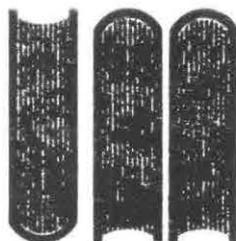


UNIVERSIDAD DE MONTERREY  
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD



UNIVERSIDAD  
DE MONTERREY

000.306  
[ 2784  
1998

REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
DE LA ORGANIZACION "DE LLANO, S. A. DE C. V."

TESINA

PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS

DANIELA DE LLANO FLORES

904080

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

SAN PEDRO GARZA GARCIA, N. L., DICIEMBRE 1998

LIC. MARTHA TREVIÑO GARZA  
DIRECTORA DEL PROGRAMA ACADÉMICO  
DE RELACIONES HUMANAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE MONTERREY  
P r e s e n t e.-

Por medio de la presente, informo a Usted que he revisado el trabajo de investigación que me presentó la alumna Daniela de Llano Flores cuyo título es REESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE "DE LLANO S.A. DE C.V.", mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requerido por la División de Ciencias Sociales y de la Salud de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una monografía que de opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas; sin más por el momento quedo de Usted para cualquier aclaración al respecto.

ATENTAMENTE



Lic. Norma Aguilera de Bucio

Agradezco a Dios por iluminar  
siempre el camino de mi vida y  
llenarme de bendiciones

Agradezco a mi papá  
Lic. Guillermo de Llano Horcacitas  
por todo su amor, apoyo, comprensión  
y la confianza que deposito en mi  
durante todos mis años de estudiante.  
Por lograr con ello motivarme a obtener  
mis logros trazados para llegar a ser  
un buen profesionalista

Agradezco a mi asesora  
Lic. Norma Aguilera de Bucio  
Por compartir conmigo sus conocimientos  
a lo largo de mi carrera al igual  
que su tiempo y paciencia para lograr  
concluir mi Tesina

Agradezco a toda la gente que de una u  
otra manera colaboró conmigo  
para llegar a la meta

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Objetivos De Investigación	1
1.2 Preguntas De Investigación	2
1.3 Justificación De Investigación	2
1.4 Alcances Y Limitaciones De La Investigación	3
CAPITULO II HISTORIA DE DELLANO S.A. DE C.V.	4
CAPITULO III MARCO TEÓRICO	6
3.1 ¿Que Es Una Organización?	6
3.2 ¿Que Es Una Estructura Organizacional?	7
3.3 Elementos Claves Para Diseñar La Estructura De Una Organización	8
3.4 Tipos De Estructura Y Sus Características	10
3.5 Estructura De La Empresa Moderna	13
3.5.1 Organigrama	13
3.5.2 Estructura Organizacional Alta	13
3.6 Objetivo De La Función De Administración De Recursos Humanos	14
3.7 Planeación De Los Recursos Humanos	22
3.8 Funciones Del Departamento De Recursos Humanos	23
CAPITULO IV DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
4.1 Selección Del Diseño De Investigación	30
4.2 Muestra	31
4.3 Fórmula Para La Muestra	31

CAPITULO V DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS DE DELLANO S.A. DE C.V.	33
5.1 Definición Del Objetivo Del Departamento De Recursos Humanos De De Llano S.A. De C.V.	33
5.2 Definición De Las Funciones De Administración De Recursos Humanos Actual En "De Llano"	34
CAPITULO VI ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	46
CAPITULO VII RESULTADOS DE ENTREVISTAS	51
7.1 Cuadro Resumen por Nivel	62
7.2 Rediseño de la propuesta en base a la encuesta	63
CAPITULO VIII DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA PARA DE LLANO	64
8.1 Propuesta de las Funciones del Personal de Recursos Humanos	64
CAPITULO IX CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	78
CAPITULO X RENDIMIENTO ACTUAL POR NIVEL	80
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	84

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como principal objetivo hacer un análisis de la estructura del departamento de Recursos Humanos de "De Llano S.A. de C.V." esto con el fin de verificar las funciones desempeñadas por cada uno de sus miembros y verificando estas mismas con los usuarios de cada departamento.

El capítulo uno habla sobre el planteamiento del problema, los objetivos de investigación, la justificación de la investigación y de los alcances y limitaciones.

El capítulo dos nos habla un poco de la historia de "De Llano" donde menciono el fundador, sus inicios y como ha ido creciendo a través de los años en el mercado.

El capítulo tres habla sobre la opinión de diferentes autores sobre lo que es una organización, las funciones de la Administración de Recursos Humanos, lo que es una estructura organizacional, etc., esto con el fin de poder tener una estructura adecuada para el departamento de Recursos Humanos.

El capítulo cuatro habla sobre el tipo de investigación que estamos utilizando, nos dice que es un estudio descriptivo, ya que lo que se hizo fue describir las funciones específicas de Recursos Humanos, mencionamos también lo que es el diseño de la investigación que es un estudio de caso, ya que el problema ya estaba identificado por la organización, muestro la muestra y la fórmula para la misma.

El capítulo cinco nos muestra la estructura actual de la organización, la definición del objetivo del departamento de Recursos Humanos y la definición de las funciones de administración de Recursos Humanos.

El capítulo seis permite dar a conocer el análisis de la investigación elaborando encuestas que determinaron el grado de satisfacción que los receptores percibieron acerca de las funciones del personal del departamento.

En el capítulo siete se presentan los resultados de las entrevistas, las de alto nivel, gerentes y vendedores se incluye un cuadro donde nos muestra el resumen de la investigación, al igual que se menciona el rediseño de la propuesta en base a las encuestas

El capítulo ocho habla sobre la estructura propuesta para la organización en donde se realizó la investigación y se menciona también lo que son las funciones propuestas para el personal encargado del departamento de Recursos Humanos.

En el capítulo nueve menciono las conclusiones de la investigación, realizadas en base al trabajo y lo que se percibió durante la elaboración de la investigación en la organización.

En el capítulo diez incluye un cuadro donde se puede visualizar el porcentaje del rendimiento actual por nivel, el cual salió de las encuestas realizadas a los usuarios del departamento de Recursos Humanos.

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda función debe ayudar a la organización a lograr sus objetivos, de lo contrario deberá rediseñarse o desaparecer.

### 1.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Rediseñar la estructura del departamento de Recursos Humanos de acuerdo con la percepción de las necesidades de los usuarios del servicio, la literatura existente, y los objetivos de la organización.

- Analizar la estructura actual del departamento de Recursos Humanos
- Analizar la división de las funciones del departamento de Recursos Humanos
- Analizar la distribución de las cargas actuales de trabajo
- Analizar la percepción de los usuarios acerca del servicio que presta Recursos Humanos
- Rediseñar las funciones que debiera prestar el departamento de Recursos Humanos de acuerdo con los usuarios del servicio

## 1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se encuentra la estructura actual de Recursos Humanos?

¿Cómo están divididas las funciones actualmente?

¿Cómo están distribuidas las cargas de trabajo?

¿Cuál es la percepción de los usuarios acerca del servicio que presta Recursos humanos?

¿Cuáles son las funciones que debiera prestar Recursos Humanos según los usuarios?

## 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En las organizaciones cada departamento debe asumir una función que lleve a la organización al logro de sus objetivos; de servicio, calidad, tiempo de entrega y costo, cuando esto no se da es necesario redefinir la estructura para asegurar que la función contribuya al logro de los objetivos de la empresa, de lo contrario la función debe desaparecer.

Es el caso de la empresa en donde se realizará la investigación ya que la estructura de Recursos Humanos no está cumpliendo con las expectativas de los usuarios y se hace necesario analizar las funciones actuales, investigar y definir las expectativas de los usuarios del servicio y rediseñar de acuerdo con los objetivos de la empresa la estructura de la función.

#### 1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación pretende hacer un análisis de la estructura y funciones del departamento de Recursos Humanos en una empresa de imágenes y sonido, haciendo un rediseño de la estructura organizacional del departamento de Recursos Humanos. La idea surgió por que la empresa que se está analizando, ha habido confusión en cuanto a la distribución de las tareas, lo que está impidiendo el logro de las funciones como es debido, también para dejar en claro cuáles son las funciones que debe prestar el departamento de Recursos Humanos a los usuarios, esto con el fin de que se puedan cumplir los objetivos de la organización y para que el departamento de Recursos Humanos trabaje con eficiencia para el bien personal y para el bien de la Organización.

Una estructura organizacional es " la distribución de las personas en diferentes líneas entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones" (Hall, 1983. p. 52)

Para que un departamento funcione como es debido, necesita que su estructura organizacional esté muy bien establecida y llevándose acabo. Ya que "la estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a que sus objetivos sean alcanzados" (Robbins, 1996. p.569).

## CAPITULO II

### HISTORIA DE "DE LLANO S.A. DE C.V."

En el año de 1938, el 15 de agosto, inicia en Tampico con el nombre de "casa Agfa", la primera tienda que ahora es de Llano y cuyo personal constaba de tan solo un Hombre. En 1941 Casa Agfa cambia su razón social por "Distribuidora Kodak", ya que con la segunda Guerra Mundial era más difícil que los productos alemanes pudieran entrar a México.

En 1945, después de la Guerra, Don Guillermo de Llano Sepúlveda fija su centro de operaciones, abriendo su primera tienda en Monterrey en la calle Morelos No. 630 Ote. Es en la primer tienda de Llano, donde se introducen además artículos de ingeniería.

Entre 1947 y 1950 se abre un pequeño establecimiento fotográfico en el hotel Monterrey, donde ahora es Pastelería Novel, en 1952 se instala una sucursal de Llano, y se adquiere la tienda American Photo Supply, transcurría 1953, cuando se inaugura y queda constituida la actual Casa Matriz:

1965 fue época de iniciar la expansión de de Llano, una marcha hacia la creación de una gran cadena y ese mismo año abre en Saltillo su primer tienda. En abril de 1969, después de una ardua campaña publicitaria, entra en operación de Llano en Guadalajara. En su continua búsqueda, preparación y procurando siempre mantener su servicio a la altura de las exigencias del cliente, se instalan equipos de laboratorio de lo más moderno y se capacita técnicamente a la gente. En 1970, el 10 de Febrero, de Llano llega hasta el puerto de Mazatlán, y así transcurría este año, cuando el primero de agosto, de Llano inicia sus operaciones en Morelia, completando su tienda No. 8.

Teniendo así, presencia en ciudades de gran importancia como: Tampico, Monterrey, Saltillo, Guadalajara, Mazatlán y Morelia, iniciaba 1971 y de Llano seguía creciendo, en esta ocasión llegaba a una plaza nueva San Luis Potosí y en 1972 se inicia el establecimiento de tiendas periféricas abriéndose la primera en el centro de la Colonia del Valle, en la cual se manejaba por primera vez en la historia los Estudios Multikolor de toma directa, de color y pósters. En 1973 se abren dos tiendas más en Guadalajara y en 1974 la sucursal Tecnológico de Monterrey, abriendo simultáneamente, la ciudad de Torreón, Durango, Chihuahua, Aguascalientes, y Fresnillo, Zacatecas.

Con sus aperturas han tenido innovaciones como el de Autofoto, Revelado en 45 minutos y otros avances de los cuales De Llano ha sido pionero en el país.

De esta manera y a hasta la fecha de Llano sigue abriendo tiendas en diferentes ciudades de la República, por el momento cuenta con 86 tiendas en 26 ciudades y en 14 estados de la Federación. De Llano tiene por el momento como objetivo llegar a las 100 tiendas dentro de las mismas plazas en las que ya se encuentran y por supuesto en otras nuevas estratégicamente importantes.

## CAPITULO III

### MARCO TEÓRICO

#### 3.1 ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

La Organización es “la ordenación sistemática de personas realizada para alcanzar un objetivo específico” (Robbins, 1987. p.3)

Para Etzioni una organización es una unidad social construida deliberadamente para llegar a lograr fines específicos y tiene tres características:

- + División del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación
- + Presencia del poder
- + Sustitución de personal del que la organización no está satisfecho

Una organización es “un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas” (Barnard, 1938. p. 73)

Yoder define organización como una asociación formada a largo plazo, que es creada y mantenida para lograr objetivos y llegar a una misión en específico.

### 3.2 ¿QUÉ ES ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

La estructura organizacional es "la distribución de las personas en diferentes líneas entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones" (Hall 1983. p. 52)

Ranson, Hinings y Greenwood en 1980 afirman que la estructura organizacional es "un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción, pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas".

La estructura organizacional es el acomodo de personas que integran una organización, de manera que quede bien establecido quién tiene la autoridad sobre quién y donde están las líneas de mando.

Yoder define estructura organizacional como la "expresión formal" (Yoder 1970,p.125) de la ordenación sistemática que se crea en la organización

Una estructura Organizacional según Robbins, se define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Robbins utiliza el término estructura para incluir variables como tamaño, el grado de especialización asignado a las actividades de los miembros del grupo, claridad jurisdiccional, compatibilidad miembro - meta, estilos de liderazgo, sistema de recompensas y el grado de dependencia entre los diversos grupos.

Este autor nos dice que la estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a que sus objetivos sean alcanzados. Nos indica también que los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización,

por lo tanto "la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio".

(Robbins, 1996.p.569)

Según Hall, "la estructura organizacional desempeña tres funciones:

- 1) Producir resultados a nivel organización y fijar objetivos.
- 2) Minimizar o regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización.
- 3) Medio por el cual se ejerce el poder, se toman decisiones y se llevan a cabo actividades".

### 3.3 ELEMENTOS CLAVES PARA DISEÑAR LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Cuando se diseña una estructura organizacional se deben fijar seis elementos claves para poder lograrla, los cuales son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización, descentralización y formalización.

1. La especialización del trabajo es una manera para poder describir el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización. En resumen los individuos se especializan en desarrollar parte de una actividad en lugar de toda la actividad, esto con el objetivo de utilizar de la manera más eficiente las habilidades de sus empleados.

2. Departamentalización, se puede usar la departamentalización por función en todo tipo de organizaciones ya que las funciones cambian sólo para reflejar los objetivos y actividades de la organización.

3. Cadena de mando es una línea continua de autoridad que va desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien le informa a quien. “ No se puede analizar la cadena de mando sin incluir la exposición de dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan. El principio de unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad”(Robbins Stephen P. p.555).

Hoy en día con los avances de la tecnología de la computación y la tendencia hacia la cesión del poder de decidir y actuar a los empleados, ha cambiado al igual que los fundamentos de diseño organizacional.

El “tramo de control” determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización. Mientras más grande sea el tramo de control más eficaz será la organización. Cuando los tramos de control son muy amplios existe una desventaja; el desempeño de los empleados no es muy eficiente por que los supervisores no tienen tiempo para darles el liderazgo y apoyo necesario; cuando los tramos de control son pequeños, tienen tres desventajas: son caros, ya que agregan niveles de administración, hacen más compleja la comunicación vertical y por último estimulan una supervisión muy fuerte y desalientan la autonomía de los empleados.

El termino “centralización” según Robbins nos indica el grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Esto quiere decir que si la administración superior toma decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal de nivel inferior, entonces la organización está centralizada.

Se considera una organización "descentralizada", cuando la toma de decisiones se delega a empleados de nivel más bajo, por lo cual se pueden tomar acciones con mayor rapidez, ya que más personas contribuyen con información.

Robbins nos muestra la "formalización" como el grado en que están estandarizados los puestos dentro de una organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene muy poca posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre qué, cómo y cuándo hacer lo que tiene que hacer. Cuando la formalización es baja los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo. (Robbins, 1996. p. 550 - 559)

### 3.4 TIPOS DE ESTRUCTURA Y SUS CARACTERÍSTICAS

**Estructura Simple:** Según Robbins "la estructura simple tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, es una organización "plana", por lo general tiene solo dos o tres niveles verticales, donde casi todos se reportan a un individuo en el que se centraliza la autoridad para la toma de decisiones.

**Estructura funcional:** solo representa la expansión de la orientación funcional para convertir en la forma dominante para la organización como un todo. La fortaleza de la estructura funcional reside en las ventajas que surgen de la especialización. Una debilidad de esta estructura es que los mejores intereses de la organización se pierden con frecuencia en la persecución de metas funcionales.

**Estructura Divisional:** Está diseñada para el apoyo de actividades autosuficientes. Cada unidad o división es por lo general autónoma, con un gerente de división responsable del desempeño y manteniendo una completa

autoridad en la toma de decisiones estratégica y operativa. La principal desventaja es la duplicación de funciones.

**Estructura Matricial:** crea línea dobles de autoridad; combina la departamentalización funcional con la de producto. La departamentalización funcional radica en que reúne especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de los mismos, al mismo tiempo permite agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de diferentes especialistas funcionales de manera que se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto.

**Estructura Sectorial:** Crea un nivel adicional entre gerentes divisionales y funcionarios ejecutivos de la corporación, reduce el tramo de control al nivel más alto, dota a los altos gerentes de mayor tiempo para la planeación estratégica, las posiciones administrativas sectoriales proveen de un excelente entrenamiento para los puestos altos en la organización. La estructura sectorial es un mecanismo eficaz de coordinación para conjuntar productos o servicios compatibles de las diferentes divisiones corporativas.

**Estructura de Conglomerado:** Se compone de un conjunto diverso de compañías que son enteramente independientes excepto por la comunidad de recursos. Los componentes en un conglomerado buscan suavizar los ciclos de auge y contracción a los cuales las organizaciones de una sola industria son susceptibles. La estructura de conglomerado puede también brindar las ventajas de la comunidad de recursos que no pueden gozar las unidades de la organización que operan en forma separada." (Robbins, 1991. p. 182 - 196)

A diferencia Chruden y Sherman definen otros tipos de estructura con sus características las cuales se mencionan a continuación:

“Funcional: En este tipo de estructura cada administrador tiene autoridad sobre el personal de todos los demás departamentos, con respecto a su desempeño de la función de la cual es responsable. En una estructura funcional, la división de autoridad entre un número de especialistas funcionales requiere que los empleados reciban órdenes de varios jefes, lo que conduce a confusiones y a un control inadecuado.

Lineal: Permite que se mantenga una clara línea de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura. Cada miembro de la organización responde directamente a un superior único. Se adapta mejor a las necesidades de las pequeñas organizaciones, cuyas operaciones, generalmente, pueden dividirse en las funciones de producción, ventas y finanzas. Los gerentes de los departamentos responsables de cada una de estas funciones tiene autoridad y responsabilidad completa sobre las actividades y el personal de sus departamentos.

Estructura tipo lineal y Staff de la Organización: Tienen características tanto de las estructuras de línea como de las funcionales. Los departamentos de línea son aquellos que están relacionados directamente con el logro de los objetivos de la empresa. La adición del departamento de STAFF proporciona ayuda en las áreas más especializadas que los gerentes de línea no tienen tiempo de dominar, utilizando la ayuda de este tipo para que los gerentes y supervisores puedan limitar su atención al trabajo principal de departamento.

Estructura Complementaria: Estas estructuras incluyen la organización en forma de matriz y la de proyectos especiales y los comités, más comunes, cualquiera de las cuales podrá ser permanente o temporal en su naturaleza, dependiendo de su propósito.” (Chruden, Sherman, 1992. p. 70 - 74)

### 3.5 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA MODERNA

La estructura Administrativa de una empresa según B.H.Gilmer “es diseñada con el propósito de conferir la mayor efectividad posible a las decisiones que se toman”.

#### 3.5.1 ORGANIGRAMA

Un organigrama es la representación gráfica de la organización, en donde se delimitan los puestos, las relaciones de autoridad, las líneas de comunicación y el poder de delegación de funciones.

Generalmente el organigrama va acompañado de descripciones de puestos y manuales de organización, que intentan describir las tareas de los distintos puestos y determinar más específicamente las relaciones entre ellos.

#### 3.5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ALTA

Los niveles de una organización varían ampliamente, actualmente las organizaciones tienden a hacerse “planas”, pues se ha demostrado que logran mejores resultados, sin embargo, siguen existiendo organizaciones con una estructura organizacional muy estratificada, lo que provoca que se agrupen los niveles altos, los medios, los bajos, formando grupos o segregaciones.

Las distancias o las líneas de mando que se muestran en las estructuras organizacionales altas influyen en aspectos como la relación de poder, la reducción del grado de delegación posible.

Según McBeath como regla general " cuantos menos niveles tiene una estructura organizacional ésta es más efectiva".

### 3.6 OBJETIVO DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

" Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, es el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad." (Arias 1996. p. 160)

La función del departamento de Recursos Humanos es lograr que todos los puestos de la organización sean cubiertos por personal idóneo, esto sobre la base de una buena planeación de Recursos Humanos.

A continuación mencionaré las funciones que tiene el departamento de recursos humanos según Arias Galicia:

#### FUNCIÓN: EMPLEO

Su objetivo es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos.

#### SUBFUNCIONES:

Reclutamiento: Como objetivo tiene que, buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Su política es, que siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá

procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Selección: Su objetivo es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Su política es que para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

Inducción: El objetivo de este es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su 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. Su política es publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

Integración, promoción y transferencia: su objetivo es asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendientes de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad." Sus políticas vienen siendo las mismas que se dieron en lo que es reclutamiento y selección.

"Vencimiento de contratos de trabajo: El objetivo de ésta es que llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más

conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la Ley. Su política es que cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información resultante a fin de corregir fallas si las hubiera.

### FUNCIÓN: ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Su objetivo es lograr que todos los trabajadores sean justa y equivalentemente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. La política de esta función, es estar en situación de competencia y aun de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país.

#### SUBFUNCIONES:

Asignación de Funciones: La política es asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo. Su política es llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

Determinación de salarios: Su objetivo es asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo. La política de esta es estar en situación de competencia y aun de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza, a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país.

Calificación de Méritos: Su objetivo es el de evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto. Su política es de la calificación de méritos será de donde se derivaran premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

Compensación implementaria (incentivos y premios): El objetivo de ésta es proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivare la iniciativa y mejorar el logro de los objetivos. Su política es que esas sumas deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

Control de asistencias: La política es establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, deberá ser justa tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control. La política es ajustarse a lo dispuesto en la ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior del trabajo.

## FUNCIÓN: RELACIONES INTERNAS

Su objetivo es lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

## SUBFUNCIONES

Comunicación: Su objetivo es promover los sistemas, medio y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la

organización. La política es que la información "confidencial" no exista entre la dirección y el personal.

Contratación Colectiva: Su objetivo es llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización. Su política es que la representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

Disciplina: Su objetivo es desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal. Su política es que la forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

Motivación del personal: Su objetivo es el de desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obreropatronales y la calidad del personal. Su política es que el trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este auge deberá ser estimulado.

Desarrollo del personal: Su objetivo es brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores. La política de ésta es identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

Entrenamiento: Su objetivo es dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización. Su política es impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles y obedecer lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo sobre este punto.

#### FUNCIÓN: SERVICIO AL PERSONAL

Su objetivo es el de satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal. La política de ésta es que en la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista. Otra política es la de coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

#### SUBFUNCIONES

Actividades recreativas: Su objetivo es estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento. Su política es que la iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal; así, se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

Seguridad: Su objetivo es el de desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. La política es dar oportunidad para la difusión de medidas de

higiene y seguridad extensiva al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva.

Protección y Vigilancia: Su objetivo es el de tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego, y riesgos similares. Su política es, nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización con equipos contra incendios y robos y mantener estos siempre en buenas condiciones.

#### FUNCIÓN: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Su objetivo es realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección. Su política es mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

“ Debido a la constante evolución de las empresas y del entramado de relaciones laborales, cada día más complejas y delicadas, el asesoramiento de verdaderos especialistas es hoy esencial” (Internet)

Según el artículo sacado del Internet sobre las funciones del departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

1. Servicio Integral: Los profesionales llevan a cabo un asesoramiento completo y permanente en materia social, laboral, seguridad, social y empleo,

además de defender los derechos del empresario frente a la administración y ejercer su representación ante los organismos oficiales.

2. Gestión y Administración Laboral: con servicios como:

- Redacción y presentación de contratos y ofertas de trabajo
- Extinción de contratos de trabajo
- Confección de nóminas y finiquitos
- Confección de Seguros Sociales, Altas y Bajas en Seguros Sociales
- Confección de partes de baja por accidente y enfermedad
- Solicitud de subvenciones aplicables por la contratación de nuevos trabajadores
- Confección de Autoliquidaciones de las retenciones sobre el I.R.P.F. practicadas a los trabajadores.

3. Redacción de informes y expedientes

- Relación de costos de empresa por trabajador
- Confección de Estadísticas de nóminas y Seguros Sociales
- Informes de variaciones en un periodo
- Informes sobre incrementos de plantilla y costo medio por trabajador.
- Expedientes de Jubilación e Invalidez

4. Defensa de los derechos del empresario

- demandas y asistencias a los actos de conciliación ante el Imac.
- Intervención en conflictos colectivos.
- Negociación de convenios colectivos.
- Asesoramiento y tramitación de expedientes de regulación de empleo.

- Actuaciones ante magistratura en materia de despido y reclamaciones de cantidad.

#### 5. Gestión de Recursos Humanos:

- Análisis de la estructura Organizacional de la empresa:
- Distribución de tareas y responsabilidades, elaboración de manual de funciones y procedimientos, organigramas.
- Selección de personal, asesoramiento profesional sobre las características que deben reunir las personas que necesita contratar la empresa.
- Proceso de selección.
- Análisis y descripción de puestos de trabajo, características inherentes a cada puesto y calificación necesaria para su desempeño.

### 3.7 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

“La actual administración de personal, como doctrina y como práctica, debe comprender y coordinar, en forma dinámica, las siguientes funciones:

- Reclutamiento
- Selección.
- Introducción.
- Inventario de recursos humanos.
- Evaluación del colaborador.
- Entrenamiento o capacitación.
- Desarrollo de los recursos humanos.

La necesidad de que se tenga conciencia de un objetivo común en la función personal, y de la coordinación de sus funciones, se acentúa con la planeación de los recursos humanos de la empresa, pues ésta, está finicada en las otras funciones de personal” (Siliceo, 1993. p.29 y 30)

### 3.8 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

“La administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de Staff.

La responsabilidad básica de la Administración de Recursos Humanos en el nivel empresarial corresponde al ejecutivo máximo, como por ejemplo, el presidente. Desde un punto de vista más amplio, corresponde al presidente toda la responsabilidad de la empresa. En el nivel divisional o departamental, la responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos corresponde al ejecutivo de línea, como, por ejemplo, al jefe, al gerente o al director responsable del órgano. Es así como cada jefe, gerente o director es responsable de los recursos humanos colocados en su órgano -cualquiera que sea, de línea o de asesoría, de producción, de ventas, de finanzas, de personal, etc. Es síntesis, es co-responsable de toda la organización.

Tanto el presidente como cada jefe, gerente o director deben saber algo acerca recursos humanos, aunque realmente no sean conocimientos muy profundos. Pero lo que deben conocer es de enorme y vital importancia. La primera función del Presidente es hacer que la organización tenga constante éxito en sus labores. Así, muchos presidentes concentran sus esfuerzos en garantizar la disponibilidad necesaria de recursos, pero no todos saben exactamente para qué: algunos para conducir técnicamente sus organizaciones; otros lo hacen por instinto o por intuición; otros aún sólo saben que deben mantener las cosas andando, sin dejar caer la “bola de cristal”. Sin embargo, mientras mayor sea la organización, mayor será también el número de niveles jerárquicos y, por lo tanto, mayor aún, el difrendo entre la decisión en la cima y la acción en cualquiera de los escalones inferiores. Esto explica por qué el esfuerzo del presidente para obtener colaboradores solamente se aplique al futuro y no al presente. Cuanto más distanciado esté de las operaciones rutinarias, tanto menos será el efecto

cotidiano que puede tener sobre ellas. Sus decisiones influyen sobre el futuro y no sobre el presente, afectan lo que ocurrirá y no lo que está ocurriendo.

Si el trabajo de administración es planear, organizar, comandar, coordinar y controlar, esta organización necesita saber exactamente a dónde desea que sus esfuerzos conduzcan a la organización. Ese trabajo necesita tener un plan y una estrategia, cualquiera que sea su complejidad o simplicidad. El plan subconsciente que está en la cabeza del presidente de una gran organización no es suficiente, por el contrario, debe ser conocido y comprendido por sus subordinados directos e inmediatos, que pueden actuar inadvertidamente sin intención de oponerse al plan.

Pigors y Myers señalan que la administración de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff, ya que es responsabilidad básica de la gerencia, en todos los niveles y tipos de gerencia, y en todas las organizaciones. Los especialistas de personal asesoran a los gerentes de línea en todo lo que se refiere a consultoría, consejería y servicios de varios tipos de controles para asegurar directrices uniformes de administración de personal destinadas a alcanzar los objetivos de la organización.

Sin embargo, la posición ideal de la administración de personal es modificada en la práctica por:

- comprensión falsa de lo que es la función de staff del órgano de personal;
- conflictos consecuentes entre línea y staff; y
- diferencias que resultan de diversas filosofías y patrones de gerencia.

El staff de personal asesora el desarrollo de directrices en solución de problemas específicos de personal, la provisión de datos que hagan posible la

toma de decisiones por parte del gerente de línea (autocontrol), y la ejecución del servicio de personal solicitado de toda especie.

El gerente de línea, en estas condiciones, tenderá a considerar al especialista de personal como una fuente de ayuda, no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades. Las fricciones entre líneas y staff no desaparecerán jamás, pero al menos podrán minimizarse cuando los gerentes de línea y los especialistas de staff piensen en divisiones y en responsabilidades y funciones en un esfuerzo por alcanzar mutuamente la mejor forma de arreglo organizacional.

El éxito de un órgano de administración de personal depende, en razón directa, de ser considerado por los gerentes de línea como una fuente de ayuda. Así, la asesoría de personal deber ser buscada, nunca impuesta. El administrador de personal no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.

### La Administración De Recursos Humanos Como Un Proceso

La ARH está constituida por subsistemas interdependientes, estos subsistemas son los siguientes:

- Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

- Subsistema de aplicación de recursos humanos, que incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal.

- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que incluye la remuneración (administración de salarios) planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.

- Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.

- Subsistema de control de recursos humanos, que incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos (recolección de datos, tratamiento de los mismos, estadísticas, registros, informes, mapas y demostraciones) y auditoría de recursos humanos.

Esos subsistemas están íntimamente inter-relacionados y son inter-dependientes. Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente.

Por otro lado, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. El proceso no sigue obligatoria y frecuentemente la secuencia descrita anteriormente en razón de la interacción entre los subsistemas.

#### Objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

La Administración de Recursos Humanos consiste en: la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no sólo grandiosas

que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización. Hay más cosas en juego que tan sólo la vida de la organización. También está en juego la especie y calidad de vida de la organización y sus participantes. Llevarán y la especie de participantes disponibles para proveerla de recursos necesarios.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como un bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como una actividad especializada). Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Los objetivos de la ARH son:

1. crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización;
2. crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos y alcance de objetivos individuales; y
3. alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos.

#### Dificultades básicas de la ARH.

Lo que distingue a la ARH de otras funciones empresariales es su singular ambiente de operaciones.

Las dificultades básicas de la ARH son:

- a) La ARH se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

- b) Los recursos humanos no están solamente dentro del área de ARH, sino que se encuentran principalmente ubicados en las diversas partes de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados, La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- c) La ARH se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que no puede controlar fácilmente los eventos o las condiciones que la producen. Esto porque los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.
- d) La ARH trabaja en ambientes y en condiciones que no determinó, y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente está destinada a la acomodación, adaptación y transigencia. Solamente con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo de RH podrá conseguir -si se lo propone- un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.
- e) Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.
- f) La ARH no trabaja directamente con fuentes de renta. Entre otras cosas, ocurre algún preconcepto, tener personal forzosamente implica tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y de personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La gran mayoría de las empresas todavía ubica sus recursos humanos en términos de centros de costos y no en términos de centros de lucro, como relativamente deben considerarse.

g) Uno de los aspectos más críticos de la ARH está en la dificultad de saber si está haciendo, o no, un buen trabajo, La ARH está llena de desafíos y de riesgos no controlados o no controlables, no patrocinados e imprevisibles. Es un terreno poco firme, de visión nublada en donde se pueden cometer errores desastrosos, aun teniendo seguridad de estar de acuerdo correctamente.

Es así como la ARH no siempre recibe el apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre puede ser bueno para la organización como un todo: lo que es bueno para un segmento de la organización no es bueno necesariamente a toda la organización.

Uno de los aspectos más críticos de la ARH está en la dificultad de saber si se está haciendo o no un buen trabajo. La ARH está llena de desafíos y riesgos no controlados, no controlables, no patrocinados e imprevisibles. Es un terreno de visión borrosa, donde se pueden cometer errores desastrosos con la seguridad de estar actuando correctamente.” (Chiavenato, México 1991, p. 128 - 146)

## CAPITULO IV

### DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación de este estudio es descriptivo, " los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Hernández, Fernández, Baptista, 1996. p. 60)

En este caso se van a describir las funciones específicas del departamento de Recursos Humanos y las funciones que debe prestar este departamento a los usuarios.

#### 4.1 SELECCIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de esta investigación es un estudio de caso ya que se está realizando un problema identificado previamente en la organización; en este caso la estructura del departamento de Recursos Humanos y sus Funciones.

Para que este caso pueda ser comprendido se va a realizar mediante lo teórico, que es basándome en literatura, Internet, libros etc., y lo empírico para poder demostrar mi estudio y que pueda tener validez.

#### 4.2 MUESTRA

Se determinó que debería analizarse los niveles de opinión de la siguiente forma:

NIVEL	PUESTO	MUESTRA	NUMERO DE PERSONAS
Alto	Gerente De Zona	Censo (100%) Todo El Personal	5
Medio	Gerentes de Sucursal	Censo (100%) Todo El Personal	21
Vendedores	de Tienda	Se Determinó por Formula	65

#### 4.3 FORMULA PARA LA MUESTRA

$$n = \frac{N}{\left( \frac{E}{Z \frac{\alpha}{2}} \right) \left( \frac{N - 1}{P (1 - P)} \right)} + 1$$

En donde n= representa la muestra

N= representa el total de los empleados que ocupan puestos a nivel vendedores

P = Porcentaje asignado al desconocer las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión, este porcentaje se fija en 0.5

E= Representa el margen de error, este es fijado en 0.5

Al sustituir los valores la fórmula queda:

$$n = \frac{80}{\left( \frac{0.05}{1.96} \right) \left( \frac{80-1}{0.25} \right)} + 1$$

Dándonos como resultado final una muestra igual a n= 65

\* Este número es el total de las personas a las cuales se aplicó la encuesta

CAPITULO V  
DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS DE  
DE LLANO S.A. DE C.V.



El organigrama o la estructura del departamento de Recursos Humanos de la Empresa De Llano consta de siete personas las cuales juntos tratan de realizar el objetivo planteado por la organización, cada uno de sus miembros tiene funciones específicas con el objetivo de dividirse las tareas en cada una de sus áreas contando todos con apoyo mutuo para cualquier circunstancia.

### 5.1 DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE DE LLANO S.A. DE C.V.

El objetivo del departamento es lograr que todos los empleados desarrollen su potencial al máximo para que cumplan con los objetivos personales y de la empresa, así como también ofrecer un excelente servicio en el pago de nóminas, prestaciones, asesoramiento en las prestaciones de Ley y de la compañía, darles buen servicio en el área de reclutamiento y selección siendo eficientes y rápidos en las contrataciones del personal y sobre todo muy buena calidad en el servicio.

## 5.2 DEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL EN "DE LLANO"

### A) JEFE DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

#### Funciones desempeñadas:

- Coordinación y asesoría a los administradores y gerentes en la solución de problemas de personal.
- Inducción a gerentes y administradores de reciente ingreso.
- Actualización de sueldos y salarios en nómina.
- Computarización de salarios variables
- Presentación de salarios variables bimestrales mediante el dispositivo magnético ante el IMSS, administrar los movimientos para su entrega al personal.
- Elaboración y envío bimestral del maestro de empleados de salarios variables a los administradores para posteriormente presentar ante el IMSS las modificaciones.
- Evaluar accidentes de trabajo, con el fin de decidir o no presentar el aviso de accidente y a la vez evitar el incremento a la prima de riesgos de trabajo.
- Administración y supervisión del Fondo de Ahorro de De Llano, S.A. de C.V.
- Supervisar y asesorar a los administradores Regionales en todo lo relativo al Seguro Social, Contrataciones, Liquidaciones, FONACOT, INFONAVIT, ISPT, Fondo de Ahorro, cuenta de empleado, Nómina, etc.
- Atender y solucionar problemas de visitar inspectores tales como: La Secretaría de Trabajo, La comisión Mixta de Seguridad e Higiene, Seguro social, etc.

- Supervisar lo relacionado con el cuerpo de vigilancia externo de la empresa, tales como: El cambio de elementos, trámite del pago de sus facturas, revisar presupuestos de los mismos, reportes diarios, etc.
- Autorización y revisión de solicitudes de préstamos para establecer prioridades y necesidades del personal.
- Elaborar las actas de seguridad e higiene para presentarse mensualmente a la Secretaria de trabajo.
- Elaboración y distribución del concentrado quincenal del reporte de pago de nómina a nivel nacional.
- Verificar tasas de interés bancario para las inversiones del Fondo de Ahorro.
- Administrar el Fondo de Ahorro de servicios corporativos Dellasa.
- Administrar el seguro de automóviles para personal, financiado por la empresa y posteriormente descontado por nómina.
- Coordinar lo referente al reparto de utilidades y aguinaldo anual.
- Atender todo lo concerniente en auditorías tanto internas como externas.
- Autorizar y revisar cargos de cuenta de empleados.
- Elaboración del reporte mensual de nómina para informe a Dirección General, como: pago de nómina netos y brutos, índices de rotación, cuadros básicos de personal, relaciones de finiquitos, reportes de tiempo extra, premios, otras percepciones, etc.
- Revisar ingreso de personal y verificar si procede o no su alta en nómina en un momento dado su planta.
- Presupuestar pagos de nómina, IMSS, SAR, INFONAVIT, Fondo de Ahorro, etc.
- SAR: Elaboración, presentación, administración y archivo, envío de comprobantes y entrega de boletas al personal a nivel nacional.
- Supervisar el control de asistencia y puntualidad del personal.
- Apoyar al encargado de nómina en días críticos de trabajo.
- Supervisar envío de nóminas a todas las plazas (sueldos, despensas, Fondo de Ahorro, aguinaldo, Utilidades, etc.)

- Entregar mensualmente a Prestaciones Mexicanas la relación de nómina de despensa y sobres para su ensobrado y envío correspondiente.
- Finiquitar y liquidar relación de trabajo del personal mediante el convenio ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje.
- Preparar papelería oficial para los retiros del INFONAVIT y Créditos de vivienda a nivel nacional.
- Apoyar a todo trabajo operativo al Gerente de Recursos Humanos.
- Brindar referencias laborales del personal.
- Coordinar convivio para posada navideña y brindis de fin de año.
- IMSS:
  - \* Elaboración bimestral de la cédula de liquidaciones por medio de los movimientos de altas, bajas, modificaciones de salario, incapacidades, etc. a nivel nacional.
  - \* Elaboración y pago bimestral del entero provisional del IMSS a nivel nacional.
  - \* Revisar y analizar las cédulas y enteros provisionales del IMSS ya pagados por su comprobación.
  - \* Analizar y revisar las cédulas de diferencia de pago del IMSS para verificar si procede o no a su pago.
  - \* Llevar y controlar estadísticas de accidentes a nivel nacional para elaborar la declaración anual del grado de la prima de riesgo de trabajo.
- INFONAVIT:
  - \* Elaborar concentrado bimestral de los descuentos de crédito de enteros de aportaciones y amortizaciones por el INFONAVIT y elaborar un pago correspondiente por medio del llenado manual e individual del recibo de pago a nivel de las viviendas de los empleados.
  - \* Archivar y anexar en recibo de nómina los comprobantes de pago del entero al INFONAVIT del de vivienda y enviarlos a las plazas correspondientes.
  - \* Elaborar solicitud de cheque para su autorización y pago correspondiente.

- **NOMINA ELECTRÓNICA:**

- \* Recibir y controlar todas las solicitudes a nivel nacional para su tarjeta de Nómina.

- \* Tramitar ante el banco por medio de las solicitudes de nuestros empleados las tarjetas de pago de nómina electrón.

- \* Revisar y supervisar los pagos electrónicos cuando existan errores u omisiones de pago.

- **LIMPIEZA:**

- \* Supervisar y controlar el personal de limpieza del corporativo, en cuanto áreas y privados de Dirección y Gerentes.

- \* Revisar material de limpieza en áreas como baños y cocinetas.

- \* Solicitar la compra de material de limpieza.

- **SISTEMA DE BONOS:**

- \* Alimentar información al sistema de bonos para obtener la calificación de Gerentes regionales, Gerentes de plaza, Supervisores de laboratorios y así proceder al pago correspondiente al mes evaluado.

## B) AUXILIAR DE NOMINAS

### Funciones desempeñadas:

- FONDO DE AHORRO:
  - \* Elaborar Préstamos
  - \* Elaborar Finiquitos
  - \* Depositar al banco cheques de aportación quincenal del Fondo de Ahorro.
    - \* Elaboración de cheques para inversión del F.A.E. de De Llano, S.A. de C.V. y entregar a Fondos y Valores para su deposito según su vencimiento.
    - \* Depositar pagos de préstamos, cuando el empleado liquida su adeudo.
    - \* Revisar solicitudes de préstamos, que cumplan con la política y solicitar autorización.
      - \* Elaborar solicitudes de préstamos y enviarlos con su papelería correspondiente a nivel nacional.
      - \* Archivo de documentos de préstamos.
      - \* Detallar datos que solicite el departamento de Auditoría en el momento de la revisión trimestral del Fondo de Ahorro de la empresa.
      - \* Conciliación bancaria de los Fondos de Ahorro de De Llano y servicios corporativos Dellasa.
      - \* Archivo nominal de préstamos.
- ELABORACIÓN DE FINIQUITOS A NIVEL NACIONAL:
  - \* Cálculo de percepciones correspondientes a la ley.
  - \* Revisar si tiene algún adeudo con la empresa (préstamo, cuenta de empleados, diferencia de caja, etc.) y descontarlos del finiquito.
    - \* Elaborar solicitudes de cheques de finiquitos y pasar por su autorización.
    - \* Captura de finiquitos en sistemas.
    - \* Distribuir papelería de finiquitos para el departamento de pagos y presupuestos y para el departamento de contabilidad.

- \* Recoger cheques de finiquitos en la fecha requerida.
- \* Archivo correspondiente de finiquitos.
- \* Envío de finiquitos a las sucursales foráneas dirigido a los administradores.

- **NOMINA:**

- \* Solicitar papelería de nómina a nivel nacional y pasar a quien corresponda para su autorización (los primeros 5 días después de nómina son para recabar los movimientos para la siguiente nómina.

- \* Captura de datos de nómina en el sistema 400.

- \* Solicitar reporte de captura para revisar todos los movimientos que hayan sido capturados correctamente.

- \* Hacer las correcciones necesarias en el sistema 400 de pre-nómina.

- \* Solicitar la nomina definitiva.

- \* Distribuir el envío de la nómina foránea.

- \* Solicita cheques que se deriven de la nómina así como pago de nómina electrónica, Tacongas y archivo del mismo, Venta de la raza y control de pagos quincenales.

- \* Preparar consolidado para elaborar reporte de percepciones y deducciones del concentrado mensual para la elaboración del reporte mensual para presentar a la Dirección General.

- **DESPENSA:**

- \* Revisar pre-despensa en el sistema 400.

- \* Solicitar despensa definitiva.

- \* Distribuir papelería a contabilidad de la misma.

- \* Solicitar cheques a tesorería para el pago oportuno del mismo.

- \* archivo correspondiente de cada una.

- \* Solicitar cheques para la adquisición de vales de gasolina y pago de estacionamiento

## C) JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Funciones desempeñadas:

- \* Recepción de solicitudes (recibir a cada persona que viene a De Llano a dejar solicitudes, revisar que no falte ningún dato), entrevista inicial.
- \* Visitas a bolsas de trabajo, revisar las solicitudes para vacantes existentes.
  - \* Colocación de anuncios de vacantes en periódicos, universidades, escuelas técnicas, etc.
  - \* Aplicación de exámenes psicométricos, revisión e interpretación a personal local y foráneo.
  - \* Solicitud de papelería a las personas seleccionadas (actas de nacimiento, cartas de recomendación, carta de no antecedentes penales, etc.)
  - \* Enviar a exámenes médicos a personal de nuevo ingreso.
  - \* Presentar al personal de nuevo ingreso en el corporativo (empleados).
- \* Recepción de papelería de personal de nuevo ingreso foráneo, revisar que no falte ningún requisito, pasar para que se autorice y luego entregarla al departamento de personal para que sea dado de alta en nómina.
  - \* Entrega al personal de nuevo ingreso papelería para ser dado de alta (Inventario de personal, IMSS, Gaffets, SAR., etc.)
  - \* Elaboración de reporte mensual de actividades ingresos, retiros y vacantes.
- \* Verificación mensual de cuadros básicos de periféricas, para revisar los cambios del personal y reposiciones de vacantes.

## D) GERENTE DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Funciones desempeñadas:

- \* Programar, coordinar y desarrollar el área de capacitación, tanto con cursos o seminarios internos como externos (proveedores).

- \* Dar capacitación al personal en general en las áreas de ventas y laboratorio.

- \* Actualizar al personal informándoles cuando exista algún producto o servicio nuevo, así como si existieran cambios o mejoras en los actuales.

- \* Apoyo al área comercial y/o comentarios del personal, tanto por su evaluación como por su desempeño.

- \* Traducción de manuales de operación de laboratorios.

- \* Coordinar con proveedores apoyo en capacitación.

- \* Coordinar con las diferentes áreas de la compañía la realización de eventos especiales.

- \* Actualización de manuales de procedimientos.

- \* Elaborar y preparar material didáctico para cursos de capacitación.

- \* Dar cursos de capacitación (ventas, operación de mini-labs, densitometría, control de calidad, etc.)

- \* Elaborar manuales de procedimientos de las áreas de ventas y laboratorio (local y regional).

- \* Asesoramiento al personal de ventas y operaciones.

- \* Seguimiento general del plan I.M.A.

- \* Mantener actualizado el " maestro de participantes a cursos"

- \* Coordinar y preparar las salas de capacitación.

- \* Mantenimiento preventivo al Mini-lab de capacitación.

- \* Mantenimiento a las salas de capacitación.

## E) COORDINADOR DE CAPACITACIÓN

Funciones desempeñadas:

- \* Coordinar cursos de capacitación.
- \* Coordinar con los instructores material necesario para cursos (manuales, aparatos de audiovisual, artículos, etc.)
- \* Responsable de las salas de capacitación.
- \* Elaborar reporte de sueldos (dar de alta, baja ó cambios de puestos, sueldos, departamento, sucursal u oficina, a los empleados)
- \* Revisar exámenes de conocimiento de sucursales foráneas para proyecto I.M.A., conforme van llegando.
- \* Elaborar reporte de evaluación de los mismos.
- \* Capturar inventarios de personal de las sucursales foráneas conforme van llegando y de Monterrey.
- \* Atender llamadas telefónicas.
- \* Elaborar archivos de los inventarios del personal.
- \* Revisar los retiros de personal para dar de baja el inventario de personal y dependiendo el puesto dar de baja en reporte de sueldos para tenerlo actualizado.
- \* elaboración de reporte de actividades.
- \* Imprimir el reporte de alineación de puestos, tabulador de sueldos por categorías y reporte de sueldos.
- \* Revisar que estén limpias las salas de capacitación cuando se van a impartir cursos.
- \* Supervisar el número de participantes y quienes serán, sacar copias de manuales dependiendo el curso, tener los aparatos necesarios de audiovisual en buenas condiciones, conseguir el material necesario, imprimir y diseñar los diplomas.

\* Proporcionar y recibir solicitudes para las salas de capacitación ya sea para cursos y/o juntas.

\* Impartir curso de inducción al personal de nuevo ingreso.

\* Aplicar exámenes de conocimiento cuando se requiera para promociones de puesto.

\* Elaborar organigramas.

\* Atender a personal de Hoteles que viene a ofrecer sus tarifas.

\* Solicitar cheque para gastos de capacitación.

\* Auxiliar en el área según se requiera.

## F) SECRETARIA / AUXILIAR DE PERSONAL

Funciones desempeñadas:

- CUENTA DE EMPLEADOS:

- \* Administrar la cuenta de empleados a nivel nacional.

- \* Asignar y dar de altas en el maestro de clientes número de cuenta a empleados nuevos.

- \* Actualizar catalogo de cuentas de empleados.

- \* Revisar en la pre-cuenta de empleados que todos los movimientos realizados durante la quincena sean tomados en cuenta, posteriormente se solicita a sistemas se hagan las correcciones necesarias, una vez hechas las correcciones se solicita al departamento de sistemas se corra la cuenta de empleados.

- \* Revisar saldos en la cuenta de empleados de personal que será dado de baja.

- VACACIONES

- \* Control de vacaciones y pago de prima vacacional, tanto del personal de De Llano, como el de Dellasa.

- NUMERO DE VENDEDORES

- \* Controlar y actualizar el catalogo de vendedores.

- \* Asignar el número de vendedores.

- PERSONAL DE NUEVO INGRESO

- \* Requerir orden de entrada, gafete, alta SAR, alta de nómina, alta del IMSS, archivo de expedientes, etc.

- IMSS

- \* Elaborar bajas ante el IMSS, modificación salarial y avisos de accidentes de trabajo.

- CONTROL DE PÓLIZAS

- \* Gastos médicos mayores, seguro de vida y patrimonial de Dellasa, accidentes y enfermedades, seguro de vida, fianza y fidelidad de De Llano y comisionistas.

- PERSONAL POR HONORARIOS

- \* Elaborar solicitud de cheque para el pago de comisiones, tanto del personal de telefonía celular como de fotografía escolar.

- SINDICATO

- \* Elabora convenios de nuevas sucursales, oficios y escritos varios, el padrón de socios sindicales y Contrato Colectivo de Trabajo de De Llano y empresas filiales.

- VARIOS

- \* Elaborar cuadro comparativo de nómina, para reporte a Gerencia y Dirección General

- \* Elaborar cartas de constancia de trabajo, ingresos, referencias de trabajo para trámites de pasaportes y visas, etc.

- \* Atender y distribuir las llamadas telefónicas.

- \* Archivar los expedientes del personal por honorarios.

- \* Entregar recibos de nómina al personal corporativo y de Padre Mier.

- \* Realizar reporte de percepciones y deducciones.

- \* Apoyo general en cuanto funciones secretariales y operativas al departamento.

## CAPITULO VI

### ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las funciones descritas por cada responsable de área se elaboró una encuesta que determinó el grado de satisfacción que los receptores del servicio o "clientes internos" perciben acerca de estas funciones.

A continuación describimos por nivel la percepción de cada servicio:

#### - Administración de Personal

- Asesoría a los administradores y gerentes en la solución de problemas de personal.

Los ejecutivos de la compañía perciben que 40% en algunas veces, el 20% siempre, el 20% casi nunca y el 20% restante nunca.

Los gerentes perciben 40% algunas veces, 22% nunca, el 18% casi siempre, el 13% siempre el 4% casi nunca.

Podemos observar que en ambos casos se percibe que el 40% recibe asesoría solo algunas veces.

- Inducción a gerentes y administradores de reciente ingreso.

Los ejecutivos de la compañía perciben que el 60% si recibió curso de inducción y el 40% restante no lo recibió.

Los gerentes perciben que el 77% si recibió el curso de inducción mientras que el 22% restante no recibió el curso de inducción.

Podemos observar que los porcentajes más altos en ambos casos nos indican que sí reciben el curso de inducción.

- Supervisar envío de nóminas a todas las plazas (sueldos, despensas, Fondo de Ahorro, etc.)

Los ejecutivos perciben un 100% que el personal recibe su pago oportunamente.

Los gerentes perciben que el 86% recibe su pago oportunamente, mientras que el 13% no lo recibe con oportunidad.

Los vendedores perciben que el 84% siempre reciben su pago oportunamente, mientras que el 15% menciona que casi siempre recibe su pago.

Podemos observar que los tres niveles que contestaron la encuesta en su mayoría en porcentajes mencionan que sí reciben su pago oportunamente.

- Actualización de sueldos y salarios

Los ejecutivos perciben un 100% que si existe algún cambio en el salario se recibe oportunamente

Los gerentes nos indican que el 59% sí reciben con oportunidad su salario cuando hay algún cambio, mientras que el 40% nos indica lo contrario.

Los vendedores perciben 31% siempre, 26% casi siempre, 22% algunas veces, el 17% nunca y el 2% casi nunca recibe con oportunidad.

- Revisar ingresos de personal y verificar si procede o no su alta en nómina en un momento dado de su planta.

Los ejecutivos perciben un 80% que recibe su planta puntualmente.

Los gerentes mencionan que solo el 77% recibe su planta puntualmente.

Podemos observar que los porcentajes en ambos casos nos indican que el personal recibe casi siempre su planta puntualmente ya que en ambos casos los porcentajes son mayores.

- Elaborar concentrado bimestral de los descuentos de crédito de enteros de aportaciones y amortizaciones por el INFONAVIT.

Los ejecutivos perciben un 100% el uso del INFONAVIT.

Los gerentes perciben un 72% el uso del INFONAVIT.

Los vendedores perciben 11% del uso del INFONAVIT

Podemos observar que en la mayoría de este caso los empleados la mayoría utiliza INFONAVIT, el 11% que observamos en su mayoría son personas que dependen de su familia y no necesitan del INFONAVIT.

- Supervisar y asesorar a los administradores en todo lo relativo al FONACOT

Los ejecutivos perciben un 60% el uso del FONACOT.

Los gerentes perciben un 18% el uso del FONACOT

Podemos observar que no hay similitud en los porcentajes, por lo tanto el uso del FONACOT no es muy usual en los empleados de la compañía.

- Supervisar envío de nómina a todas las plazas (sueldo, despensas, Fondo de Ahorro etc.)

Los ejecutivos perciben un 100% que reciben los bonos de despensa con oportunidad.

Los gerentes contestaron un 94% que reciben los bonos de despensa con oportunidad.

Los vendedores perciben 93% siempre, 4% casi siempre y 2% algunas veces reciben los bonos de despensa con oportunidad.

Podemos observar que hay mas del 90% recibe siempre sus bonos de despensa con oportunidad.

#### - Jefe de Reclutamiento y Selección

- Verificación mensual de cuadros básicos de periféricas, para checar los cambios de personal y reposiciones de vacantes.

Los ejecutivos perciben un 80% las vacantes casi nunca son cubiertas con oportunidad y calidad y un 20% algunas veces son cubiertas con oportunidad y calidad.

Las gerentes perciben un 40% que las vacantes algunas veces son cubiertas con calidad y oportunidad, 22% casi nunca con oportunidad y calidad,

18% nunca son cubiertas con oportunidad y calidad, 9% siempre y 9% casi siempre son cubiertas con oportunidad y calidad.

Podemos encontrar similitud en que en ambos casos las vacantes no son cubiertas con oportunidad y calidad.

- Visitas a bolsas de trabajo, checa las solicitudes para vacantes existentes.

Los ejecutivos consideran un 60% que el método de reclutamiento y selección es adecuado y un 40% que en algunos casos es adecuado.

Los gerentes perciben un 86% que el método de reclutamiento y selección en algunos casos es adecuada, 9% nunca es adecuado y 4% muy adecuado.

Podemos percibir que en ambas respuestas coinciden en que el método de reclutamiento y selección es por mayoría de porcentaje, en algunos casos adecuado.

#### - Gerente de Capacitación y Desarrollo

- Impartir curso de inducción al personal de nuevo ingreso

Los ejecutivos perciben un 60% que si reciben curso de inducción, mientras que el 40% restante considera que no se le dio el curso de inducción.

Los gerentes Perciben un 77% que si recibieron el curso de inducción.

Los vendedores perciben un 82% que recibieron el curso de inducción

Podemos darnos cuenta que en la mayoría de porcentajes la gente recibe el curso de inducción a la hora de ingresar a la empresa.

- Actualizar al personal informándoles cuando existe algún producto o servicio nuevo, así como si existieran cambios o mejoras en los actuales.

Los ejecutivos perciben un 40% que casi nunca es adecuada la actualización de nuevos productos, 20% nunca adecuada, 20% veces adecuada y 20% adecuada.

Los gerentes consideran en un 40% adecuada la actualización de nuevos productos, 31% a veces adecuada, 18% casi nunca adecuada y 9% muy adecuada.

Los vendedores consideran en un 37% que la actualización para nuevos productos es excelente, 37% bueno, 20% muy bueno, 4% regulares.

- Dar cursos de capacitación ( ventas, mini-labs, control de calidad, etc.)

Los ejecutivos perciben un 60% que los cursos son buenos, 20% muy buenos y 20% excelentes.

Los gerentes consideran con un 45% que los cursos son buenos, 31% muy buenos, 13% excelentes y 13% regulares.

Podemos percibir que en mayoría de porcentajes los cursos de capacitación son buenos.

- Dar capacitación al personal en general en el área de ventas y laboratorio

Los vendedores perciben un 57% que la capacitación que se les dio si fue muy útil, 24% considera que no fue útil, 11% que les ayudo y 6% que es bueno.

- Coordinar con proveedores apoyo en capacitación.

Los ejecutivos consideran que el apoyo de proveedores un 40% que es bueno, 20% regular, 20% muy buenos, 20% excelentes.

Los gerentes perciben 31% que el apoyo de proveedores es bueno, 27% muy bueno, 22% regular, 9% malo, 4% excelente.

Podemos encontrar similitud en las respuestas de que el apoyo de proveedores para cursos de capacitación es bueno.

## CAPITULO VII

### RESULTADOS DE ENTREVISTAS

#### ALTO NIVEL:

1. El 40% de las personas de alto nivel algunas veces reciben asesoría para solucionar problemas de personal, Existe un 20% que casi nunca recibe asesoría, un 20% que nunca le proporcionan esta asesoría, sin embargo existe otro 20% que siempre recibe asesoría para solucionar problemas de personal.

2. El 60% de las personas solamente algunas veces solicita ayuda para solucionar problemas de personal, pero un 40% siempre solicita esa misma ayuda.

3. El 60% de las personas si recibió el curso de inducción a su ingreso, sin embargo el 40% no lo recibió.

4. El 100% de las personas si reciben su pago oportunamente.

5. El 100% de las personas si reciben oportunamente cualquier cambio que se de dentro de su salario.

6. El 100% de las personas entrevistadas si están enterados que existe el Fondo de Ahorro.

7. El 60% de las personas consideran que casi siempre es oportuno el sistema de préstamos, pero existe un 40% que lo considera excelente y oportuno.

8. El 100% de las personas de alto nivel sí tienen seguro para su auto pagado por la compañía.

9. El 80% de las personas entrevistadas no han tenido problema alguno con el seguro de su auto, pero el 20% si ha tenido problemas.

10. De las personas entrevistadas nos dice un 80% que su personal sí recibe su planta puntualmente, mientras que hay un 20% que nos dice lo contrario.

11. El 100% de las personas entrevistadas consideran que su personal sí utiliza fonavit.

12. El 60% de las personas entrevistadas dicen que su personal sí utiliza el Fonacot, pero el 40% no esta enterado.

13. El 100% de las personas sí reciben sus bonos de despensa con oportunidad.

14. El 80% de las personas entrevistadas muestran que las vacantes son cubiertas casi nunca con oportunidad y calidad, mientras que hay un 20% que dicen que algunas veces las vacantes son cubiertas con oportunidad y calidad.

15. El 60% de las personas entrevistadas consideran que el método de reclutamiento y selección es adecuado, mientras que un 40% mencionan que en algunos casos es adecuado.

16. El 40% de las personas entrevistadas consideran que la actualización del personal para nuevos productos y servicios es casi nunca adecuada, existe un

20% que lo considera nunca adecuada, otro 20% que lo considera a veces adecuada y un 20% que lo considera adecuada.

17. El 60% de las personas de alto nivel consideran que los cursos de capacitación en el área de ventas y laboratorio son buenos, existe un 20% que lo considera muy buenos y un 20% que los considera excelentes.

18. El 40% de las personas consideran que el apoyo de proveedores para capacitación es bueno, existe un 20% de estas personas que lo consideran regulares, un 20% que dice que son muy buenos y un 20% que lo considera Excelente.

19. Un 40% de las personas entrevistadas consideran que cuando se usan los procedimientos de operación algunas veces ayudan, un 20% consideran que casi nunca usan los procedimientos de operación, existe un 20% que mencionan que casi siempre son de gran ayuda y un 20% que dicen que si se usan siempre y son de gran ayuda.

20. El 40% de las personas a las que se les aplicó la encuesta consideran que casi nunca el personal recibe entrenamiento dirigido a reforzar sus áreas de interés, un 20% mencionan que nunca se recibe este entrenamiento, 20% considera que algunas veces sí se da este entrenamiento y un 20% dice que casi siempre se da.

21. En esta pregunta donde se cuestiono sobre que servicios debería mejorar el departamento de Recursos Humanos, obtuvimos diferentes sugerencias de las cuales menciono las más concurridas. Las personas de alto nivel piden mejorar la forma en que se capacita a la gente, que sean más eficientes a la hora de contratar y que el personal reclutado sea de mejor calidad, piden tener una mejor comunicación e integración con el personal, otra cosa que

solicitan es que se sepa proyectar bien la misión y visión de la empresa e implementar más cursos de capacitación para los diferentes departamentos.

22. En la pregunta de los servicios que debería tener el departamento de Recursos Humanos los entrevistados piden tener una mejor tabulación de sueldos, mayor oportunidad de desarrollo, una revista interna, solicitan la creación de un fondo de Ahorro para becas de hijos de empleados, llevar la bolsa interna de trabajo y sistematizar procedimientos en base a la computadora

## GERENTES DE SUCURSAL:

1. El 40% de los gerentes algunas veces reciben asesoría para solucionar problemas de personal, un 22% nunca la recibe, un 18% casi siempre la recibe, un 13% siempre la recibe, un 4% mencionan que casi nunca se recibe asesoría y un 4% mencionan que casi nunca se recibe asesoría

2. El 40% de los gerentes entrevistados algunas veces solicitan ayuda para solucionar problemas de personal, 27% nunca solicita ayuda, 18% siempre solicita ayuda para solucionar problemas de personal, 9% casi nunca solicita ayuda y el 4% casi siempre solicita ayuda.

3. El 77% de los gerentes si recibieron el curso de inducción al ingresar a la compañía, el 22% no lo recibió.

4. El 86% de los gerentes que contestaron la encuesta consideran que su personal recibe su pago oportunamente, mientras que existe un 13% que nos muestra que no reciben su pago oportunamente.

5. El 59% de los gerentes a quienes se le aplico la encuesta mencionan que si se recibe oportunamente el salario cuando hay un cambio, sin embargo existe un 40% que no lo considera así.

6. El 100% de las gerentes entrevistados están enterados que existe el Fondo de Ahorro.

7. El 40% de los gerentes consideran que el sistema de prestamos es excelente y oportuno, existe un 36% que piensa que casi siempre es oportuno y un 22% que mencionan que algunas veces es oportuno.

8. El 77% de los gerentes contestaron que el personal si recibe su planta puntualmente, pero 22% contesto que no reciben la planta puntualmente el personal.

9. El 72% de los entrevistados confirman que el personal si utiliza infonavit, mientras que el 27% aseguran que no utilizan este servicio.

10. El 81% de los gerentes entrevistados confirman que el personal no utilizan fonacot, mientras que el 18% restante asegura que el personal si utiliza el fonacot.

11. El 95% de los gerentes que contestaron la encuesta reciben los bonos de despensa con oportunidad, mientras que el 4% no los recibe en el tiempo determinado.

12. El 40% de los gerentes dicen que las vacantes algunas veces son cubiertas con oportunidad y calidad, 22% menciona que las vacantes casi nunca son cubiertas con calidad y oportunidad, mientras que el 18% aseguran que nunca son cubiertas con calidad y oportunidad,, sin embargo el 9% mencionan que las vacantes casi siempre son cubiertas y otro 9% que siempre son cubiertas con calidad y oportunidad.

13. El 45% de los gerentes aseguran que las contrataciones de candidatos es muy lento, un 27% menciona que solamente en algunos casos la contratación es oportuna , el 18% contesto que casi nunca es rápido la contratación de nuevos candidatos, mientras que por el otro lado hubo un 4% que dice que la contratación si es rápida y un 4% que asegura que es muy rápida la contratación.

14. El 85% de los entrevistados están convencidos que el personal que se contrata en algunos casos es el adecuado, el 9% asegura que nunca es el adecuado el personal de nuevo ingreso y un 4% menciona que es muy adecuado el nuevo personal.

15. El 40% de los gerentes mencionan que la actualización del personal para nuevos productos y servicios es adecuada, el 31% mencionan que a veces es adecuada, el 18% dicen que casi nunca es adecuada un 9% aseguran que es excelente.

16. El 45% de los gerentes aseguran que los cursos de capacitación en el área de ventas y laboratorios son buenos, mientras que existe un 31% que dicen que los cursos son muy buenos, 13% que mencionan que son regulares y un 13% que aseguran que son excelentes.

17. El 31% de las personas entrevistadas mencionan que el apoyo por parte de los proveedores para capacitación es bueno, un 27% están convencidos que el apoyo es muy bueno, 22% mencionan que el apoyo es regular, un 9% dice que es malo, por otro lado existe un 4% que dice que es excelente el apoyo por parte de los proveedores.

18. El 40% de los gerentes entrevistados aseguran que las funciones del departamento de Recursos Humanos solamente algunas veces se usan y ayudan, el 31% dicen que casi siempre son de gran ayuda y se usan, el 18% mencionan que si se usan siempre y que son de gran ayuda, mientras que un 9% aseguran que casi nunca los usan.

19. El 36% de los entrevistados aseguran que el personal siempre recibe entrenamiento dirigido a reforzar sus áreas de oportunidad, 31% mencionan que casi siempre reciben el entrenamiento, el 18% aseguran que algunas veces, 9%

esta convencido que casi nunca se recibe el entrenamiento y el 4% aseguran que nunca se recibe el entrenamiento para reforzar sus áreas de oportunidad.

20. En la pregunta que se hizo a los gerentes, respecto a lo que debería de mejorar el departamento de Recursos Humanos, contestaron lo siguiente. Que los cursos de capacitación sean más prácticos que teóricos, motivar a la gente con más comisiones, dar capacitación al personal en lo que son productos nuevos, que sean más eficientes en el pago de comisiones y primas vacacionales y dar información del porcentaje que ganan por artículo que vendan.

21. En la pregunta que se les hizo los gerentes de que es lo que debería tener el departamento de Recursos Humanos contestaron lo siguiente. Dar mas información de INFONAVIT, tener más comunicación directa con los empleados, tener una revista interna para poder estar enterados de lo que pasa en la empresa, tomar en cuenta a los gerentes para la decisión de contratar a un vendedor, concientizar a los de nuevo ingreso las funciones que van a desempeñar dentro de la tienda, como lavar, trapear, barrer, etc, piden también descuentos de nomina más claros, que se den copias de la cuenta de empleados, que tengan menos requerimientos para prestamos, que hayan incentivos y promociones para los empleados.

## VENEDORES:

1. El 82% de los vendedores entrevistados si tomaron el curso de inducción al ingresar a la empresa, mientras que el 17% no lo tomaron.

2. El 57% de los entrevistados aseguran que si les fué muy util la capacitación que recibieron, 24% aseguran que no les fue útil la capacitación que recibieron para su puesto, mientras que el 11% están convencidos que les ayudo la capacitación que recibieron y el 6% de los vendedores confirman que fue buena la capacitación que recibieron,

3. El 84% de los vendedores si están satisfechos con el trabajo que están desempeñando, mientras que el 15% no están satisfechos.

4. El 37% de los entrevistados aseguran que los cursos de capacitación son buenos, el 37% mencionan que son excelentes, existe un 20% que consideran los cursos muy buenos y el 4% consideran los cursos regulares,

5. El 37% de los vendedores están convencidos que la capacitación para nuevos productos y servicios es buena, mientras que el 31% aseguran que es muy buena, el 28% estan convencidos que es excelente y el 2% comentan que es regular.

6. El 37% de los vendedores han tomado cursos de capacitación por lo menos hace menos de 1 mes, 24% tomo su curso de 1 a 3 meses, el 22% hace 1 año, el 13% de 3 a 6 meses y 2% no se acuerda.

7. El 77% de los vendedores entrevistados si reciben sus comisiones con oportunidad, mientras que el 22% no las reciben a tiempo.

8. El 40% de los entrevistados consideran excelente la forma de pago de salarios por medio de la tarjeta electrón, mientras que el 26% aseguran que simplemente es bueno, 24% lo consideran muy bueno, y el 8% lo consideran regular.

9. El 84% delos entrevistados aseguran que siempre reciben su pago oportunamente y el 15% casi siempre reciben el pago a tiempo.

10. El 31% de los empleados siempre que hay un asenso o cambio en el salario lo recibe oportunamente, el 26% lo recibe casi siempre, el 22% solamente algunas veces, 17% nunca ha tenido un cambio o aumento en el salario y el 2% casi nunca lo recibe oportunamente.

11. El 37% de los empleados considera excelente el trato hacia los empleados por parte del departamento de Recursos Humanos, el 31% considera que es muy bueno, el 26% que es bueno y el 4% considera regular el trato.

12. El 35% de los entrevistados contestaron que algunas veces acuden al departamento de Recursos Humanos cuando tienen algún problema, el 20% siempre acude cuando tiene algún problema, el 17% nunca , pero sin embargo el 15% asegura que casi siempre acude al departamento de Recursos Humanos y el 11% casi nunca acude al departamento.

13. El 93% de los vendedores aseguran que siempre reciben sus bonos de despensa con oportunidad, El 4% casi siempre los recibe, mientras que el 2% algunas veces.

14. El 88% de los vendedores entrevistados contestaron que no hacen uso del INFONAVIT, mientras que el 11% si hace uso de este servicio.

15. Los vendedores que contestaron esta encuesta en la pregunta de que debería mejorar el departamento de Recursos Humanos nos piden lo siguiente. que se anexen los vales que se rebajan de nómina, tener más cursos de capacitación, que los gerentes no tengan favoritismos, mejor selección de personal, que se les informen del porcentaje que ganan, que exista más comunicación con los empleados y mas seriedad a la hora de dar los cursos.

16. En la pregunta que les hicimos de que es lo que debería de tener el departamento de Recursos Humanos contestaron lo siguiente. sacar proyectos de premios para empleados de ventas, que den más información de las prestaciones que tiene la empresa como el IMSS, INFONAVIT, etc, que hayan más convivios para que exista más unidad entre todo el personal de DE LIANO y que se preocupen más por el personal de tienda.

7.1 CUADRO RESUMEN POR NIVEL

CUESTIONARIO	ALTO NIVEL			GERENTES			VENDEDORES		
	SI	VECE	NO	SI	VECE	NO	SI	VECE	NO
RECIBES ASESORIA PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE PERSONAL?		X	X		X				
SOLICITA AYUDA PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE PERSONAL?		X			X				
RECIBIO EL CURSO DE INDUCCION A SU INGRESO?	X			X			X		
RECIBISTE CAPACITACION PARA TU PUESTO?							X		
ESTAS SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE ESTAS DESEMPEÑANDO?							X		
EL PERSONAL RECIBE SU PAGO OPORTUNAMENTE?				X			X		
SI HAY UN CAMBIO DE SALARIO ESTE SE RECIBE OPORTUNAMENTE?	X			X			X		
RECIBES TODAS TUS COMISIONES CON OPORTUNIDAD?							X		
CREES BUENA LA FORMA DE PAGO POR MEDIO DE LA TARJETA ELECTRON?							X		
EXISTE FONDO DE AHORRO?	X			X					
CALIFIQUE EL SISTEMA DE PRESTAMOS?	X			X					
EL PERSONAL RECIBE SU PLANTA PUNTUALMENTE?	X			X					
EL PERSONAL UTILIZA INFONAVIT?	X			X					X
EL PERSONAL UTILIZA FONACOT?	X					X			
RECIBE LOS BONOS DE DESPENSA CON OPORTUNIDAD?	X			X			X		
LAS VACANTES SON CUBIERTAS?			X		X	X			
EL METODO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ES EFECTIVO?	X								
LA CONTRATACION DE CANDIDATOS ES OPORTUNO?						X			
EL PERSONAL QUE SE CONTRATA ES EL ADECUADO?					X				
CONSIDERAS LOS CURSOS DE CAPACITACION BUENOS?							X		
ES BUENA LA ACTUALIZACION DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS?			X	X			X		
SON BUENOS LOS CURSOS DE CAPACITACION EN EL AREA DE VENTAS Y LABORATORIO?		X			X				
ES BUENO EL APOYO DE PROVEEDORES PARA CAPACITACION?	X	X			X				
LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SE USAN?				X					
EL TRATO QUE LES DA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES BUENO?	X	X					X		
CUANDO TIENES ALGUN PROBLEMA ACUDES AL DEPTO DE RECURSOS HUMANOS?							X	X	
EL PERSONAL RECIBE ENTRENAMIENTO PARA REFORZAR SUS AREAS DE OPORTUNIDAD?			X	X					
TIENE SEGURO PARA SU AUTO PAGADO POR LA EMPRESA?	X								
HA TENIDO PROBLEMAS CON EL SEGURO DE SU AUTO?			X						

## 7.2 REDISEÑO DE LA PROPUESTA EN BASE A LA ENCUESTA

### Funciones que no se modificaron

Curso de inducción al ingreso del personal  
Capacitación para el puesto  
Satisfecho con el trabajo que se esta desempeñando  
Nómina  
Cambios de salario  
Pago de comisiones  
Forma de pago por medio de la tarjeta electrón  
Fondo de Ahorro  
Sistema de Prestamos  
Planta del Personal  
Bonos de Despensa  
Reclutamiento y Selección  
Seguro para su auto

### Funciones que se modificaron

Asesoría para solucionar problemas de personal  
Ayuda para solucionar problemas de personal  
Cobertura de Vacantes  
Contratación oportuna de candidatos  
Adecuación del personal que se contrata  
Actualización de nuevos productos y servicios  
Entrenamiento para reforzar sus áreas de oportunidad  
Las funciones del departamento de Recursos Humanos  
El trato por parte del departamento de Recursos Humanos

## CAPITULO VIII

### DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA PARA "DE LLANO"



La estructura que se propone es la vista anteriormente, comparándola con la que ya estaba podemos observar que se incluye un gerente y en lugar de tener a una persona extra en el área de capacitación, propongo a una persona como auxiliar del departamento para que de apoyo en lo que sea necesario.

#### 8.1 PROPUESTA DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones se trataron de distribuir en una manera equitativa, ya que se observaba en las funciones que ya existían que había mucha carga de trabajo en unas áreas, por consiguiente lo que trato de hacer es que todos sepan un poco del departamento y que se den apoyo unos a otros. A continuación muestro lo que serian las funciones de cada persona que integra el departamento de Recursos Humanos

## A) GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

- Asegurar que las políticas del departamento de Recursos Humanos cumplan con los objetivos de la Organización
- Coordinación y asesoría a los administradores y gerentes en la solución de problemas de personal.
- Administración y supervisión del Fondo de Ahorro de De Llano, S.A. de C.V.
- Atender y solucionar problemas de visitar inspectores tales como: La Secretaría de Trabajo, La comisión Mixta de Seguridad e Higiene, Seguro social, etc.
- Autorización y revisión de solicitudes de prestamos para establecer prioridades y necesidades del personal.
- Verificar tasas de interés bancario para las inversiones del Fondo de Ahorro.
- Autorizar y revisar cargos de cuenta de empleados.
- Prepara consolidado para elaborar reporte de percepciones y deducciones del concentrado mensual para la elaboración del reporte mensual para presenta a la Dirección General.
- CONTROL DE PÓLIZAS: Gastos médicos mayores, seguro de vida y patrimonial de Dellasa, accidentes y enfermedades, seguro de vida, fianza y fidelidad de De Llano y comisionistas.
- SINDICATO: Elabora convenios de nuevas sucursales, oficios y escritos varios, el padrón de socios sindicales y Contrato Colectivo de Trabajo de De Llano y empresas filiales.
- VARIOS: Elaborar cuadro comparativo de nómina, para reporte a Gerencia y Dirección General
- Administrar el Fondo de Ahorro de servicios corporativos Dellasa.
- Administrar el seguro de automóviles para personal, financiado por la empresa y posteriormente descontado por nómina.

- Coordinar lo referente a el reparto de utilidades y aguinaldo anual.
- Atender todo lo concerniente en auditorias tanto internas como externas.

## B) JEFE DE CAPACITACIÓN

- Coordinar cursos de capacitación.
- Coordinar con los instructores material necesario para cursos (manuales, aparatos de audiovisual, artículos, etc.)
- Responsable de las salas de capacitación.
- Programar, coordinar y desarrollar el área de capacitación, tanto con cursos o seminarios internos como externos (proveedores).
- Checar que estén limpias las salas de capacitación cuando se van a impartir cursos.
- Supervisar el número de participantes y quienes serán, sacar copias de manuales dependiendo el curso, tener los aparatos necesarios de audiovisual en buenas condiciones, conseguir el material necesario, imprimir y diseñar los diplomas.
- Dar capacitación al personal en general en las áreas de ventas y laboratorios
- Actualizar al personal informándoles cuando exista algún producto o servicio nuevo, así como si existieran cambios o mejoras en los actuales.
- Apoyo al área comercial y/o comentarios del personal, tanto por su evaluación como por su desempeño.
- Traducción de manuales de operación de laboratorios.
- Coordinar con proveedores apoyo en capacitación.
- Coordinar con las diferentes áreas de la compañía la realización de eventos especiales.
- Actualización de manuales de procedimientos.
- Elaborar y preparar material didáctico para cursos de capacitación.
- Dar cursos de capacitación ( ventas, operación de mini-labs, densitometría, control de calidad, etc.)
- Elaborar manuales de procedimientos de las áreas de ventas y laboratorio (local y regional).
- Asesoramiento al personal de ventas y operaciones.

- Seguimiento general del plan I.M.A.
- Mantener actualizado el " maestro de participantes a cursos"
- Dar apoyo en impartir curso de inducción al personal de nuevo ingreso.
- Mantenimiento preventivo al Mini-lab de capacitación.

### C) AUXILIAR DE DEPARTAMENTO

- Coordinar convivio para posada navideña y brindis de fin de año.
- Dar apoyo en la elaboración del reporte mensual de nómina para informe a Dirección General, como: pago de nómina netos y brutos, índices de rotación, cuadros básicos de personal, relaciones de finiquitos, reportes de tiempo extra, premios, otras percepciones, etc.
- Revisar material de limpieza en áreas como baños y cocinetas.
- Solicitar la compra de material de limpieza.
- Impartir cursos de inducción al personal de nuevo ingreso.
- Coordinar y preparar las salas de capacitación.
- Mantenimiento a las salas de capacitación.
- Elaborar reporte de sueldos (dar de alta, baja ó cambios de puestos, sueldos, departamento, sucursal u oficina, a los empleados)
- Revisar exámenes de conocimiento de sucursales foráneas para proyecto I.M.A., conforme van llegando.
- Elaborar reporte de evaluación de los mismos.
- Capturar inventarios de personal de las sucursales foráneas conforme van llegando y de Monterrey.
- Atender llamadas telefónicas.
- Elaborar archivos de los inventarios del personal.
- Revisar los retiros de personal para dar de baja el inventario de personal y dependiendo el puesto dar de baja en reporte de sueldos para tenerlo actualizado.
- elaboración de reporte de actividades.
- Imprimir el reporte de alineación de puestos, tabulador de sueldos por categorías y reporte de sueldos.

- Proporcionar y recibir solicitudes para las salas de capacitación ya sea para cursos y/o juntas.
- Aplicar exámenes de conocimiento cuando se requiera para promociones de puesto.
- Elaborar organigramas.
- Atender a personal de Hoteles que viene a ofrecer sus tarifas.
- Solicitar cheque para gastos de capacitación.
- Administrar la cuenta de empleados a nivel nacional.
- Actualizar catalogo de cuentas de empleados.
- Revisar en la pre-cuenta de empleados que todos los movimientos realizados durante la quincena sean tomados en cuenta, posteriormente se solicita a sistemas se hagan las correcciones necesarias, una vez hechas las correcciones se solicita al departamento de sistemas se corra la cuenta de empleados.
- Checar saldos en la cuenta de empleados de personal que será dado de baja.
- Elaborar solicitud de cheque para el pago de comisiones, tanto del personal de telefonía celular como de fotografía escolar. (personal por honorarios)
- Realizar reporte de percepciones y deducciones.
- Auxiliar en el área según se requiera.

#### D) JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- Asignar y dar de altas en el maestro de clientes número de cuenta a empleados nuevos.
- Recepción de solicitudes (recibir a cada persona que viene a De Llano a dejar solicitudes checar que no falte ningún dato), entrevista inicial.
- Visitas a bolsas de trabajo, checar las solicitudes para vacantes existentes.
- Colocación de anuncios de vacantes en periódicos, universidades, escuelas técnicas, etc.
- Aplicación de exámenes psicométricos, revisión e interpretación a personal local y foráneo.
- Solicitud de papelería a las personas seleccionadas (actas de nacimiento, cartas de recomendación, carta de no antecedentes penales, etc.)
- Enviar a exámenes médicos a personal de nuevo ingreso.
- Presenta al personal de nuevo ingreso en el corporativo (empleados).
- Recepción de papelería de personal de nuevo ingreso foráneo, checar que no falte ningún requisito, pasar para que se autorice y luego entregarla al departamento de personal para que sea dado de alta en nómina.
- Entrega al personal de nuevo ingreso papelería para ser dado de alta (Inventario de personal, IMSS, Gaffets, SAR., etc.)
- Elaboración de reporte mensual de actividades ingresos, retiros y vacantes.
- Verificación mensual de cuadros básicos de periféricas, para checar los cambios del personal y reposiciones de vacantes.
- VACACIONES: Control de vacaciones y pago de prima vacacional, tanto del personal de De Llano, como el de Dellasa.
- Controlar y actualizar el catalogo de vendedores.
- Asignar el numero de vendedores.
- Requerir orden de entrada, gafete, alta SAR, alta de nómina, alta del IMSS, archivo de expedientes, etc.

- IMSS: Elaborar bajas ante el IMSS, modificación salarial y avisos de accidentes de trabajo.
- Elaborar cartas de constancia de trabajo, ingresos, referencias de trabajo para tramites de pasaportes y visas, etc.
- Archivar los expedientes del personal por honorarios.

## E) JEFE DE PERSONAL

- Computarización de salarios variables
- Presentación de salarios variables bimestrales mediante el dispositivo magnético ante el IMSS, administrar los movimientos para su entrega al personal.
- Elaboración y envío bimestral del maestro de empleados de salarios variables a los administradores para posteriormente presentar ante el IMSS las modificaciones.
- Evaluar accidentes de trabajo, con el fin de decidir o no presentar el aviso de accidente y a la vez evitar el incremento a la prima de riesgos de trabajo.
- Supervisar y asesorar a los administradores Regionales en todo lo relativo al Seguro Social, Contrataciones, Liquidaciones, FONACOT, INFONAVIT, ISPT, Fondo de Ahorro, cuenta de empleado, Nómina, etc.
- Supervisar lo relacionado con el cuerpo de vigilancia externo de la empresa, tales como: El cambio de elementos, tramite del pago de sus facturas, revisar presupuestos de los mismos, reportes diarios, etc.
- Elaboración y distribución del concentrado quincenal del reporte de pago de nómina a nivel nacional.
- Revisar ingreso de personal y verificar si procede o no su alta en nómina en un momento dado su planta.
- Presupuestar pagos de nomina, IMSS, SAR, INFONAVIT, Fondo de Ahorro, etc.
- SAR: Elaboración , presentación, administración y archivo, envío de comprobantes y entrega de boletas al personal a nivel nacional.
- Entregar mensualmente a Prestaciones Mexicanas la relación de nómina de despensa y sobres para su ensobrado y envío correspondiente.

- Finiquitar y liquidar relación de trabajo del personal mediante el convenio ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje.
- Prepara papelería oficial para los retiros del INFONAVIT y Créditos de vivienda a nivel nacional.
- IMSS: Elaboración bimestral de la cédula de liquidaciones por medio de los movimientos de altas, bajas, modificaciones de salario, incapacidades, etc. a nivel nacional.
- Elaboración y pago bimestral del entero provisional del IMSS a nivel nacional.
- Revisar y analizar las cédulas y enteros provisionales del IMSS ya pagados por su comprobación.
- Analizar y revisar las cédulas de diferencia de pago del IMSS para verificar si procede o no a su pago.
- Llevar y controlar estadísticas de accidentes a nivel nacional para elaborar la declaración anual del grado de la prima de riesgo de trabajo.
- INFONAVIT: Elaborar concentrado bimestral de los descuentos de crédito de enteros de aportaciones y amortizaciones por el INFONAVIT y elabora un pago correspondiente por medio del llenado manual e individual del recibo de pago a nivel de las viviendas de los empleados.
- NOMINA ELECTRÓNICA: Revisar y supervisar los pagos electrónicos cuando existan errores u omisiones de pago.
- LIMPIEZA: Supervisar y controlar el personal de limpieza del corporativo, en cuanto áreas y privados de Dirección y Gerentes.
- SISTEMA DE BONOS: Alimentar información al sistema de bonos para obtener la calificación de Gerentes regionales, Gerentes de plaza, Supervisores de laboratorios y así proceder al pago correspondiente al mes evaluado.
- FONDO DE AHORRO: Conciliación bancarias de los Fondos de Ahorro de De Llano y servicios corporativos Dellasa.
- ELABORACIÓN DE FINIQUITOS A NIVEL NACIONAL: Cálculo de percepciones correspondientes a la ley.

- Revisar si tiene algún adeudo con la empresa (préstamo, cuenta de empleados, diferencia de caja, etc.) y descontarlos del finiquitos.

## F) AUXILIAR DE NOMINAS

- Actualización de sueldos y salarios en nómina.
- Elaborar las actas de seguridad e higiene para presentarse mensualmente a la Secretaria de trabajo.
- Elaboración del reporte mensual de nómina para informe a Dirección General, como: pago de nómina netos y brutos, índices de rotación, cuadros básicos de personal, relaciones de finiquitos, reportes de tiempo extra, premios, otras percepciones, etc.
- Supervisar envío de nóminas a todas las plazas (sueldos, despensas, Fondo de Ahorro, aguinaldo, Utilidades, etc.)
- Brindar referencias laborales del personal.
- INFONAVIT: Archivar y anexar en recibo de nómina los comprobantes de pago del entero al INFONAVIT del de vivienda y enviarlos a las plazas correspondientes.
- Elaborar solicitud de cheque para su autorización y pago correspondiente.
- NOMINA ELECTRÓNICA: Recibir y controlar todas las solicitudes a nivel nacional para su tarjeta de Nómina.
- Tramitar ante el banco por medio de las solicitudes de nuestros empleados las tarjetas de pago de nómina electrón.
- FONDO DE AHORRO: Elaborar Cheques de Prestamos y Finiquitos.
- Depositar al banco cheques de aportación quincenal del Fondo de Ahorro.
- Elaboración de cheques para inversión del F.A.E. de De Llano, S.A. de C.V. y entregar a Fondos y Valores para su depósito según su vencimiento.
- Depositar pagos de prestamos, cuando el empleado liquida su adeudo.
- Elaborar solicitudes de prestamos y enviarlos con su papelería correspondiente a nivel nacional.
- Archivo de documentos de prestamos.
- Archivo nominal de prestamos.
- Captura de finiquitos en sistemas

- Distribuir papelería de finiquitos para el departamento de pagos y presupuestos y para el departamento de contabilidad.
- Recoger cheques de finiquitos en la fecha requerida.
- Archivo correspondiente de finiquitos.
- Envío de finiquitos a las sucursales foráneas dirigido a los administradores.
- NOMINA: Solicitar papelería de nomina a nivel nacional y pasar a quien corresponda para su autorización ( los primeros 5 días después de nomina son para recabar los movimientos para la siguiente nómina.
- Captura d datos de nomina en el sistema 400.
- Solicitar reporte de captura para revisar todos los movimientos que hayan sido capturados correctamente.
- Hacer las correcciones necesarias en el sistema 400 de pre-nomina.
- Solicitar la nomina definitiva.
- Distribuir el envío de la nomina foránea.
- Solicita cheques que se deriven de la nomina así como pago de nomina electrónica, Tacongas y archivo del mismo, Venta de la raza y control de pagos quincenales.
- DESPENSA: Revisar pre-despensa en el sistema 400.
- Solicitar despensa definitiva.
- Distribuir papelería a contabilidad de la misma.
- Solicitar cheques a tesorería para el pago oportuno del mismo.
- archivo correspondiente de cada una.
- VARIOS: Solicitar cheques para la adquisición de vales de gasolina y pago de estacionamiento.

## CAPITULO IX

### CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo se analizó la estructura del departamento de Recursos Humanos.

Se realizó un análisis comparativo entre la estructura actual del departamento, se analizaron la división de las funciones, la distribución de las cargas de trabajo y se analizó la percepción de los usuarios acerca del servicio que presta Recursos Humanos; rediseñándose las funciones de acuerdo a esta percepción y a los siguientes aprendizajes.

Cada función debe ayudar a la organización a lograr sus objetivos de lo contrario, debe rediseñarse o desaparecer.

- Cuando las funciones en un departamento no se revisan, las personas en la organización tienden a hacer lo que más les gusta o lo que menos les molesta; no así lo que más se necesita.
- Cuando las cargas de trabajo no se revisan estas empiezan a desequilibrarse propiciando falta de eficiencia creando un clima propicio al conflicto interpersonal.
- El rediseño de las funciones debiera darse como una practica común dentro de las organizaciones esto permitiría:
  - \* Conectar las expectativas de los usuarios con los prestadores del servicio.
  - \* Orientar las actividades y las funciones de la organización hacia los resultados deseados.
  - \* Generar que exista conocimiento entre las actividades que un departamento lleva acabo, lo que hace que estas puedan ser sustituidas con facilidad sin necesidad de interrumpir las actividades.

- \* Fomentar la comunicación y el trabajo en equipo mediante la interrelación de las actividades de cada miembro para poder lograr los objetivos del departamento de Recursos Humanos.
- \* Las funciones definidas logran un mejor ambiente de trabajo y permiten que las actividades dentro de la organización se realicen de una manera más eficiente.
- \* La administración de Recursos Humanos si bien recae en el responsable de cada área de operación, este debe basarse en políticas que les sirvan de guía generadas por el departamento de Recursos Humanos.
- \* Políticas, programas y procedimientos que provean una estructura administrativa eficientes, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo basado en el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

CAPITULO X  
RENDIMIENTO ACTUAL POR NIVEL

CUESTIONARIO	ALTO NIVEL	GERENTES	VENEDORES
¿RECIBES ASESORIA PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE PERSONAL?	20%	13%	
¿SOLICITA AYUDA PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS DE PERSONAL?	40%	18%	
¿RECIBIO EL CURSO DE INDUCCION A SU INGRESO?	60%	77%	82%
¿RECIBISTE CAPACITACION PARA TU PUESTO?			57%
¿ESTAS SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE ESTAS DESEMPEÑANDO?			84%
¿EL PERSONAL RECIBE SU PAGO OPORTUNAMENTE?	100%	86%	84%
¿SI HAY UN CAMBIO DE SALARIO ESTE SE RECIBE OPORTUNAMENTE?	100%	59%	31%
¿RECIBES TODAS TUS COMISIONES CON OPORTUNIDAD?			77%
¿CREES BUENA LA FORMA DE PAGO POR MEDIO DE LA TARJETA ELECTRON?			40%
¿EXISTE FONDO DE AHORRO?	100%	100%	
¿CALIFIQUE EL SISTEMA DE PRESTAMOS?	40%	40%	
¿EL PERSONAL RECIBE SU PLANTA PUNTUALMENTE?	80%	77%	
¿EL PERSONAL UTILIZA INFONAVIT?	100%	72%	11%
¿EL PERSONAL UTILIZA FONACOT?	60%	18%	
¿RECIBE LOS BONOS DE DESPensa CON OPORTUNIDAD?	100%	95%	93%
¿LAS VACANTES SON CUBIERTAS?	20%	9%	

¿EL METODO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION ES EFECTIVO?	60%		
¿LA CONTRATACION DE CANDIDATOS ES OPORTUNO?		4%	
¿EL PERSONAL QUE SE CONTRATA ES EL ADECUADO?		4%	
¿CONSIDERAS LOS CURSOS DE CAPACITACION BUENOS?			37%
¿ES BUENA LA ACTUALIZACION DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS?	20%	40%	28%
¿SON BUENOS LOS CURSOS DE CAPACITACION EN EL AREA DE VENTAS Y LABORATORIO?	20%	31%	
¿ES BUENO EL APOYO DE PROVEEDORES PARA CAPACITACION?	20%	27%	
¿LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SE USAN?	20%	18%	
¿EL TRATO QUE LES DA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ES BUENO?			37%
¿CUANDO TIENES ALGUN PROBLEMA ACUDES AL DEPTO DE RECURSOS HUMANOS?			20%
¿EL PERSONAL RECIBE ENTRENAMIENTO PARA REFORZAR SUS AREAS DE OPORTUNIDAD?	20%	36%	
¿TIENE SEGURO PARA SU AUTO PAGADO POR LA EMPRESA?	100%		
¿HA TENIDO PROBLEMAS CON ÉL SEGURO DE SU AUTO?	80%		

## BIBLIOGRAFÍA

Hall Richard H, Organizaciones, Estructura y Proceso, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 3a edición, México, 1983.

Mc Beath Gordon, Organización y Planeación de Recursos Humanos, Lugos Consorcio Editorial, S.A. 2a edición, México, 1981.

Robbins Stephen, Administración Teoría y Práctica, Prentice Hall, Hispanoamericana, México, 1984.

Yoder Dale, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1970.

Chruden, Sherman, Administración de Personal, Editorial CECSA, México, 1992.

Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.

Gilmer, Tratado de Psicología Empresarial, Tomo I, Ediciones Martínez Roca S.A., México, 1976.

Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas S.A., México, 1996.

Siliceo Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa S.A., México, 1993.

Internet, Departamento de Relaciones Laborales Y Recursos Humanos, 05/17/97

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc- Graw Hill/ Interamericana S.A., México 1991

# ANEXOS

904089  
BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD DE MONTERREY 84

## GERENTES DE ZONA

La presente encuesta tiene por objeto conocer su punto de vista a cerca de las funciones del departamento de Recursos Humanos. Mucho agradecemos su opinión.

1. ¿Recibe asesoría para solucionar problemas de personal?

Sí, siempre la recibo.	Casi siempre la recibo.	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
------------------------	-------------------------	---------------	------------	-------

2. ¿Solicita ayuda para solucionar problemas de Personal?

Siempre la solicito	Casi siempre la solicito	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
---------------------	--------------------------	---------------	------------	-------

3. ¿Recibió el curso de Inducción a su ingreso?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

4. ¿El personal recibe su pago oportunamente?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

5. ¿Si hay un cambio de salario este se recibe oportunamente?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

6. ¿Existe Fondo de Ahorro?

Si \_\_\_\_ No\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

7. Califique el sistema de prestamos

Es excelente y oportuno	Casi siempre es oportuno	Algunas veces es oportuno	Casi nunca es oportuno	Nunca es oportuno
-------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------	-------------------

8. ¿Tiene seguro para su auto, que sea pagado por la compañía?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

9. ¿Ha tenido problemas con el seguro de su Auto?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

10. ¿El personal recibe su planta puntualmente?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

11. ¿El personal utiliza INFONAVIT?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

12. ¿El personal utiliza FONACOT?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

13. ¿Recibe los Bonos de despensa con oportunidad?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

14. Las vacantes son cubiertas

Con oportunidad y calidad	Casi siempre con oportunidad y calidad	Algunas veces con oportunidad y calidad	Casi nunca con oportunidad y calidad	Nunca con oportunidad y calidad
---------------------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------

15. El método de Reclutamiento y Selección es

Muy Adecuado	Adecuado	En algunos casos Adecuado	Casi nunca Adecuado	Nunca Adecuado
--------------	----------	---------------------------	---------------------	----------------

16. La actualización del personal para nuevos productos y servicios es

Excelente	Adecuada	A veces Adecuada	Casi nunca adecuada	Nunca adecuada
-----------	----------	------------------	---------------------	----------------

17. Los cursos de capacitación en el área de ventas y laboratorio son.

Excelentes	Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos
------------	------------	--------	-----------	-------

18. El apoyo de Proveedores para capacitación es

Excelentes	Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos
------------	------------	--------	-----------	-------

19. ¿Las funciones de personal se usan?

Siempre son de gran ayuda	Casi siempre son de gran ayuda	Algunas veces ayudan	Casi nunca los usamos	Se desconocen nunca se utilizan
---------------------------	--------------------------------	----------------------	-----------------------	---------------------------------

20. ¿El personal recibe entrenamiento dirigido a reforzar sus áreas de oportunidad?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

20. ¿Que servicios deberían mejorar el departamento de Recursos Humanos?

---

---

---

21. ¿Que servicios deberían tener el departamento de Recursos Humanos?

---

---

---

## GERENTES DE SUCURSAL

La presente encuesta tiene por objeto conocer su punto de vista a cerca de las funciones del departamento de Recursos Humanos. Mucho agradecemos su opinión.

1. ¿Recibe asesoría para solucionar problemas de personal?

Sí, siempre la recibo.	Casi siempre la recibo.	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
------------------------	-------------------------	---------------	------------	-------

2. ¿Solicita ayuda para solucionar problemas de Personal?

Siempre la solicito	Casi siempre la solicito	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
---------------------	--------------------------	---------------	------------	-------

3. ¿Recibió el curso de Inducción a su ingreso?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

4. ¿El personal recibe su pago oportunamente?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

5. ¿Si hay un cambio de salario este se recibe oportunamente?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

6. ¿Existe Fondo de Ahorro?

Si \_\_\_\_ No\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

7. Califique el sistema de prestamos

Es excelente y oportuno	Casi siempre es oportuno	Algunas veces es oportuno	Casi nunca es oportuno	Nunca es oportuno
-------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------	-------------------

8. ¿El personal recibe su planta puntualmente?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

9. ¿El personal utiliza INFONAVIT?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

10. ¿El personal utiliza FONACOT?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

11. ¿Recibe los Bonos de despensa con oportunidad?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

12. Las vacantes son cubiertas

Con oportunidad y calidad	Casi siempre con oportuni dad y calidad	Algunas veces con oportunidad y calidad	Casi nunca con oportuni dad y calidad	Nunca con oportunidad y calidad
---------------------------	---	---	---------------------------------------	---------------------------------

13. ¿La contratación de candidatos es oportuno?

Muy rápido	Rápido	En algunos Casos rápidos	Casi nunca rápido	Es muy lento
------------	--------	-----------------------------	----------------------	--------------

14. ¿El personal que se contrata es el adecuado?

Muy adecuado	Adecuado	En algunos casos adecuado	Casi nunca adecuado	Nunca adecuado
--------------	----------	------------------------------	------------------------	-------------------

15. La actualización del personal para nuevos productos y servicios es

Excelente	Adecuada	A veces Adecuada	Casi nunca adecuada	Nunca adecuada
-----------	----------	------------------	------------------------	-------------------

16. Los cursos de capacitación en el área de ventas y laboratorio son.

Excelentes	Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos
------------	------------	--------	-----------	-------

17. El apoyo de Proveedores para capacitación es

Excelentes	Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos
------------	------------	--------	-----------	-------

18. ¿Las funciones de personal se usan?

Siempre son de gran ayuda	Casi siempre son de gran ayuda	Algunas veces ayudan	Casi nunca los usamos	Se descono- cen nunca se utilizan
------------------------------	--------------------------------------	-------------------------	--------------------------	---

19. ¿El personal recibe entrenamiento dirigido a reforzar sus áreas de oportunidad?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

20. ¿Que servicios deberían mejorar el departamento de Recursos Humanos?

---

---

---

21. ¿Que servicios deberían tener el departamento de Recursos Humanos?

---

---

---

## ENCUESTA A VENDEDORES

La presente encuesta tiene por objeto conocer su punto de vista a cerca de las funciones del departamento de Recursos Humanos. Mucho agradecemos su opinión.

1. ¿ Al ingresar a la empresa tomaste el curso de Inducción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

2. ¿ Recibiste capacitación para tu puesto?

Si, fue muy útil	Me ayudo	Buenos	No me sirvieron	No
------------------	----------	--------	-----------------	----

3. ¿Estas satisfecho con el trabajo que estas desempeñando?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

4. ¿Como consideras los cursos de capacitación?

Excelentes	Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos
------------	------------	--------	-----------	-------

5. La capacitación para nuevos productos y servicios es

Excelentes	Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos
------------	------------	--------	-----------	-------

6. ¿Cuándo tomaste tu último curso de Capacitación?

0 a 1 mes	1 a 3 meses	3 a 6 meses	1 año	no me acuerdo
-----------	-------------	-------------	-------	---------------

7. ¿Recibes todas tus comisiones con oportunidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

---

8. La forma de pago de salarios por medio de la Tarjeta Electrón es

Excelentes	Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos
------------	------------	--------	-----------	-------

9. ¿Recibes tu pago oportunamente?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

10. Si hay un asenso o cambio en su salario lo recibe oportunamente

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

11. ¿Como es el trato hacia los empleados por parte del Departamento de Recursos Humanos?

Excelentes	Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos
------------	------------	--------	-----------	-------

12. Cuando tienes algún problema generalmente acudes al departamento de Recursos humanos

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

13. ¿Recibes tus Bonos de despensa con oportunidad?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

14. ¿Haces uso del INFONAVIT?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por que? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Que servicios deberían mejorar el departamento de Recursos Humanos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Que servicios deberían tener el departamento de Recursos Humanos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

