificultad para realizar cada tarea y, de acuerdo con esto, asignar un valor en pesos para cada actividad.

Los factores importantes a considerar cuando se está trabajando en esta actividad son los salarios mínimos vigentes y los sueldos y salarios de la competencia.

La justa retribución económica que deben recibir los seres humanos por su trabajo ha sido el ideal de muchos hombres, sin embargo esta no siempre ha sido lograda por múltiples razones, algunas de estas pueden ser por contradicciones propias del sistema político en el que vivimos, mismas que están fuera del objetivo principal de este estudio.

Otra razón que justifica la inequidad remunerativa es quizá la ambición y el egoísmo innato de muchos seres humanos (empleadores, emprendedores), sin

embargo la razón más significativa para el objetivo de la investigación es la carencia de un sistema para determinar el pago de los salarios, el cual debe tomar en cuenta factores tales como: el valor relativo y la demanda para cada puesto, así como las calificaciones y el desempeño de los empleados en esos puestos. Al mismo tiempo, dicho sistema debe facilitar el control de los costos de mano de obra y debe tomar en cuenta las tarifas que se están pagando en puestos similares en la comunidad, las condiciones del mercado laboral local, los costos de la vida y las leyes Federales y locales que reglamentan el pago de salarios.

Así pues, la administración de sueldos y salarios es una función sumamente importante de la administración de personal debido a sus efectos de largo alcance, no solo sobre el empleado y su desempeño, sino sobre los costos de operación del emprendedor y sobre la economía de la comunidad. Los salarios son importantes para el trabajador porque constituyen un rendimiento tanto financiero como psicológico.

En consecuencia, es esencial que los salarios de los trabajadores sean determinados sobre una base objetiva que les asegure un tratamiento equitativo y que los capacite a reconocer este hecho.

Tradicionalmente el trabajo ejecutado en los puestos de fábrica ha sido pagado por día, lo que se designa jorrada de trabajo. Por otra parte, a los empleados cuya compensación se computa semanal, quincena o mensualmente se les clasifica como empleados a sueldo. A los empleados a quienes se paga por día, solo se les paga el tiempo que trabajan; en tanto que a los trabajadores a sueldo se les compensa por cada periodo de pago (semanal, quincena o mensualmente) aún



cuando en ocasiones puedan trabajar más o menos del número regular de horas que comprende el periodo de pago.

Hay muchos factores que pueden ayudar a determinar directa o indirectamente las tarifas de salarios que se establecen para distintos puestos. Esos factores pueden incluir la condición de mercado laboral, los reglamentos gubernamentales, los sueldos prevalecientes, el costo de la vida, la capacidad del emprendedor para pagar, la eficiencia en la realización del trabajo y el valor relativo del puesto.

En la séptima actividad aparecen las relaciones jurídico-laborales, conocidas también como relaciones de trabajo. Estas implican elementos que permitan la formalidad en el trabajo en el cumplimiento de las normas y leyes que protejan al trabajador y al patrón.

La Ley Federal del Trabajo es el instrumento legal destinado a regular las relaciones laborales entre patrones y trabajadores con el fin de proteger los intereses de ambos. Al departamento de personal corresponde completar tal regulación jurídica, mediante procedimientos que mejoren la eficiencia del personal y promuevan mejores relaciones de trabajo.

Para formalizar las relaciones de trabajo un individuo o grupo de individuos con un patrón es indispensable establecer un contrato de trabajo individual. El contrato estipula de manera formal la naturaleza de las relaciones entre la dirección y los empleados por un periodo determinado.

La mayoría de los pactos y convenios laborales incluyen cláusulas sobre los siguientes aspectos:

- ◆ Procedimientos para la ventilación de conflictos, que incluyen pasos, limitaciones de tiempo de cada caso y procedimientos a seguir dentro del arbitraje.
- ◆ Aspectos relativos a promociones, transferencias, suspensiones, que cubren particularmente la naturaleza de la antigüedad.
- ◆ Salarios.
- ◆ Horarios de trabajo, reglamentaciones de ausentismo, días festivos y vacaciones.
- ◆ Aspectos sobre terminación del contrato de trabajo.
- ◆ Seguridad y salud.
- ◆ Responsabilidades de ambas partes.

Los datos que generalmente debe contener un contrato individual de trabajo son, entre otros: nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio, duración del contrato, el servicio que se prestará, lugar, duración de la jornada, forma, monto del salario y lugar de pago, condiciones de trabajo, días de descanso, vacaciones, etc. Dicho contrato es definido como “aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.”<sup>35</sup>

Así mismo, la empresa debe contar con un Reglamento Interior de Trabajo, para ello la Ley Federal del Trabajo en el Título Séptimo, Capítulo V establece los lineamientos al respecto. Dentro del mismo no existe alguna disposición que marque la obligación de contar con el reglamento.

---

<sup>35</sup> Ley Federal del Trabajo. México, 1996. 12ª edic. . Secretaría del Trabajo y Previsión Social, p. 29.

Las grandes corporaciones son las primeras que cuentan con un reglamento interior de trabajo por la cantidad de personal que labora en ellas. El no ser una obligación, permite a empresas pequeñas y medianas carecer de él.

La correcta aplicación del reglamento depende en gran medida de la difusión de la empresa, es conveniente proporcionar un ejemplar como mínimo a cada departamento, sección o grupo de trabajo o en su defecto, un ejemplar a cada trabajador.

En general, creo que es conveniente que la organización tenga un reglamento para así poder programar con mayor eficacia sus políticas administrativas.

La octava actividad es la motivación del personal, la cual permite al emprendedor lograr el control de su personal para que cumpla con lo establecido en el plan. Para ello se utilizan con frecuencia incentivos económicos, esto es, quienes consiguen minimizar las desviaciones con relación al plan, al menos las que no resulten favorables, reciben una cierta cantidad de dinero.

Otras veces, se tratará de conseguirlo por medios más informales como las normas de grupo y las presiones. Pero lo que se persigue es siempre lo mismo: el control.<sup>36</sup>

Una motivación que perdure exige, en primer lugar, que se comuniquen permanentemente las visiones y estrategias, y no una sola vez o de forma esporádica. Dicha comunicación ha de ser algo más que una mera información;

---

<sup>36</sup> P. Kotter, John, *Una fuerza para el cambio, en qué se diferencian liderazgo y dirección*, Madrid, Díaz de Santos, 1992, p. 68.

debe emocionar a la gente al conectar con sus valores; la participación de la gente debe ser real y no manipulada.

El apoyo debe ser permanente, de forma que las personas puedan lograr que su trabajo les permita avanzar hacia la visión y los premios y el reconocimiento deben ser sinceros.

Las prestaciones y servicios constituyen una forma de compensación indirecta que mejora sensiblemente las condiciones sociales, económicas e intelectuales del personal que integra la empresa. Con el paso del tiempo las prestaciones se han ampliado y ajustado a las necesidades de los trabajadores con el fin de impedir la inquietud laboral, responder a las necesidades de los trabajadores con el fin de impedir la inquietud laboral, responder a las presiones de los empleados y ser competitivos en el mercado laboral.

El concepto de prestación puede entenderse como toda acción de la gerencia que descansa en disposiciones legales, estatutarias o administrativas, dirigidas a ofrecer a un trabajador una ayuda económica o servicio social, en adición a su salario, con la finalidad de reducir el gasto del empleado, fomentar su desarrollo y crear condiciones de trabajo satisfactorias. Servicios son todas aquellas actividades costeadas por la empresa que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.

Como se puede observar a través de las definiciones, los servicios y prestaciones son un beneficio adicional al salario que percibe el trabajador. Por tanto constituye una ventaja y un valor para éste, del mismo modo para el emprendedor es de utilidad, ya que le ayuda a conservar a sus trabajadores.

Existen diversas prestaciones y servicios, unas son establecidas de forma impositiva por ley y otras son otorgadas de manera independiente por las organizaciones. Dentro de las primeras encontramos aquellas contenidas en la Ley Federal del Trabajo y en la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

A continuación se mencionarán aquellos artículos de la Ley Federal del Trabajo que son las más importantes en lo que respecta a esta materia:

ART. 69, 74, 76, 78, 80, 87, 117-131, 162, 485 Y 486

A continuación se mencionarán las principales prestaciones que otorga el IMSS. Cabe señalar que para la aplicación de las prestaciones, las personas que las reciben son clasificadas como asegurado y beneficiarios. El asegurado es el trabajador que paga su cuota correspondiente y beneficiarios, cónyuge o concubina, hijos menores de 16 años o de 25 si estudian, y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado cuando dependen económicamente de él.

Las prestaciones a que tiene derecho son:

ART. 66, 99 Y 101, 63 FRACC. III, 36 FRACC. I, 64 FRACC. IV. , 5, 4, 102 FRACC. III, II, 65-IV, 71 Y 164, 104, 109, 65-II, 129, 137,

Las prestaciones que otorgan algunas organizaciones en forma adicional a las establecidas por la ley son múltiples y variadas. Su amplitud varía de una organización a otra dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones contractuales. Por esto se mencionan sólo algunas a este respecto:

1. Préstamos personales.
2. Anticipos de sueldos.
3. Anticipos de gratificación.

4. Caja de ahorro.
5. Ayuda para transporte.
6. Compensación por salario insuficiente.
7. Becas.
8. Pago de colegiaturas para los hijos del trabajador.
9. Aumento de días de vacaciones pagadas.
10. Premios por concursos, antigüedad, etc.
11. Gratificación.
12. Seguro de vida.
13. Seguro de gastos médicos.
14. Despensas.
15. Servicio de comedor.
16. Descuento en compra de artículos de la empresa.
17. Transporte.
18. Actividades culturales y/o sociales diversas.
19. Obtención de acciones de la compañía.
20. Disponibilidad de vehículo de la organización.

Otra actividad que lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos es la promoción, la cual es un elemento muy importante para la superación de los trabajadores. Promoción es el cambio de un puesto a otro, es decir, de un nivel inferior a uno superior dentro de la empresa, por lo general ello representa un aumento en la paga al empleado y aumento de status, aumentando también el grado de responsabilidad.

El propósito de una promoción es utilizar con mayor efectividad el talento o la habilidad que los trabajadores hayan podido desarrollar durante el curso de capacitación, por ejemplo, o de la realización de sus actividades.

Cuando el programa de promociones se aplica adecuadamente, esto puede servir para mejorar la eficiencia, la moral del individuo y para atraer nuevos empleados a la organización.

Las bases para una promoción pueden ser: los méritos y la antigüedad. Los méritos se refieren a las acciones del trabajador que lo hacen digno de algún premio o de castigo. La antigüedad se refiere al tiempo de servicio que ha acumulado un trabajador.

Bien sabido es que una de las cualidades que debe poseer el trabajador y prevalecer durante su desempeño es la salud, ya que le permitirá cumplir con sus metas personales y laborales.

En México, las condiciones de salud general de la población todavía dejan mucho que desear. Existen enfermedades que son un constante azote y restan mucha fuerza de trabajo al país repercutiendo en forma negativa en su desarrollo integral.

Por lo tanto, los miembros de la organización necesitan tener un estado completo de bienestar físico y mental, que permita al individuo realizar su trabajo de la mejor manera posible, contando para ello con la protección adecuada y completa que le proporcione la empresa en su medio ambiente de trabajo, evitando lesiones que pongan en peligro su vida.

A continuación se mencionan aquellos artículos de la Ley Federal del Trabajo que son relevantes en esta materia:

ART. 132, 133-135

ART. 123 CONST. FRACC. XIV, XV, XXVIII

La higiene y seguridad en el trabajo, como disciplinas, han evolucionado en sus conceptos y han desarrollado normas con el espíritu de prevención y protección de los trabajadores frente a los riesgos.

La higiene industrial se puede entender como “el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente psicológico o tencionales que proviene del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.”<sup>37</sup>

Actualmente, la seguridad e higiene no solo se limita a la prevención de accidentes y enfermedades en el trabajo sino también la eliminación de los peligros que acechan al trabajador en su vida cotidiana.

Por otra parte, en la medida en que las condiciones del trabajo sean más seguras e higiénicas, el rendimiento del trabajador se incrementará notablemente, siempre y cuando también se consideren aspectos personales de la vida del trabajador.

La mayoría de los autores opinan que el personal directivo de una empresa tiene un papel esencial en la prevención de los accidentes, sobre todo en la formación permanente que se da a los trabajadores.

Para fomentar la Higiene y Seguridad en la empresa, no bastará con poner medidas de seguridad o fijar carteles en lugares visibles, será necesario

---

<sup>37</sup> Arias Galicia, ob. Cit. p. 356.



que éstos sean comprensibles para el personal a que va dirigido, porque de otra forma no será atendido.

A continuación se enlistan algunos medios útiles en la promoción de las medidas de seguridad e higiene dentro de cualquier empresa:

1. Reglamento Interior de Trabajo.
2. Comités de Seguridad.
3. Pizarrón de noticias, carteles, mensajes, etc.
4. Publicaciones internas o externas.
5. Concursos.

La integración de las comisiones mixtas de seguridad e higiene viene regulada en la Ley Federal del Trabajo. Las actividades de la comisión serán:

- a) Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- b) Proponer medidas para prevenirlas.
- c) Vigilar que se cumplan las disposiciones ordenadas.
- d) Poner en conocimiento de la empresa las violaciones a los reglamentos y a las disposiciones dictadas.
- e) Dar instrucciones sobre medidas preventivas de seguridad e higiene a los trabajadores.
- f) Poner en práctica todas las iniciativas de prevención.

El objetivo primordial de un programa de higiene organizacional es la prevención de alteraciones en el trabajo, es decir, los programas se diseñan para crear y mantener un ambiente de trabajo que conduzca a una buena salud, una elevada moral y productividad. Una alteración en el trabajo no es lo mismo que

un daño causado por un accidente, debido a que las alteraciones son el resultado de una exposición repetida o continua a sustancias tóxicas, microorganismos, contaminantes o elementos que producen una tensión en el organismo de las personas.

Para la implementación de un adecuado programa de salud e higiene organizacional se requiere principalmente de trabajadores especializados y de recursos, es decir, se debe contar con médicos, enfermeras, psicólogos, etc. así como de instalaciones adecuadas para la atención de emergencias y elaboración de exámenes médicos periódicos.

Una de las medidas a corto plazo que se debe adoptar para tratar de disminuir los riesgos de trabajo y conseguir con ello el ahorro en el costo y consecuencia de los mismos es crear conciencia entre patrones, trabajadores y autoridades de la importancia que tiene para el país la disminución de los riesgos. Esto se puede lograr a través de pláticas, haciendo resaltar que con el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad en el trabajo, todos obtienen grandes beneficios. Por un lado el trabajador, de no ver truncada su vida física y psíquicamente, poniendo en peligro la subsistencia de las personas que dependen de él; y por el otro, la empresa, que no verá mermada la producción y por consecuencia obtendrá mayores utilidades y beneficios para toda la organización.

Desdichadamente es imposible desterrar completamente los accidentes en el trabajo, sin embargo la mayoría de ellos pueden ser prevenidos o evitados porque muchos de ellos derivan de condiciones o actos inseguros, del

incumplimiento de normas de higiene y seguridad y de muchos otros factores imputables al trabajador o a la misma empresa.

### 2.3 RESUMEN

La administración de personal en su desarrollo, toma en cuenta tanto al personal operativo de la empresa como al administrativo. Dicha administración se lleva a cabo a través de un proceso que abarca actividades de reclutamiento, selección e inducción de personal que pretenda integrarse a la organización.

Una vez integrado el trabajador a la empresa, se generan relaciones laborales las cuales deben estar reguladas conforme a la Ley Federal del Trabajo. Pero también muchas organizaciones tienen sus propios reglamentos que igualmente contemplaran dichas relaciones.

Así mismo, desarrolla actividades como capacitación y adiestramiento, para procurar una mejor manera de operar en la empresa. Sin embargo, muchas veces se logra traspasar los límites de la organización, es decir, las capacitaciones sirven para moldear comportamientos. De ahí que otro aspecto importante en el área de personal sea la motivación.

Esta motivación además se logra, como lo hemos analizado en la parte correspondiente a las teorías administrativas, por medio de incentivos económicos, por lo que otro punto que contempla el departamento de recursos humanos es la promoción y la administración de sueldos y salarios.

De igual manera debe ponerse atención en el cuidado de la higiene y seguridad que se proporcione a los empleados, ya que ello llevará al mejor desempeño de estos en sus labores cotidianas dentro de la empresa.

### **3 EMPRENDEDORES**

La vertiente primordial de la presente investigación es el emprendedor, por lo que, ayudada por David Ibarra,<sup>38</sup> daré en este apartado una definición del **emprendedor**.

El autor afirma que hay personas que ante ciertas circunstancias se emocionan, es decir, las toman muy intensamente, pero les dura poco esa emoción. Otras son personas que sólo sienten deseos, ya que reaccionan con poca intensidad, pero les dura la actitud. La gente que sobresale es la que se distingue por tener una emoción duradera o deseos muy intensos; son personas que tienen una decisiva actitud de pasión.<sup>39</sup>

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS Y DEFINICIÓN DEL EMPRENDEDOR**

Antes de definir a un emprendedor, mencionaré algunas características que distintos autores de este tema han encontrado en las personas emprendedoras: sentido común, capacidad organizativa, creatividad, valor, concentración,

---

<sup>38</sup> Profesor del ITESM, autor del libro *Los primeros pasos al mundo empresarial*, México, Limusa, 1994, 363 pp.

<sup>39</sup> Ibarra Valdés, David, ob. cit., p. 24

independencia, innovación, responsabilidad, optimismo, versatilidad, gustan dirigir, confianza en sí mismos, don de mando, tienen buenas relaciones interpersonales, percepción de oportunidades, motivación y energía, perseverantes, planean, son competitivos, y no temen a los errores. Como puede apreciarse, si sumamos todas estas características estaríamos hablando de un superhombre (con lo cual no estoy de acuerdo).

El perfil emprendedor está basado en la teoría de que existen tres ingredientes esenciales para iniciar una nueva empresa:

1. La persona correcta.
2. El momento correcto.
3. La idea correcta.<sup>40</sup>

Muchas personas consideran al emprendedor como una persona excéntrica. Sin embargo, son el liderazgo y la habilidad de formar un nuevo grupo de trabajo lo que distingue a los emprendedores exitosos de aquellos que no lo son. Los emprendedores exitosos están conscientes de que sus empleados son un activo para el crecimiento de su empresa y de que su éxito se logrará a través de la coordinación del trabajo de los demás. Las habilidades interpersonales son importantes para un emprendedor en sus contactos externos (proveedores, clientes, acreedores) e internos (empleados).

Los emprendedores son “hacedores”, gustan de la acción, no de la teoría, y tienden a ser exitosos ante retos y problemas. Además, saben que tienen control sobre su vida y que ésta no depende de fuerzas externas. Los emprendedores

---

<sup>40</sup> Ibid. pp. 27, 39.

sienten que sus acciones influyen en lo que les sucede a ellos y a sus empresas; ellos no culpan a la suerte o a las acciones de otras personas de su éxito o fracaso.

Además poseen alto nivel de confianza en sí mismos y un alto nivel de energía personal. Ellos parecen tener la habilidad de trabajar continuamente por largos periodos y la de tolerar y vivir con niveles moderados, y aun altos, de ambigüedad en lo que respecta a seguridad en el trabajo y en su carrera. Todas estas son características encontradas en emprendedores.

Además Ibarra afirma que los emprendedores no son ansiosos, por lo que toman riesgos moderados o balanceados.

Ellos tienden a investigar los problemas antes de tomar decisiones considerando varias soluciones alternativas. Sin embargo, una vez que una decisión ha sido tomada, se apegan a la misma sin estar exageradamente ansiosos por conocer el resultado. Los hombres de empresa apuestan en función de sus habilidades, no en función de la “diosa fortuna”. Los emprendedores consideran el fracaso como una experiencia de aprendizaje; pueden sentirse disgustados, pero nunca vencidos. Quizá, más que otra cosa, los emprendedores son personas que resuelven problemas persistentemente. Ellos buscan el éxito en los retos y tienen un vigor extenso y determinado para completar tareas.

Los emprendedores buscan y toman la iniciativa poniéndose a sí mismos en situaciones en las que son personalmente responsables del éxito o fracaso de los resultados. Ellos son “hacedores” que llenan vacíos existentes de liderazgo y que gustan de situaciones donde su impacto puede ser medido. Una característica del emprendedor es que ve al dinero (ya sea el salario, utilidad o ganancia de capital) como una medida de lo que ha logrado y una manera de llevar una

1. Una economía de iniciativa privada es la forma más eficiente de desarrollo económico.
2. La iniciativa privada responde a oportunidades de libre mercado, produce empleos, habilidades y crecimiento económico.
3. Los emprendedores incrementan la riqueza de la sociedad y mejoran la calidad de vida.<sup>42</sup>

Los emprendedores buscan crear un mundo en el cual los individuos tengan la libertad de decisión económica, de tener su propia producción, de competir en el mercado, de tomar riesgos económicos por una utilidad o pérdida, de recibir o retener los logros de sus decisiones económicas: en fin, libertad de emprender. En este mundo las necesidades básicas de las personas se van a encontrar de tal forma que lleven sus vidas con decencia, dignidad y esperanza.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Debido a que la empresa analizada es de tamaño pequeño, me parece pertinente, para complementar el marco conceptual, anotar el concepto en el que me baso para catalogarla como tal.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Ibid, pp. 58,59.

<sup>43</sup> Para la clasificación de la empresa existen diversos criterios, estos pueden ser: actividad o giro, origen del capital, magnitud de la empresa, de constitución legal, etc. Sin embargo aquí sólo se hace referencia al tamaño. Para otro tipo de clasificación remitase a Münch Galindo, ob. cit., pp. 44-55.

evaluación de su ejecución más que una forma de adquirir lujo o poder. Dos requerimientos primarios para un emprendedor.

Los emprendedores exitosos dan a sus empresas un sitio prioritario. Ellos tienen la habilidad de estar totalmente inmersos y responsabilizados de sus empresas; tienden a evaluar la creatividad y la satisfacción que se deriva de la innovación en el trabajo de una manera más alta que las tareas rutinarias.

El emprendedor exitoso tiene la habilidad de atraer, motivar y formar un equipo cuyas habilidades y conocimientos administrativos sean necesarios para la empresa.

Los propietarios de empresas nuevas y pequeñas rara vez son capaces de construir una empresa si la base de la misma es falsa; la mayoría de los emprendedores están grandemente orientados hacia sus clientes y están convencidos de que su reputación en la comunidad es uno de los mayores activos de su compañía.

Después de lo descrito anteriormente, “una forma sencilla de definirlo es diciendo que el emprendedor es una persona que sobresale entre los demás por tener una decisiva actitud de pasión.”<sup>41</sup>

La iniciativa privada emprendedora es sinónimo de aligerar la pobreza, producir un crecimiento justo y dar a la gente el poder de tomar sus propias decisiones económicas.

“La filosofía emprendedora está basada en la convicción de que:

---

<sup>41</sup> Ibid. pp. 27,39-44.



Para tener más claro lo que es una empresa, tomaremos la definición de Isaac Guzmán que nos dice: “empresa es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.”<sup>44</sup>

“Las empresas son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con 3 tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipo, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, etc.).”<sup>45</sup>

Con lo dicho anteriormente, tomaré como concepto de empresa la unidad conformada por recursos materiales, técnicos y humanos, integrada por un sistema de Administración.

Un estudio realizado sobre el comportamiento de la pequeña empresa arrojó que las características de este sector empresarial son:

- Es una empresa de tipo familiar.
- Capital aportado por el dueño.
- Ubicación actual igual al lugar donde se inició.
- Capital inicial alrededor de 135 veces el salario mínimo general del área.
- Mercado típicamente local o regional.
- El número de empleados se considera menor a 45.

---

<sup>44</sup> Guzmán, Isaac. *La Sociología de la Empresa*. Ed. Jus. P. 28.

<sup>45</sup> Arias Galicia, ob. cit., p. 49.

- Las actividades de control y dirección total se centran en el dueño.
- La empresa crece principalmente por la reinversión de utilidades.
- No cuenta con apoyo técnico financiero de instituciones privadas ni del gobierno que garantice su desarrollo.<sup>46</sup>

### 3.3 RESUMEN

El emprendedor es una persona que tiene características de líder innato, con una visión clara de lo que espera para su futuro, es decir, su empresa.

Dicha empresa puede ser catalogada como pequeña debido a las características que presenta la misma, ya que generalmente el capital invertido en ella es propio, suele ser familiar, no tener un número de empleados mayor de 45 , etc.

## **4 CONCLUSIONES**

Con la aparición de la administración científica<sup>47</sup>, y basándose en sus limitaciones (preferir el éxito económico al bienestar de los individuos), se

---

<sup>46</sup> Ibarra Valdés, David, ob. cit., pp. 92-93.

<sup>47</sup> No hay que perder de vista que la administración en general, ha existido (en su forma más primitiva) desde que surge el esfuerzo en grupo. Como también que las raíces de la administración moderna están dadas en las concepciones del pensamiento grecorromano. Ver Hernández y Rodríguez, ob. cit., pp. 47-96.

observa una consecución periódica de diversas teorías encaminadas a la superación de su antecesora. De tal manera que todas y cada una de las teorías aquí analizadas tienen su sustento en aquellos inconvenientes o puntos olvidados por los principales representantes de la corriente anterior.

Cada una de las teorías administrativas presenta un enfoque diferente para la administración de las organizaciones; reflejando los fenómenos históricos, sociales, culturales y económicos de su época, así como los problemas que preocupan a sus autores.

Así mismo, formulan soluciones para determinadas circunstancias, teniendo en cuenta las variables localizadas y los temas más relevantes dentro o fuera de las instituciones, de manera que es observable la contribución que cada una de ellas ha tenido al actual enfoque de la administración de personal en las organizaciones.

Es claro el hecho de que cada corriente administrativa corresponde a una época, misma que marca su contexto y razón de ser. Sin embargo en la actualidad, respecto a los estilos administrativos que se aplican en las empresas, es sorprendente observar que casi todos ellos son vigentes, por ejemplo el taylorista o la teoría "X". E incluso puede hablarse de empresas que operan bajo diversos estilos a un mismo tiempo.

Recordemos que la administración científica pone demasiado énfasis a cuestiones encaminadas a aumentar la productividad y lograr que los trabajadores cumplan sus tareas, para lo cual se dan incentivos meramente económicos. A pesar de ello, las investigaciones de los "científicos" se enfocan

al recurso humano de la empresa, por supuesto que viéndolo como un recurso más para la obtención de los fines de la organización que como ser humano.<sup>48</sup>

Sin embargo, con la aparición de la escuela humanorelacionista <sup>49</sup> se pone más énfasis en el desarrollo de diversas teorías motivacionales. Aquí entra entonces la administración de recursos humanos o administración de personal, en el sentido de que es a partir de estas teorías que se marca la pauta para que en las empresas se cuente con un departamento dedicado exclusivamente a administrar los recursos humanos. Además una de las funciones o etapas del proceso de administración de personal es precisamente la motivación.

Y ¿qué relación guarda todo esto con los emprendedores? Ésta se da en el sentido en que el emprendedor sólo, por muy grande o espectacular que sea su idea, no podrá ponerla en marcha. Además, una de las características del emprendedor es precisamente que valora los recursos humanos con los que cuenta, de ahí que sea hábil para interrelacionarse con sus empleados.

Bajo esta conceptualización fue que se estudió INNOVA y, es entonces que expondré más adelante una cuasi calificación de la empresa en relación a las escuelas administrativas basada en la forma en que manejan sus recursos humanos.

---

<sup>48</sup> Es cierto que son más las desventajas de la administración científica pero estas ya han sido tratadas con anterioridad en la presente investigación.

<sup>49</sup> Recuérdese que posterior a la administración científica surgen también los contingentes, los cuales analizan el medio que rodea a la empresa, la tecnología y otras cuestiones ya mencionadas.

## TERCERA PARTE

### CASO PRÁCTICO

En esta sección se plasma la información recabada acerca de la empresa INNOVA, en la cual se sujeta la investigación. Se da una descripción de su formación, cuál es su misión y la estrategia a seguir para la consecución de la misma.

Como punto fundamental de esta parte se desarrolla, en base a los indicadores mencionados, la manera en que opera el departamento de recursos humanos de la empresa.

#### ***1.DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA***

Antes de comenzar a describir la empresa, es importante aclarar que el objetivo de la investigación es saber cómo funciona el departamento de Recursos Humanos de la misma, por lo que no se hace una descripción exhaustiva de todos los departamentos sino sólo del mencionado.

El nombre o razón social de la empresa es INNOVA, S. A. de C. V., pertenece a la industria de la transformación, es una empresa de tipo familiar dedicada a la fabricación de compresoras, estructuras tridimensionales de metal, piezas para pozos petroleros, y todo lo relacionado con la transformación de metales.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> El formato de los cuestionarios que sirvieron como instrumentos para la recolección de la información están contenidos en el apéndice.

Sus dueños son la Lic. Rosa Ledesma Moreno (Abogada) y el Ingeniero Fernando Mercenari (Mecánico-Industrial), de 66 y 68 años de edad respectivamente; ambos nacidos en el Distrito Federal, lugar donde está ubicada la empresa. Ellos ya habían trabajado con anterioridad en diversas instituciones y empresas privadas, sin embargo decidieron dar marcha a su espíritu emprendedor y fundar INNOVA.

Corría el año de 1979 y contando con un capital de \$25,000.00 de esos años, hechan a andar su proyecto, esperando con ello crear un patrimonio para su ya numerosa familia. Actualmente la empresa cuenta con un capital aproximado de \$2,000,000.00.

Cuenta únicamente con una planta productiva en la que laboran alrededor de 40 personas de planta y de 15 a 20 más por obra determinada.

La empresa cuenta con un consejo de administración en el que todos los miembros son calificados, es decir, cuentan con estudios a nivel superior. Así tenemos un Ingeniero Mecánico, un Diseñador Industrial, dos Arquitectos, dos Gráficos y una Abogada. Los accionistas son todos los miembros de la familia Mercenari-Ledesma, la cual está conformada por cinco hijos y la pareja.

Si la empresa se ha mantenido a flote durante estos años ha sido debido a que se reinvierten las utilidades porque los dueños consideran que la competencia tiene mucha capacidad instalada. Sin embargo, también mencionan que es el estar al día en innovaciones tecnológicas lo que permite tener posibilidades de competir con éxito en el mercado.

Una forma de mantenerse al día en cuanto a las nuevas tecnologías es su participación en seminarios, conferencias y exposiciones, otra manera es por medio de revistas y asociaciones de la industria de la transformación.

A continuación se mencionan las funciones que desempeñan los dueños de la empresa dentro de la misma, así como las áreas en las que está dividida y a qué se dedican en cada una de ellas.

Los dueños ocupan el lugar del Gerente General de la empresa, las funciones que realizan son las siguientes:

- ☞ Evaluar los presupuestos de materia prima, papelería, capacitación, y de gastos diversos.
- ☞ Verificar que los departamentos de diseño y producción lleven a cabo acciones conjuntas para la entrega a tiempo de los pedidos.
- ☞ Contactar con los clientes.
- ☞ Decidir las si se cambia de proveedor.
- ☞ Los gerentes cuentan con una secretaria.

El departamento de Diseño, que está a cargo del mismo Ing. Fernando y uno de sus hijos, tiene la función de (valga la redundancia) diseñar los modelos a fabricar según las especificaciones que el cliente haga, teniendo en cuenta los tiempos convenidos para la entrega del trabajo. Está encargado de elaborar sus presupuestos mensuales y hacerlos llegar a la Gerencia; este departamento tiene un contacto directo y constante con los clientes debido a que son ellos los que le informan las especificaciones del o los productos que requerirán. En este departamento colaboran además 10 empleados: una secretaria, 2 Diseñadores

Gráficos, 4 Arquitectos, y 3 Ingenieros, dos en Mecánica Industrial y el otro en Industria.

El departamento de Producción, bajo la vigilancia de la hija menor del matrimonio, se encarga de la elaboración de los productos sobre el diseño previamente realizado por el departamento encargado. Así mismo, elabora sus presupuestos mensuales e informes de la producción, es decir, informa si el producto estará a tiempo para su entrega. Se coordina con el departamento de diseño por si existe alguna dificultad en el proceso de producción. En este departamento existe una secretaria y 30 obreros. Cabe destacar que dependiendo del trabajo que haya, se suelen contratar de 15 a 20 obreros por obra determinada.

El departamento de Ventas lo coordina el hijo mayor de la pareja, este departamento se encarga de concretar la transacción. Su función principal es contactar con el cliente para entregar el producto final y hacer los cobros respectivos. En los casos en que se concede crédito a los clientes, se encarga de las cobranzas. Está al tanto de la entrega a tiempo del pedido, así como de verificar la completa satisfacción del cliente. Junto con el "jefe" de este departamento colabora una secretaria y 2 personas más que ayudan en la entrega de los pedidos.

En el departamento de Compras el encargado es un primo del Ingeniero Fernando. En este departamento se lleva a cabo la compra de la materia prima, papelería y artículos de limpieza, así como de maquinaria nueva o los insumos para la misma. El encargado de dicho departamento se vale de los gerentes para preparar sus presupuestos y de los trabajadores del departamento de ventas para hacer sus compras, la materia prima es trasladada por los proveedores.



Como lo señalé en un principio, el tema principal de la presente investigación son las funciones del departamento de Recursos Humanos, por lo que éste será tratado en un apartado posterior. A continuación describiré la misión de la empresa y su estrategia.

### 1.1 MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas al diseñar y comercializar nuestros productos conjuntando eficiencia, liderazgo y conocimiento; incrementar las habilidades de nuestra gente y lograr la más alta rentabilidad y competitividad de la empresa.

### 1.2 ESTRATEGIA

En INNOVA estamos permanentemente construyendo nuestro futuro, por lo tanto para mantenernos competitivos dentro de un entorno cada día más agresivo hemos establecido tres estrategias principales:

- Innovación en Productos
- Mejor manejo del costo y
- Excelencia en Recursos Humanos

## **2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El Departamento de Recursos Humanos de INNOVA está a cargo de un Administrador, encargado del manejo de todo el personal; a continuación, y siguiendo el esquema utilizado para su descripción conceptual, se analizará cada una de las actividades que se realizan en la empresa.

La primera actividad corresponde al Reclutamiento; como la empresa es pequeña, para los puestos que se recluta personal es por lo general para los operativos, es decir, se contratan obreros para realizar trabajos temporales.

Para llevar a cabo el reclutamiento se utilizan fuentes internas, es decir, son los mismos trabajadores o empleados que pertenecen a la empresa quienes recomiendan a gente conocida para que sea empleada.

Una vez que se realiza el Reclutamiento, es decir, que se tiene información de las personas que desean colaborar con la empresa, a veces es necesario seleccionar al personal. Ello con la finalidad de contratar al personal más apto posible.

La selección se hace principalmente tomando en cuenta las necesidades del puesto posible a ocupar y los recursos de la empresa. Ésta se hace por medio de entrevistas, cartas de referencia, exámenes y en muchas ocasiones depende de quien va recomendado.

Como tercera y cuarta actividades tenemos la Inducción y la Capacitación y Adiestramiento. En INNOVA, la Inducción consiste en orientar al nuevo trabajador sobre las funciones que desempeñará, quién será su jefe inmediato, quienes son los dueños de la empresa, etc.

En la empresa, la capacitación se da a los trabajadores cada que se compra una nueva maquinaria, además los dueños, como ya se mencionó, procuran estar al día asistiendo a seminarios, conferencias y exposiciones, además de consultar revistas especializadas en su rama. Se procura que todos los encargados de área participen de la capacitación así como que esto se transmita a todos los empleados, cuando menos en la práctica.

Por lo anteriormente expuesto, cabe señalar que la capacitación que se imparte en INNOVA es por los métodos de:

- ✦ Capacitación en el trabajo.
- ✦ Conferencias.
- ◆ No se lleva, sin embargo, una evaluación de la capacitación antes de impartirla, posteriormente procura verificarse que los objetivos por los que se capacitó al personal, se cumplan de manera general.

La quinta actividad denominada Evaluación del Desempeño es llevada a cabo por medio de un sistema de control en el que se verifican rubros referentes a la puntualidad, asistencia, productividad, actitud hacia el trabajo, compañerismo, y en general el trato con los demás trabajadores y dueños.

La sexta actividad, Administración de Sueldos y Salarios, la empresa maneja como sistema de fijación de sueldos y salarios, la tabla que fija la Ley Federal del Trabajo y los sueldos y salarios de la competencia. La forma de pago para los obreros es semanal y para los trabajadores es quincenal.

En la séptima actividad están las Relaciones Jurídico-Laborales, o Relaciones de Trabajo. En INNOVA se dan por medio de contratos por tiempo indeterminado para el personal de planta y por contratos por obra determinada para el personal eventual.

En la empresa dichas relaciones se regulan única y exclusivamente por medio de la Ley Federal del Trabajo, es decir, no cuentan con reglamentos internos, reglas ni políticas establecidas por la empresa, de manera que los datos que están estipulados por la Ley Federal del Trabajo, son los mismos que contienen los contratos, destacan: nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil,

domicilio, duración del contrato, el servicio que se prestará, lugar, duración de la jornada, forma, monto del salario y lugar de pago, condiciones de trabajo, vacaciones, etc.

La octava actividad es la Motivación del Personal, ésta se lleva a cabo en la empresa, no sólo por el departamento de Recursos Humanos, sino que los dueños han logrado generar un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten parte no sólo de la familia, sino del negocio. Esto porque la mayoría de ellos han crecido junto con la empresa.

Para ello se utilizan con frecuencia premios económicos, esto es, quienes consiguen minimizar las desviaciones con relación a lo planeado, reciben una cierta cantidad de dinero. Así mismo, cuando un empleado cumple con su trabajo más que satisfactoriamente, el dueño le concede como premio un día de descanso si lo desea.

Entre las prestaciones y servicios que ofrece la empresa como medios de motivación están en primer lugar aquellas incluidas en la Ley Federal del Trabajo. En segundo lugar, las prestaciones que se otorgan en forma adicional a las establecidas por la ley son:

Préstamos personales.

Anticipos de sueldos.

Seguro de gastos médicos.

Despensas.

Actividades culturales y/o sociales diversas.

En INNOVA no existe la actividad de promoción debido a la estructura y tamaño de la empresa. El único caso de promoción ha sido el de los hijos, es decir,

que de trabajadores colaboradores pasaron a ser parte de la estructura de la empresa convirtiéndose en jefes de área.

En la empresa se tiene un cuidado especial de la higiene y seguridad de todos los empleados debido al tipo de trabajo que se realiza, es decir, se tiene bien establecido que el personal operativo debe usar el equipo completo y adecuadamente en todo momento que esté en contacto con los metales calientes o bien en los procesos de maleabilidad.

Todo el personal es encargado de cuidar que su área de trabajo esté en condiciones higiénicas para el mejor funcionamiento de la empresa en su totalidad.

No existe un programa de higiene organizacional explícito, pero todos cooperan en este rubro.

### **3. CONCLUSIONES**

La empresa INNOVA es una empresa pequeña, con todas las características citadas anteriormente acerca de este tipo de empresas.

Puede observarse que estos emprendedores después de laborar un tiempo tanto en el sector público como en el privado, deciden invertir sus ahorros en un proyecto de vida, es decir, creando un patrimonio para ellos y su familia.

Además es evidente, por lo descrito acerca del departamento de personal de su empresa, que valoran a los recursos humanos con los que cuentan. Ello se plasma en la clara distinción de las funciones de administración de personal.

## CONCLUSIONES FINALES

Es evidente que los objetivos trazados para la realización de la presente investigación han sido cumplidos.

Respecto a la hipótesis propuesta para la investigación que afirma que **en el departamento de Recursos Humanos de INNOVA existe una delimitación de las funciones que integran la administración de personal y así mismo una articulación entre ellas, por lo tanto el emprendedor está llevando a cabo dicha administración de manera eficiente**, cabe señalar que la misma es aceptada debido a que sólo una función es la que no está presente en la empresa y ésta es la de promoción, y que las demás funciones, recordando que son: reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, relaciones jurídico-laborales, motivación e higiene y seguridad, sí se llevan a cabo. Entonces puedo decir que en INNOVA, el emprendedor está llevando a cabo la administración de personal de manera eficiente.

Ahora bien, anteriormente expresé que ubicaría a INNOVA dentro de alguna corriente administrativa en base a la forma en que controla o maneja sus recursos humanos, quiero ahora señalar que no creo que pueda situarse sólo en una de ellas, ya que está impregnada de aplicaciones teóricas de diversas corrientes administrativas.

Pero por la información recabada y descrita la última parte de la presente investigación pareciera situarse dentro de la corriente sistémica y dentro de la contingente, procedo a explicarlo.

Es sistémica porque en verdad el departamento de recursos humanos aplica sus funciones en toda la organización, y porque todas y cada una de las áreas en que se divide esta pequeña empresa interactúa con las demás, por ejemplo cuando se menciona que la organización es vista por sus empleados como una familia, considerando que es la mayoría la que no pertenece a la familia sanguínea.

En relación a la concepción contingente que tengo de la empresa se debe al hecho mencionado de que el emprendedor ha sabido adaptarse al medio y es por ello que ha sobrevivido en el mercado, ya que procura obtener conocimientos nuevos y transmitirlos a su personal, aunque sea por medio de la práctica.

Como comentario final me gustaría decir que las definiciones plasmadas acerca del emprendedor se adaptan muy bien en este caso ya que el Ing. Fernando es una persona muy creativa y lo demuestra en los diseños de las esculturas que fabrica, por ejemplo, además de tener atribuciones de líder, mostrarse muy seguro de lo que hace y sumamente apasionado de su empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando. *Administración De Recursos Humanos*. México, 1982, Trillas, 525 pp. (citado p. 35)
- Blanco Illescas, Francisco. *El Control Integrado de Gestión*. México, Limusa, 1976, 254 pp. (citado p. 36)
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, McGraw Hill, 1981, 586 pp. (citado p. 13)
- Guzmán, Isaac. *La Sociología de la Empresa*. Ed. Jus. (citado p. 64)
- Hernández y Rodríguez, Sergio y Nicolás Ballesteros. *Fundamentos de Administración*, México, Iberoamericana, 1990, 421 pp. (citado p. 12)
- Ibarra Valdés, David, *Los primeros pasos al mundo empresarial*, México, Limusa, 1994, 362 pp. (citado p. 59)
- Ley Federal del Trabajo*, México, 1996, 12ª edic. , Secretaría del Trabajo y Previsión Social, p. 29. (citado p. 49)
- Mayo, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*, Buenos Aires, Nueva Visión, 1972, 170 pp. (citado p. 17)
- McFarland, Dalton. *Administración de Personal*. México, 1972, FCE, 510pp.(citado p. 37)



McGregor, Douglas, *El aspecto humano de las empresas*. México, Diana, 1975, 237 pp. (citado p. 25)

Münch Galindo, Lourdes y José García Martínez. *Fundamentos de administración*, México, Trillas, 5ª ed ., 1998, 240 pp. (citado p. 12)

P. Kotter, John. *Una fuerza para el cambio, en qué se diferencian liderazgo y dirección*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1992. XIII+199 pp. (citado p. 50)

P. Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice Hall, 1994, XXIX+780 pp. . (citado p. 23)

Pigors y Myers. *Administración de Personal*. 4ª edición, México, Continental, 1985, 626 pp. (citado p. 36)

Salas Saldivar, Juan. Tesis. *Administración de Recursos Humanos y Unidad de Organización y Métodos*. Universidad Iberoamericana, México, 1993,312 pp. (citado p. 36)

Sherman, Arthur y George W. Bohlander. *Administración de los Recursos humanos*, México, Iberoamericana, 1994, XXIII+648 pp. (citado p. 12)

Terry, George Robert. *Principios de Administración de Personal*. México, Cecs, 1982, 797 pp. (citado p. 35)

# APÉNDICE

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA**

**CUESTIONARIO**

El presente cuestionario tiene la finalidad de servir como instrumento de recolección de datos para complementar mi investigación con relación a los emprendedores. Las siguientes preguntas tienen la finalidad de conocer aspectos generales de su empresa. Se pide que conteste cada una de ellas de la forma más extensa posible, agradeciendo de antemano su cooperación.

1.- Nombre o razón social de la empresa.

\_\_\_\_\_

2.- Rama de actividad industrial.

\_\_\_\_\_

3.- Estructura jurídica de la empresa.

\_\_\_\_\_

4.- Año de fundación.

\_\_\_\_\_

5.- Capital con que fue fundada y actual.

\_\_\_\_\_

6.- Número de plantas con las que cuenta (o sucursales).

\_\_\_\_\_

7.- Número de trabajadores, empleados y ejecutivos (en el año de su fundación y en la actualidad).

\_\_\_\_\_

8.- Si tiene consejo de administración, ¿cuál es la profesión de los miembros?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.- ¿Cuántos accionistas existen y cuál es la profesión de cada uno de ellos?

---

---

---

---

---

10.- ¿Forma usted parte del consejo de administración de su empresa y otras?

---

---

11.- ¿Hay miembros de su familia en el consejo de administración o que trabajen en la empresa, quiénes son?

---

---

---

---

12.- ¿Quién fundó la empresa?

---

---

---

---

---

13.- ¿Por qué eligió la actividad empresarial?

---

---

---

---

---

---

---

14.- ¿Cuál era la principal ocupación de su padre y de su abuelo a los 40 años de edad?

---

---

---

---

---

15.- ¿Dónde nació usted?

---

16.- ¿Dónde está establecida la empresa?

---

---

---

17.- ¿Qué estudios realizó usted?

---

---

---

18.- ¿Ha trabajado usted antes en otra empresa? De ser afirmativo, indique la empresa, el puesto que ocupó y por cuanto tiempo.

---

---

---

---

---

---

19.- ¿Cuál es su edad?

---

20.- Tiene usted otras actividades económicas o fuentes de ingresos, especifique.

---

---

---



25.- ¿Vende en mercados extranjeros, en qué porcentajes y en qué áreas?

---

---

---

26.- ¿Qué productos fabrica su empresa? ¿Ha introducido nuevos productos desde su creación, cuáles?

---

---

---

---

---

---

---

---

27.- ¿Cómo obtiene usted información sobre nueva tecnología y productos?

---

---

---

---

---

---

---

28.- En su opinión, ¿cuáles son las tareas de un buen empresario?

---

---

---

---

---

---

---

---

## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

### CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario tiene como objeto reunir datos referentes a la aplicación de la Administración de Personal, en su empresa.

Agradecemos su cooperación en el llenado de este cuestionario.

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrará 35 preguntas que conforme al caso deberán ser contestadas con respuestas breves por escrito o bien marcadas con una "X" en el inciso correspondiente a su respuesta.

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL INFORMANTE: \_\_\_\_\_

1. ¿Se recluta personal externo para ser puestos altos?

SÍ( )                      NO( )

2. Al hacer el reclutamiento ¿se toma como base el perfil del candidato conforme a la descripción del puesto?

SÍ( )                      NO( )

3. Para hacer un reclutamiento ¿se basan en las necesidades de la planeación de Recursos Humanos?

SÍ( )                      NO( )

En caso de ser negativo, en que se basan:

a) PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTOS.

b) PLAZAS VACANTES.

c) PLAZAS AUTORIZADAS.

4. ¿Existe un seguimiento del personal seleccionado, evaluando su desempeño laboral?

SÍ( )                      NO( )



¿Cómo lo hacen?

---

---

---

---

5. ¿Existe un método de selección de personal acorde a las características de los puestos y de la organización?

SÍ( )

NO( )

¿Cuál es?

---

---

---

---

6. ¿Existe un programa de inducción a los empleados que ingresan a la organización, cómo funciona y a qué niveles, categorías o puestos se les da?

SÍ( )

NO( )

Explique

---

---

---

---

7. ¿Se considera la inducción como parte de los programas de capacitación?

SÍ(..)

NO(..)

8. Especifique cómo se lleva a cabo los planes de capacitación dentro de la organización.

---

---

---

---

9. En general los cursos que se imparten son:

- a) Para adiestrar en el puesto que actualmente desempeñan los empleados.  
 b) De entrenamiento para promoción a otro puesto.  
 c) Para capacitar en nuevas técnicas o aspectos organizacionales.

10 ¿En la empresa cuentan con un programa de evaluación y seguimiento de la capacitación?

SI( )

NO( )

Describalo:

---



---



---



---

11. Cuenta todo el personal con la misma posibilidad de tomar los cursos de capacitación.

SI( )

NO( )

12. Al planear los recursos humanos ¿se necesita incluir programas de capacitación para formar al personal interno?

SI( )

NO( )

13. ¿Existe un manual de puestos, se da a conocer a los empleados?

SI( )

NO( )

Si su respuesta es afirmativa, diga cómo:

---



---



---

14. ¿Qué tipo de contratación existe en la organización?

---



---



---

15. En caso de existir contrato colectivo, ¿cada cuando se revisa?

---



---

16. ¿Qué tipos de reglamentos de Administración de Personal existen en la organización, quiénes y cómo los dan a conocer?

---

---

---

---

17. ¿Existe un sistema reglamentado de sanciones para el personal, cómo funciona?

---

---

---

---

18. ¿Existe un programa de Higiene y Seguridad en la organización, cómo funciona?

---

---

---

---

19. ¿Existe una vinculación entre algunos programas de capacitación y los de higiene y seguridad?

SI( )                      NO( )

¿Cómo se da la vinculación y por qué?

---

---

---

20. ¿Se da un entrenamiento para la utilización del equipo de seguridad?

SI( )                      NO( )

21. ¿Existe un reglamento interno de Seguridad e Higiene?

SI( )                      NO( )

22. ¿Se hacen exámenes médicos al trabajador cuando ingresa a la organización?

SI( )                      NO( )

23. ¿Se lleva un seguimiento con revisiones posteriores?

SI( )

NO( )

En caso afirmativo, ¿en qué consiste?

---

---

---

24. ¿Existe en la organización un sistema para determinar los sueldos de los empleados?

SI( )

NO( )

En caso afirmativo, ¿en qué consiste?

---

---

---

25. ¿Qué criterios se toman en cuenta para los ascensos y promociones?

- a) nivel de puesto
- b) antigüedad
- c) experiencia
- d) capacidad
- e) evaluación del desempeño
- f) capacitación recibida por la organización
- g) otros

Especifique:

---

---

---

---

26. ¿Cómo interviene en el proceso de ascensos y promociones el área de Administración de Personal?

---

---

---

---

27. Mencione las prestaciones que ofrece la empresa.

---

---

---

---

28. ¿Conocen las prestaciones que ofrece la empresa todos los empleados?

SI( )                      NO( )

29. ¿Existe un seguimiento de las necesidades de prestaciones detectadas por la empresa y la inclusión de éstas en los nuevos programas?

SI( )                      NO( )

30. ¿Existe integración en los sueldos con respecto a las prestaciones?

SI( )                      NO( )

31. ¿Existe una vinculación entre los programas de prestaciones y Seguridad e Higiene?

SI( )                      NO( )

Si su respuesta es afirmativa, explique cuál

---

---

---

32. ¿Cuál es el seguimiento que se le da a la evaluación del desempeño, explique?

---

---

---

---

33. Marque los criterios que se califican en el sistema de evaluación del desempeño:

- a) experiencia
- b) responsabilidad por resultados
- c) responsabilidad por supervisión
- d) iniciativa
- e) cooperación

- f) conocimientos
- g) confiabilidad
- h) creatividad
- i) liderazgo
- j) presentación
- k) desempeño bajo presión
- l) puntualidad
- m) otros: \_\_\_\_\_

34. ¿Hay algún departamento encargado de evaluar a las demás áreas de la empresa?

SI( )                      NO( )

35. ¿Se llevan a cabo diferentes procesos de evaluación en cada área de la organización?

SI( )                      NO( )

36. ¿Cuál es el seguimiento que se le da a la evaluación del desempeño, explique?

---

---

---

---

37. ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño, ligado a la capacitación, promociones y sueldos y salarios?

SI( )                      NO( )