



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA

LICENCIADO EN CONTADURÍA

“EL CAPITAL HUMANO Y EL PLAN DE TRABAJO UNA RELACIÓN
NECESARIA EN EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA
DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL.”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

KARINA LUCIA VALENCIA RAMÍREZ

BAJO LA DIRECCIÓN DE:

M EN ES. MARÍA CONCEPCIÓN RODRÍGUEZ MERCADO

SEPTIEMBRE 2014

Este trabajo se lo dedico de manera muy especial a mi familia, al apoyo incondicional de mi hermana Liliana por todo el optimismo para realizarlo, a mis padres por ser el motor inicial en mi desarrollo profesional y también de manera especial a mi maestra María Concepción por compartirme conocimientos y ser la cómplice para el desarrollo de este proyecto tan importante en mi vida.

ÍNDICE

Página

Introducción
Problemática
Justificación
Objetivos
Hipótesis

CAPÍTULO 1: CAPITAL HUMANO

1.1	Concepto de capital humano.....	1
1.1.1	Principales elementos que lo definen.....	4
1.1.2	Teorías de capital humano.....	6
1.2	El capital humano en el área de Recursos Humanos.....	9
1.2.1	Puestos y perfil de capital humano.....	12
1.2.2	Importancia del análisis de puestos.....	15

CAPÍTULO 2: EL PLAN DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

2.1	Generalidades de una empresa industrial.....	17
2.2	Concepto del plan de trabajo	18
2.2.1	Importancia del plan de trabajo en las empresas.....	22
2.2.2	Principales objetivos considerados en el plan de trabajo.....	24
2.2.3	Procesos de trabajo implementados en un departamento.....	26
2.3	Concepto de procesos.....	29
2.3.1	Clasificación de los procesos.....	32

CAPÍTULO 3: LA RELACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y EL PLAN DE TRABAJO

3.1 Elementos que intervienen en esta relación.....	34
3.1.1 Estructura y dirección de la información en el organigrama de Recursos Humanos.....	36
3.2 El plan de trabajo su elaboración y diseño.....	40
3.2.1 Procesos que intervienen en el Plan de Trabajo.....	45
3.2.2 Planeación de actividades.....	49
3.2.3 Integración de calendario.....	52

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DEL PLAN DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Análisis de procesos utilizados.....	57
4.1.1 Cuadro comparativo de procesos.....	60
4.2 Organigrama y funciones en el departamento de recursos humanos.....	63
4.3 Propuesta del plan de trabajo	69
4.3.1 Capacitación.....	75
Conclusiones.....	78
Referencias bibliográficas.....	80

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como finalidad presentar una solución a la manera de cómo se efectúa el trabajo en el área de recursos humanos de esta empresa industrial permitiéndole mejorar los procesos actuales, facilitándole el alcance de sus objetivos así como los resultados a obtener en un plazo de tiempo.

De manera que en el capítulo uno definiremos el concepto de capital humano sus principales elementos, el perfil idóneo del capital humano y el por qué lo hace elemental en cualquier entidad de manera primordial como se menciona a continuación desde el punto de vista de algunos autores

AUTOR	CONCEPTO
Farías Arizpe Jorge (2011:19)	“Grupo de personas organizadas en una entidad institucional (empresa, asociación, cooperativa, instituto) que contribuyen a la consecución de un fin productivo social determinado por la oferta de un servicio, producto, bien o satisfactor.”
Gratton Lynda (2001:3)	“Las nuevas fuentes de la ventaja competitiva sostenida de las empresas se centran en el personal, en su creatividad y su talento, en sus aspiraciones y esperanzas, en sus sueños y en su entusiasmo.”
Valencia Rodríguez Marino (2005:20)	“El Capital Humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad.”

Y cuya importancia es elemental en el Departamento de Recursos Humanos durante el desarrollo de las diferentes etapas y actividades primordiales en esta área, continuando con en el segundo capítulo conoceremos el entorno de una empresa industrial en general, la importancia del plan de trabajo en implementarlo para el logro de las metas y los objetivos esperados al condicionarlo con el plan de trabajo como la herramienta esencial que dará forma en conjunto con el capital humano a los procesos que intervienen en cada fase.

AUTOR	CONCEPTO
Gibson James L. (2006:532)	“Aquellas actividades que inyectan vida a la estructura de la organización. Algunos procesos comunes son comunicación, evaluación del desempeño, toma de decisiones, socialización y desarrollo de carrera.”
Martínez Chávez Víctor Manuel (2002:149)	“El conjunto de actividades secuenciales cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente.”

Por último en el capítulo tercero y cuarto, se detalla la esencia misma de la relación elemental del capital humano y el plan de trabajo su estructura y la dirección en el organigrama, el diseño y la planeación de actividades, finalizando con la propuesta de efectuar un plan de trabajo en el departamento de recursos humanos que permita ofrecer un escenario distinto al actual permitiendo compaginar de manera oportuna todos los elementos que participen de manera que ofrezca resultados óptimos y la seguridad de efectuarlos correctamente favoreciendo una toma de decisiones en la inversión de capital financiero que le permita a la entidad crecer, consolidarse y ser más competitiva, enriqueciendo de conocimiento al capital humano y la mejora continua de los procesos que intervienen.

Sin duda las carencias son muchas pero el desarrollo de este trabajo ofrece la propuesta de cambiar los paradigmas que actualmente abundan ocasionando la complejidad de soluciones adecuadas desencadenando pocos resultados a la entidad, por ello la importancia de proponer herramientas que permitan facilitar el desarrollo de las diferentes etapas como lo señalan algunos autores.

AUTOR	CONCEPTO
Barragán Codina José N. (2002:79)	“Un plan anual de trabajo, que tiene dos finalidades: sirve como medio de comunicación a todos los participantes e involucrados en el proyecto, el documento se utiliza como instrumento de control de los resultados que se pueden medir con el tiempo.”
Arias Montoya Leonel (2008:132)	“El plan de negocio, es una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos.”
Vargas Urzola Andrés (2002:94)	“El modelo inicia con la interacción entre los diversos elementos de la formulación de la estrategia, desde el reconocimiento de la responsabilidad no económica ante la sociedad, los valores personales de los administradores, los recursos de la empresa y la identificación de las oportunidades y los riesgos. “

PROBLEMÁTICA

La función del departamento de Recursos Humanos en una organización es elemental debido a que se concentran actividades primordiales para el funcionamiento de la misma como reclutamiento, contratación, capacitación, pago de nómina, determinación de obligaciones patronales, relaciones humanas, actividades sociales e higiene y seguridad, cuya finalidad es proporcionar metas claras así como el mantener la armonía laboral necesaria en la entidad.

Cuando las empresas no cuentan con un plan de trabajo que permita al área de Recursos Humanos optimizar y cumplir con las metas establecidas a través del capital humano, se presentan problemas como el que existe en el proceso de cálculo de la nómina y cierre de esta, dando origen a generar información incompleta afectando al área de contabilidad para cumplir con las obligaciones patronales en tiempo y forma impactando los recursos de la organización.

Por ello la finalidad de establecer los medios necesarios para evitar las problemáticas que surgen durante el desarrollo de las actividades que se desarrollan en esta área y el plantear la siguiente interrogante:

¿Cómo generar un Plan de Trabajo para el departamento de Recursos Humanos que permita la optimización y cumplimiento de las metas a través del Capital Humano?

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo aportará los elementos necesarios en procesos y la relación del capital humano y el plan de trabajo en cualquier organización para la consecución de objetivos que le permitan obtener metas en un espacio de tiempo determinado, a las siguientes áreas:

Institucionalmente: Se contará con un trabajo de investigación de valor importante de consulta para docentes y alumnos, ayudando a resolver cuestionamientos de los procesos de cálculo de nómina y la intervención del capital humano en una organización.

Empresarialmente: Actualmente la constante competitividad en las empresas, las obliga a desarrollar herramientas necesarias para la consecución de sus metas, este trabajo es relevante porque proporciona los criterios necesarios, los procesos y herramientas que faciliten la obtención de resultados, el valor agregado del capital humano y el plan de trabajo en el departamento de recursos humanos fortaleciendo la organización.

Personalmente: El contribuir con esta investigación a dejar un material de consulta que facilite la comprensión de los procesos elementales que intervienen en el proceso de cálculo de nómina de un departamento de Recursos Humanos así como la importante labor del Capital Humano.

Teóricamente: El manejo de la teoría del capital humano y los elementos de un plan de trabajo, así como una adecuada planeación para su utilización en cada área o institución, no puede existir una sin la otra forzosamente existe una línea vinculada para lograr metas específicas.

Viabilidad: La presente investigación cuenta con los elementos y herramientas necesarias para su elaboración y el diseño del mismo en un plazo de tiempo determinado en un año.

OBJETIVO

OBJETIVO PRINCIPAL

Desarrollar los procesos que permitan la optimización del Capital Humano y el Plan de Trabajo adecuados para el área de Recursos Humanos en el proceso de nómina de una empresa industrial.

PARTICULARES

- Efectuar los procesos necesarios para allegarse del capital humano adecuado que permita el correcto funcionamiento del área de Recursos Humanos logrando la eficiencia del mismo.
- Establecer los procesos, objetivos y lineamientos necesarios en el plan de trabajo para alcanzar el éxito de la meta esperada.
- Generar la relación del capital humano y el plan de trabajo con los procesos empresariales.

HIPÓTESIS

Proponer procesos que permitan establecer como a través de la relación que existe entre el Capital Humano y el Plan de Trabajo genera una adecuada optimización de los recursos en el departamento de Recursos Humanos.

CAPÍTULO 1

CAPITAL HUMANO

1.1 CONCEPTO DE CAPITAL HUMANO

La gran competitividad empresarial, obliga a las empresas a la búsqueda constante de elementos esenciales y primordiales para la consecución de los objetivos trazados, por ello la importancia de un Capital Humano idóneo, cuya definición a continuación engloba la característica primordial de este concepto como:

“Grupo de personas organizadas en una entidad institucional (empresa, asociación, cooperativa, instituto) que contribuyen a la consecución de un fin productivo social determinado por la oferta de un servicio, producto, bien o satisfactor.” Farías Arizpe Jorge (2011:19)

Sumando valor agregado a las funciones encomendadas, más los recursos financieros y tecnológicos de la organización, por ello es de gran relevancia el Capital Humano dentro de una entidad como el eje mismo de la producción y los resultados óptimos para el desarrollo de la misma y que en los últimos tiempos ha cobrado gran auge, es de destacar el valor del Capital Humano con el que se cuenta.

Las cualidades y aptitudes de adaptabilidad para el avance de los procesos asignados o en su defecto la propuesta de mejoras en el ciclo de las funciones de manera positiva obteniendo un resultado satisfactorio en el menor tiempo posible o el empleo de herramientas más sencillas que eviten la duplicidad y errores en los procesos, contribuyendo significativamente con un compromiso real en la consecución de los objetivos, tal y como lo considera el siguiente autor:

“Las nuevas fuentes de la ventaja competitiva sostenida de las empresas se centran en el personal, en su creatividad y su talento, en sus aspiraciones y esperanzas, en sus sueños y en su entusiasmo.” Gratton Lynda (2001:3)

Siendo la esencia misma del Capital Humano la característica propia de cada uno, utilizando su potencial en procesos y funciones correctas garantizando una armonía entre la organización y los resultados proporcionados en determinado tiempo, así como la innovación de un criterio positivo en la mejora de estrategias, ofreciendo a la entidad una seguridad en lo que se espera del Capital Humano en la consecución de las metas.

Determinando los resultados esperados y considerar el gran papel que desempeña el Capital Humano en el ámbito empresarial, educativo, industrial, etc. Y darle el reconocimiento que merece, así como la oportuna intervención en su crecimiento, ofreciendo ventajas competitivas, aumentando notoriamente el éxito de todos los recursos.

Así como las capacidades adquiridas en el transcurso del tiempo, durante su intervención, optimizan su potencial y su valor intangible para agilizar procesos y facilitar las metas esperadas en una entidad, permitiendo aportar sus habilidades así como su potencial que lo hacen elemental en el enriquecimiento de su función, tal y como se define a continuación:

“El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad.” Valencia Rodríguez Marino (2005:20)

Y empezar a invertir y capacitar al Capital Humano para el auxilio de los procesos obteniendo un aumento óptimo en la asignación de nuevas tareas y retos, colaborando en la proyección de crecimiento de la organización de manera que su avance permita una aportación indiscutible así como la aplicación de los objetivos trazados o en la forma de obtener un resultado específico facilitando los mecanismos e incrementando sustancialmente los recursos de la organización, de manera que el beneficio sea recíproco.

Así como la apertura en la delegación de tareas al Capital Humano contribuyendo al crecimiento y creación de departamentos estratégicos en la organización para ofrecer un nivel empresarial óptimo en la toma de decisiones y no frenar su progreso y las oportunidades de inversión, beneficiando a la entidad como al Capital Humano mismo con los mecanismos necesarios para conservarlo y obtener su perfección de ideas innovadoras, apostando por el inicio de cambiar la visión con el que se tiene encasillado al Capital Humano y sea una colaboración fructífera para la organización en la consecución de metas en común y la del éxito. Asegurando la colaboración indiscutible del capital humano en las diferentes funciones encomendadas y el aprovechamiento de sus habilidades así como la aportación innegable de la mejora como propuesta en beneficio de su entorno y motivar el cambio de idolologías e iniciar con la apertura de invertir en Capital Humano para reafirmar y hacer crecer el valor de su conocimiento, considerando el gran interés en su experiencia obteniendo rendimiento y optimizando los recursos financieros de la organización.

“Las empresas invierten considerables recursos en aumentar y perfeccionar la capacidad de su punto de desequilibrio o sea, el stock de neuronas sanas, motivadas, productivas y creativas.”

Freitas Rodrigues Cristina (2010:120)

La aportación de conocimientos del Capital Humano en la búsqueda de mejoras y propuestas de alternativas estratégicas e ideas frescas, facilitando mecanismos de procesos así como la dirección correcta y hacia donde se deben dirigir los esfuerzos para lograrlos.

Por último la importancia que actualmente desempeña el Capital Humano es elemental para el funcionamiento y la optimización de los recursos beneficiando a la entidad con resultados y experiencia en Capital Humano de manera que los rendimientos financieros le permitan un crecimiento así como un prestigio de cambio.

1.1.1 PRINCIPALES ELEMENTOS QUE LO DEFINEN

Los principales elementos que constituyen el Capital Humano en el entorno como referencia, de ser el elemento integrador dentro de cualquier organización o entidad, propia de su esencia misma son:

Creatividad: la facultad que alguien tiene para crear y la capacidad creativa de un individuo.

Habilidad: grado de competencia de un sujeto frente a un objetivo.

Conocimientos: es el conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

Talento: está asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.

Aspiraciones: son las metas que se tienen en un plazo de tiempo.

Impulsar la innovación: propuesta de la mejora de procesos para la obtención de un mejor resultado.

Competitividad: la capacidad efectiva para llevar acabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

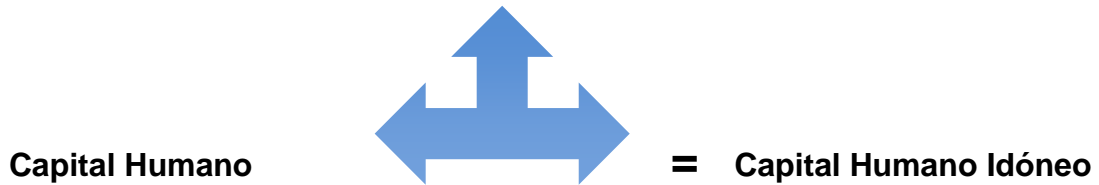
Adaptabilidad: la capacidad de aceptar cambios y retos constantes así como tareas en un periodo de tiempo.

Una vez identificados los elementos de capital humano tenemos una visión clara del valor que posee, así como la suma de una capacitación adecuada, facilita en mucho los resultados a obtener. Por tanto la importancia de realizar las evaluaciones de cada uno de ellos para orientar el hacia donde y como dirigir nuestros objetivos (véase figura 1).

En este esquema se muestra claramente el objetivo buscado para armonizar los elementos necesarios en la obtención de metas particulares en un plazo de tiempo para la obtención de los mejores resultados.

FÍGURA 1

Identificación de Elementos



Fuente: Elaboración Propia

Así como su oportuna intervención en la organización aprovechando estas características peculiares e indispensables en nuestro Capital Humano, acertando en tareas encomendadas así como el alto rendimiento obtenido durante su desempeño dejando claro, la capacidad y característica de cada uno de ellos y el plus adicional si sabemos con certeza lo que lo hace esencial.

Con su participación óptima en el uso de las herramientas y recursos en conjunto con el desarrollo de sus habilidades facilitando los procesos y funciones en un plazo de tiempo establecido.

Por ello la importancia de considerar el gran valor de nuestro Capital Humano en el desempeño de cualquier tarea, sumando puntos elementales para la mejora de tareas en la organización, necesarios para redituar con la productividad justa en el momento preciso y lograr la armonía necesaria en el ambiente laboral así como el escenario perfecto en la conjugación de las herramientas para el logro de las metas y el alto margen de competitividad en la entidad que junto con su Capital Humano idóneo la hacen invaluable.

1.1.2 TEORÍAS DE CAPITAL HUMANO

A través del estudio de la teoría del capital humano se propuso que debía darse más apertura o autoridad al recurso humano, en esa época las organizaciones y el surgimiento de la inquietud de restar autoridad a las jerarquías más altas así como la exigencia de mejores salarios, fue necesario demostrar con investigaciones precisas en el tema, cuestionarios y comparaciones en la producción con resultados concretos el que poco a poco fuera aceptada la gran aportación y mejora del concepto de capital humano como se le definió en este proceso de investigación, cambios y resultados.

Y al aportar estudios a la teoría e intervención del capital humano en cualquier entidad, tal y como lo considera Gary Becker con la publicación de su libro “El Capital Humano” en el año de 1964 y con el que obtuvo el premio nobel en 1992 por el desarrollo del concepto de Capital Humano a quien considera como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, definiéndolo como:

“El stock inmaterial imputable a una persona, una opción individual y una inversión en algo intangible pero acumulable y utilizable en el futuro.” Gary Becker

Determinando que un individuo no capacitado que no invierte en él, solo podrá aspirar a trabajos poco remunerados en caso contrario si invierte tiempo y recursos económicos al final de esa capacitación los beneficios son muchos así como una amplia competitividad a obtener mejores ofertas salariales.

Por tanto concluye con su teoría que hay dos formas posibles de formación: La formación General adquirida de la educación financiada por el propio capital humano y donde la organización no esta obligada a pagar costos en dicha formación académica y La Formación Específica adquirida dentro de una unidad de producción o servicio.

Permitiendo el desarrollo al capital humano. Derivado de este gran estudio y conclusiones surge la propuesta de la teoría de Theodore Schultz donde reconoce que para la explicación de ciertos fenómenos macroeconómicos, como el crecimiento del ingreso nacional, es necesario incluir, además de capital de trabajo, un tercer, factor como el cumulo de habilidades y capacidades de los trabajadores, considerándolo como:

“Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia” Theodore Schultz

Y que en resumen el capital humano constituye un conjunto de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, innovación y empleabilidad, brindando posibilidades a las personas de encontrar un empleo retribuyendo sus capacidades laborales por medio de actividades de aprendizaje organizado en educación formal e informal, entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones de acuerdo con cada individuo.

Concluyendo en considerar cinco factores importantes para la mejora de la capacidad humana como la seguridad de contar con salud, formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje, la educación formal primaria, secundaria y superior, programas de estudio para adultos y un ajuste cambiante en oportunidades de trabajo.

Y considera elemental la adquisición de elementos educativos que permitan el aprendizaje complejo como el punto de partida de un proceso de acumulación de capital humano, donde la complejidad de los conocimientos y destrezas necesarias evolucionan de acuerdo con los procesos tecnológicos, siendo necesario que el capital humano encuentre una aplicación económica como consecuencia de una

Mayor formación, el encuentro de oportunidades para mejorar el desempeño en su trabajo, incrementando la productividad e impulsando el crecimiento de la economía en la entidad.

Por último en la política económica debe concebirse al capital humano como un activo que aporta un crecimiento promoviendo la empleabilidad de la mano de obra, creando condiciones necesarias para que el capital humano lleve a la práctica su capacidad de emprender y retribuir sus capacidades laborales, en suma de su experiencia y capacidad facilita la obtención de metas específicas y la armonía necesaria para el desarrollo de sus funciones y se le proporcionen los recursos y mecanismos necesarios para llevarlos a cabo de manera que se conjuguen los recursos y el capital humano para el logro de las metas. Tal como se considera a continuación:

“Como un estímulo externo al ser humano, se convierte en un motivador que lo impulsa a realizar con más eficiencia su trabajo.” Teoría de Elton Mayo

Y se atiendan sus necesidades elementales así como el alto valor que lo hace irremplazable en el transcurso del tiempo de manera que le proporcione el ambiente perfecto para el desarrollo de su vida personal tal y como lo considero Maslow con su teoría:

“La suerte de que un empleado este motivado en su puesto de trabajo dependerá de cómo la empresa desarrolle los grados de cubrir la necesidades primarias o fisiológicas del ser humano con un lugar de trabajo y un empleo digno que lo haga desarrollar su motivación.” Abraham Maslow

Sin duda las teorías de capital humano aportan los elementos necesarios para replantear la utilización de este gran recurso en cualquier organización en la consecución de los objetivos y aumento de las utilidades financieras.

1.2 EL CAPITAL HUMANO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

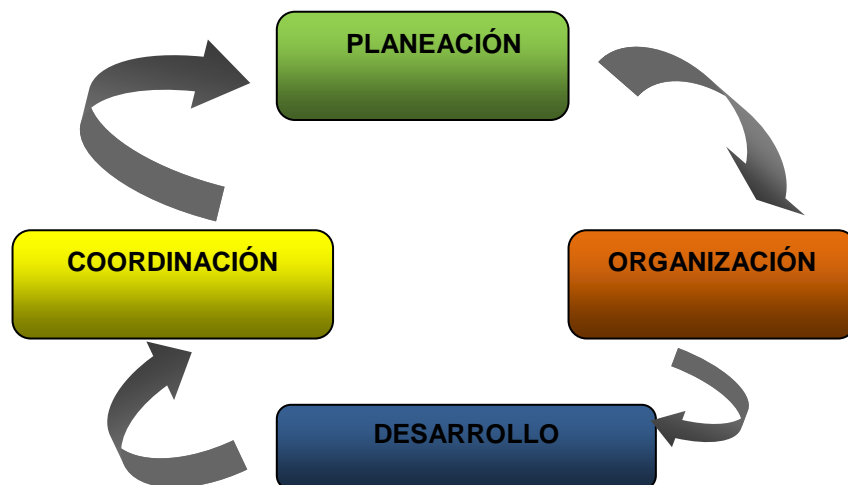
El trabajo efectuado por el Capital Humano es muy significativo, en todas las actividades asignadas pero la intervención específica en el área de Recursos Humanos es meticulosa en procesos, desarrollo y resultados óptimos reflejados en cada una de las fases de este departamento, tal como lo considera el siguiente autor:

“Contratar al personal adecuado para la empresa, así como mantener las buenas relaciones humanas y efectuar todas las labores operativas que correspondan a sueldos, salarios, prestaciones, valuación, promociones.” Rodríguez Valencia Joaquín (2002:278)

Y al realizarse esta interacción se visualice un inicio y final de cada proceso permitiendo cumplir cada una de las metas en estas funciones, tal y como se muestra a continuación (véase figura 2).

FÍGURA 2

FASES EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia

Es cierto que cada gerencia o dirección tiene su debida importancia, sin embargo el área de Recursos Humanos cumple un papel indispensable para el desarrollo de una correcta selección, capacitación, pago de nómina y demás actividades primordiales optimizando cada uno de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y de Capital Humano logrando un espacio armonioso en cada una de las etapas y ciclos sin mayor contratiempo. Por ello el resaltar la tarea de este departamento como el que inyecta vida a la entidad en beneficio de los logros de metas, crecimiento financiero y la esencia misma de colaboración con un servicio que se brinda a los demás niveles de la organización.

De manera que en ella permanezca y se mantenga al Capital Humano idóneo para el logro de objetivos tal y como lo define el siguiente autor en palabras muy concretas, como la de contar con:

“El área del recurso humano dentro de la organización debe servir de apoyo para el diseño, la formulación y la implementación de las estrategias organizacionales.” Barragán Codina José N. (2002:79)

Proporcionando un servicio que bien coordinado obtenemos un buen resultado así como la adecuada integración de los elementos, mantenemos el equilibrio deseado auxiliando a la entidad en dirigir y seleccionar al Capital Humano, tal y como se detalla a continuación algunas funciones:

- Reclutar al Capital Humano idóneo.
- Describir las responsabilidades y cualidades de cada puesto y perfil.
- Evaluar el desempeño y capacitación del Capital Humano.
- Comunicar las políticas y procedimientos.
- Control adecuado de los beneficios del Capital Humano.
- Cumplir con las obligaciones patronales.

Sin duda es un ciclo de funciones concretas que deben desarrollarse con la precisión adecuada de un engrane funcionando correctamente para alcanzar los objetivos del departamento y a su vez se refleje también el resultado hacia las demás áreas que conforman la entidad, logrando la armonía necesaria con la colaboración indiscutible de contarse con un Capital Humano calificado y experimentado para agilizar los retos presentados durante la realización de las tareas y la formación de un criterio ético y responsable permitiéndole visualizar los diferentes escenarios y la mejor alternativa de solución para lograr el éxito de forma inmediata y proporcionar la estabilidad necesaria a la organización en los procesos, como lo precisa el siguiente autor:

“Obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores activos, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada.” Werther William B. Jr. (2007:13)

Así como la solución a estrategias para facilitar las tareas asignadas para cada Capital Humano de manera que se eviten reprocesos, omisiones de información o comentarios no propios al área, asegurando los resultados deseables a cierto plazo de tiempo, la armonía trabajo - capital humano en la empresa y el cumplimiento oportuno de las responsabilidades.

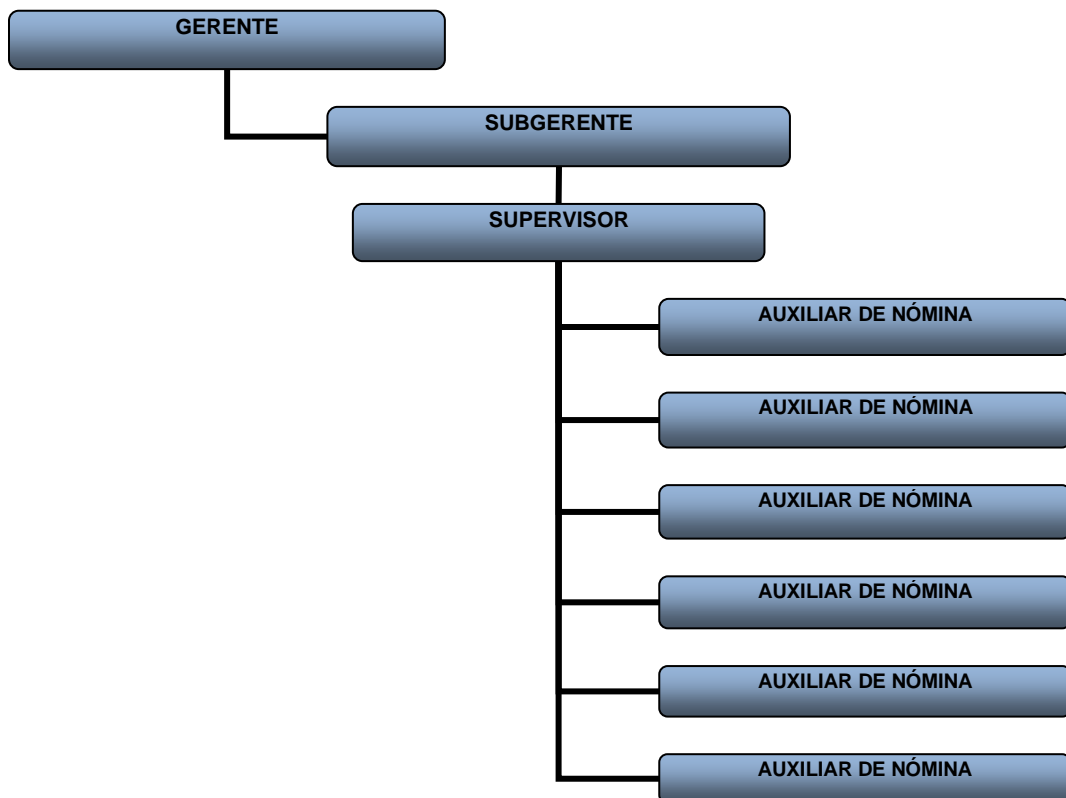
De manera que la toma de decisiones sea la correcta para el adecuado manejo de los recursos materiales, capital humano y financieros, debido a la importante labor del capital humano en su gestión para proporcionar los mecanismos necesarios y la realización de las funciones correctas así como el cumplimiento de los objetivos, brindando la seguridad de cumplir con los estándares de calidad estipulados en este, colaborando al rendimiento correcto y oportuno de los departamentos, gerencias y direcciones que conforman la entidad con resultados claros y precisos para el incremento del mejor desempeño de Capital Humano y financiero y mantenga su competitividad la organización.

1.2.1 PUESTOS Y PERFIL DE CAPITAL HUMANO

Las funciones desempeñadas en el área de recursos humanos requiere de un margen mínimo de error para ofrecer un resultado y servicio adecuado al capital humano que conforma los ciclos de trabajo, departamentos, gerencias ó direcciones, brindando la confianza en los resultados, de otra manera se originan conflictos internos y externos debido a la falta de atención de las tareas asignadas, por ello la importancia de contar con el capital humano idóneo y necesario para el funcionamiento correcto del departamento de recursos humanos como se muestra en su organigrama de esta empresa industrial (véase figura 3).

FÍGURA 3

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el organigrama del Departamento de Recursos Humanos de esta empresa industrial, el nivel jerárquico no tiene mayor complicación, se tiene un gerente como titular del área informado a su vez por un subgerente y que a este le es notificado por un supervisor apoyado por seis auxiliares de nómina responsables de recopilar, procesar, informar y atender las diferentes situaciones presentadas durante el desarrollo de las fases de los procesos. Pero en ocasiones el capital humano auxiliar de nómina no cuenta con la experiencia necesaria en el proceso o un criterio profesional para hacer frente a los cuestionamientos del capital humano operativo, así como el temor de efectuar alguna tarea o llevar acabo la recopilación documental soporte para realizar un pago adicional al ciclo normal de cálculo, provocando el desconocimiento de su finalidad y la oportuna entrega del mismo, complicando de manera significativa las funciones, de lo que en apariencia es la estructura de recursos humanos y debería realizarse sin mayor complicación como lo define el siguiente autor:

“Para una organización que se mueve en ambientes muy competitivos, contar con recursos humanos con el conocimiento experto, las competencias, las habilidades y la experiencia indispensables para competir ventajosamente en un ambiente global significarán la diferencia entre el éxito y el fracaso.”
Valencia Rodríguez Marino (2005:24)

Por ello el definir el perfil necesario permitiendo el funcionamiento correcto, facilitando la asignación de tareas así como los resultados esperados en cada fase de procesos todo en base a la selección del capital humano idóneo para agilizar las funciones y en este caso el perfil como auxiliar de nómina, debe considerarse como:

1.- Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas que permitan su desarrollo y el compromiso absoluto de su elaboración.

2.- Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. De manera que se considere como lo define el siguiente autor:

“Un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, que no se ve afectado por transferencias internas, promociones o remociones”. Grados Espinosa Jaime A (2003:163)

Considerando los puntos relevantes mencionados así como las cualidades mencionadas por el autor se puede garantizar un resultado óptimo y el capital humano idóneo con un perfil en:

- Experiencia en el puesto.
- Rendimiento adecuado.
- Facilidad para comunicarse.
- Responsabilidad.
- Tipo de relaciones con otros trabajadores.

Complementando el perfil necesario para el desempeño de las diferentes funciones en esta área, permitiendo la facilidad para expresar de una manera clara y objetiva los resultados que se desean alcanzar, disminuir el margen de error en el desarrollo de las tareas asignadas y si bien nunca están exentas las omisiones, la perspectiva debe cambiar aumentando la seguridad en los resultados y la confianza en el departamento, así como el considerar capacitar adecuadamente al capital humano en el manejo de la información, técnicas que le permitan el obtener un criterio para emitir un juicio apropiado en la aplicación de su responsabilidad absoluta ó el como actuar ante situaciones y escenarios que si bien no es propio del proceso debe utilizarse las palabras precisas para escuchar las peticiones del capital humano operativo ó el reservar ciertos detalles en información propia al departamento de manera confidencial y que solo compete a esta.

1.2.2 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Sin duda los beneficios en efectuar el análisis de puestos correcto en las organizaciones, facilita las tareas y la delegación de funciones específicas, reduciendo en ahorros de costos y procesos errados, así como el aprovechamiento de los recursos financieros y la inversión correcta en las áreas que así lo requieran como se señala a continuación (véase cuadro 1):

CUADRO 1 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Empresa	Capital Humano	Departamento de Recursos Humanos
Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.	Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.	Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.	Le señala sus responsabilidades con claridad.	Lo orienta en la selección de personal.
Sirve de base para la promoción y ascenso.	Le ayuda a saber si trabaja de manera adecuada.	Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme a sus aptitudes.
Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.	Le señala sus errores y aciertos y hace que resalten sus méritos y colaboración.	Le ayuda a establecer programas adecuados de adiestramiento.
Ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una manera más eficaz.		Le informa para la valuación de puestos.
		Lo orienta para efectuar estudios de clasificación de méritos.

Fuente: Grados Espinosa Jaime A. (2003:177)

Como se puede apreciar el efectuar un análisis de puestos correcto facilita las funciones en una entidad permitiendo establecer los objetivos hacia donde deben gestionarse los procesos que así lo requieran de manera que se visualice nuestra meta y el compromiso absoluto de toda el área responsable.

Es cierto también debe contemplarse un margen de error pero este debe ser el mínimo y solo represente un porcentaje bajo para brindar seguridad en la información o entrega de reportes y se afiance una seguridad absoluta para el departamento. Este análisis de puestos también nos puede auxiliar en detectar nuestras deficiencias en Capital Humano, procesos, controles o el desarrollo mismo de las tareas asignadas así como la falta de comunicación entre los niveles jerárquicos por ello la importancia de efectuarlo con oportunidad y con ello diagnosticar las carencias para subsanarlas con rapidez para brindar el beneficio de cumplir las expectativas de resultados y crecimiento.

De manera que considerando los puntos elementales podemos realizar la identificación de las capacidades y habilidades que posee y le sumemos valor con la capacitación adecuada, y que finalicemos obteniendo una ruta clara del objetivo que se busca lograr y potencializar al obtenerlo, como lo menciona el siguiente autor:

“Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano” Valencia Rodríguez Marino (2005:20)

CAPÍTULO 2

EL PLAN DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

2.1 GENERALIDADES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

Las empresas elaboran productos a partir de determinados materiales, utilizan maquinas y sistemas técnicos diversos para desarrollar sus actividades productivas, consumen energía para llevarlas a cabo y establecen diferentes procedimientos de fabricación. Los elementos de una empresa industrial son:

- Elemento humano conjunto de personas que trabajan en la empresa o están directamente relacionadas con ella.
- Elemento material constituido por el capital físico bienes o equipo con los que dispone la empresa.
- Elemento capital financiero dinero necesario para la constitución de la empresa y el desarrollo de sus actividades.
- Elemento organizativo como el que combina los elementos anteriores para desarrollar la actividad de la empresa en forma eficaz, determinando el producto que se va a fabricar, la labor de cada trabajador, compras a realizar organizando el ciclo de producción y funciones.

Siendo el conjunto de operaciones que se llevan a cabo con la intención de obtener, transformar o transportar productos. Las empresas industriales se encargan de transformar la materia prima en un tipo de producto y pueden ser:

Publicas las que dependen del Estado

Privadas gestionadas por uno o varios empresarios

Mixtas la combinación de ambas

Así como la clasificación en función de su finalidad como las industrias de bienes o equipo donde se producen los elementos imprescindibles para la realización de otras producciones industriales o las de bienes de consumo fabricando productos directamente para su consumo como las de alimentos o textiles.

2.2 CONCEPTO DEL PLAN DE TRABAJO

La finalidad de contar con un plan de trabajo, consiste en facilitar los mecanismos en la obtención de resultados que se desean en un plazo de tiempo o la mejora de cierto proceso en específico, por ello en la gran mayoría de las organizaciones se recurre a esta herramienta para efectuar y dejar claro el objetivo a lograr (véase figura 4).

FÍGURA 4

PUNTOS CLAVE A CONSIDERAR EN UN PLAN DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia

De manera que sea claro el ciclo de las funciones a desempeñar y la visión de planear con oportunidad e importancia los puntos esenciales a considerar en el plan de trabajo de la entidad, permitiendo alcanzar o concluir con anticipación los resultados establecidos, tal y como lo menciona el siguiente autor:

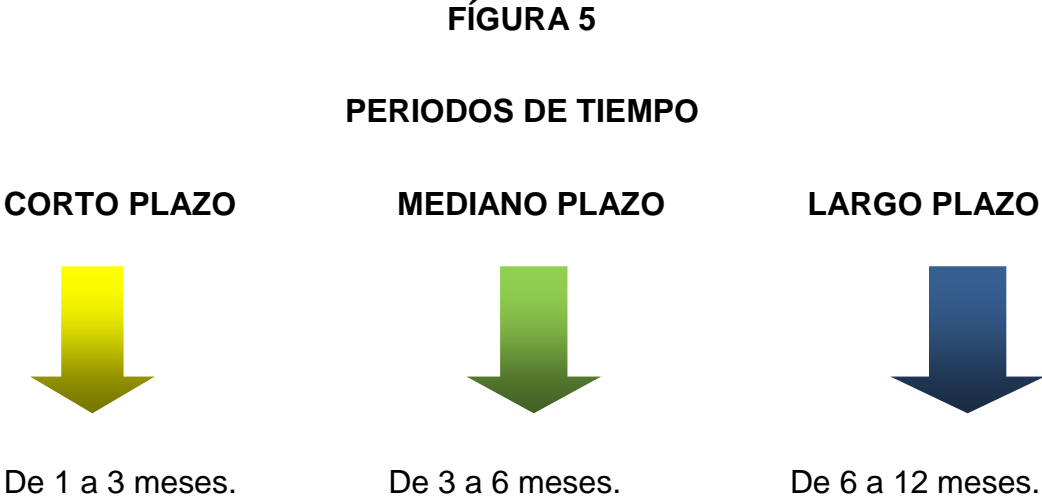
“El modelo inicia con la interacción entre los diversos elementos de la formulación de la estrategia, desde el reconocimiento de la responsabilidad no económica ante la sociedad, los valores personales de los administradores, los recursos de la empresa y la identificación de las oportunidades y los riesgos. “Vargas Urzola Andrés (2002:94)

Obteniendo un adecuado escenario de las carencias en el desarrollo de los procesos, entorpeciendo considerablemente los resultados que deben presentarse a cierta fecha, afectando negativamente las metas trazadas. Por ello la importancia de diseñar e implementar un plan de trabajo que permita llevar a cabo las funciones con la anticipación necesaria, los criterios elementales que se deban integrar en cada fase del proyecto y se tenga una visión clara de los objetivos establecidos.

Desarrollando cada uno de los objetivos que intervienen y el uso correcto de los recursos en la organización para la optimización de los mismos, permitiendo alcanzar los estándares de resultados bien planeados, como lo considera el siguiente autor en sus propias palabras y menciona la gran importancia de llevarlo a cabo para el logro del éxito:

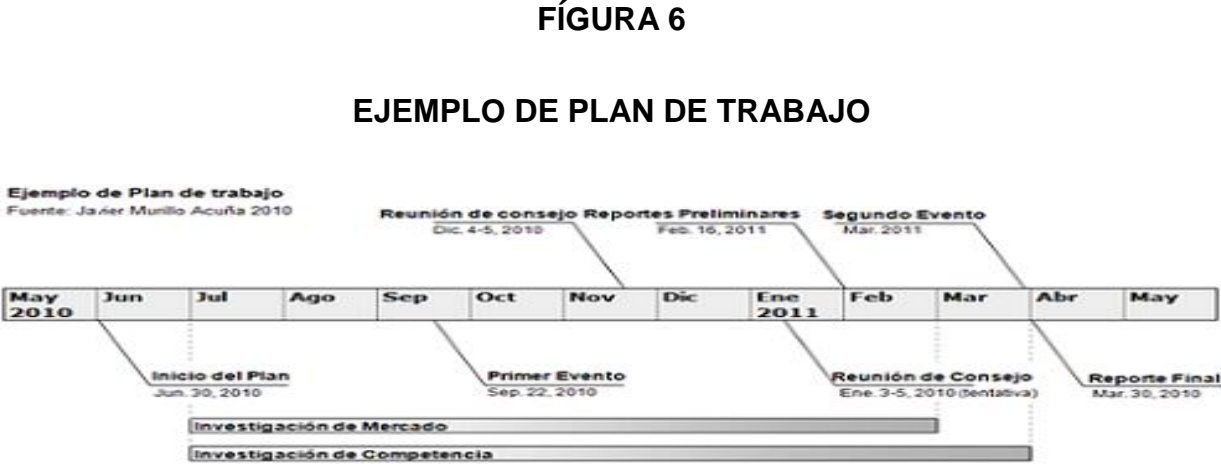
“El plan de negocio, es una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio, organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos.” Arias Montoya Leonel (2008:132)

Y durante su diseño e propuesta de este plan de trabajo, se defina la importancia de cada uno de los procesos y mecanismos para facilitar el cumplimiento total de los objetivos así como el tiempo en el concluirá (véase figura 5), es decir:



Fuente: Elaboración propia

Facilitando la obtención de resultados específicos en el plazo señalado y evitar la merma de calidad durante la estructura del plan de trabajo, para que al finalizar se de la pauta necesaria, al siguiente plan de trabajo a manera de no perder la continuidad de las metas, visualizando los mejores logros en cada fase como puede apreciarse a continuación, con un ejemplo (véase figura 6)



Fuente: Murillo Acuña Javier

De manera que durante la interacción de los elementos durante el desarrollo del plan de trabajo se visualice de manera clara las metas cumplidas así como las posibles deficiencias dentro del ciclo de los procesos.

Es cierto también que no se esta exento de los errores, pero en la medida que estos puedan evitarse seria lo ideal para la optimización de todos los recursos y el crecimiento de la entidad, además de ser un instrumento de trabajo para formalizar y facilitar una adecuada administración de una organización, concentrar las herramientas necesarias en una suma de esfuerzos para evitar las posibles desviaciones y muestre el equilibrio necesario de cada función, como lo menciona el siguiente autor y considera en un plan anual:

“Un plan anual de trabajo, que tiene dos finalidades: sirve como medio de comunicación a todos los participantes e involucrados en el proyecto, el documento se utiliza como instrumento de control de los resultados que se pueden medir con el tiempo.”

Barragán Codina José N. (2002:79)

El diseño de cada plan de trabajo será realizado y estructurado de acuerdo a las necesidades de cada empresa y los tiempos acordes al concluir las tareas que en el serán consideradas a manera de obtener las metas trazadas para una adecuada toma de decisiones que permitan los mejores rendimientos financieros y humanos, como se considera a continuación:

“El objetivo de un plan de negocio es desarrollar los aspectos más relevantes que permitan tomar la decisión de inversión y establecer los compromisos sobre los beneficios que se pueden obtener de la inversión a realizar; los que servirán además para evaluar y gerenciar su operación futura”. Arias Montoya Leonel (2008:132)

2.2.1 IMPORTANCIA DEL PLAN DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS

La importancia de un plan de trabajo en las empresas facilita las tareas encomendadas de manera que se visualice claramente los resultados que se esperan obtener en un plazo de tiempo permitiendo anticipar los posibles contratiempos durante el desarrollo del mismo, identificando también las deficiencias existentes para la optimización de los recursos y elementos que intervienen.

Sirviendo de indicador de lo que no se está cumpliendo en las fechas pactadas y si todos los elementos que interactúan están llevando a cabo las funciones correctas de otra manera se debe analizar lo que está provocando la falta de logros correctos, de manera que el diseño del plan de trabajo se acople a las necesidades propias del proceso en este momento o el rediseño para que sean alcanzables los objetivos, algunas de sus características son según, Arias Montoya Leonel (2008:133):

Claridad: los formuladores del plan deben ser capaces de encontrar respuestas adecuadas a las preguntas y deben poder ubicar con facilidad los tópicos en los cuales estén particularmente interesados.

Objetividad: los datos presentados deben ser precisos, las debilidades nunca deben ser mencionadas sin la introducción de métodos para corregirlas o planes para resolverlas, no significa que las debilidades fundamentales sean escondidas, por el contrario durante la preparación de un plan, se deben desarrollar aproximaciones para remediarlas y presentarlas con claridad.

Generalidad: en la mayoría de los casos son suficientes una explicación simplificada o un diagrama, no se trata de impresionar con exceso de detalles técnicos elaborados, descripciones detalladas de los proyectos y apenas un pequeño análisis de su propuesta, si es imprescindible profundizar en detalles técnicos, esto debe hacerse mediante un anexo.

- **Consistencia y presentación:** como en el plan de negocios trabajan diferentes personas de diferentes áreas, al final, este trabajo debe integrarse para evitar que se convierta en una colcha de retazos de estilos variados y diferentes profundidades analíticas. Por esta razón lo mejor es que una sola persona realice la versión final para que tenga un aspecto visual uniforme. Los tipos de letra, por ejemplo, deben ser consistentes con la estructura y contenidos, algunos gráficos y tablas importantes deben ser cuidadosa y selectivamente integrados.

Y la innegable utilidad del plan de trabajo en el ciclo de las funciones realizadas en el periodo acordado para un flujo de información correcto. Así como la seguridad en la toma de decisiones para el mejor rendimiento dentro de la organización, de manera que ofrezca el marco perfecto de la utilización óptima de sus recursos financieros.

“La gestión de los recursos humanos es un fenómeno organizacional complejo, asociado a diversos campos del conocimiento, las formas de organización del trabajo, la concepción del trabajo.” Calderón Hernández Gregorio (2009:100)

De manera que el plan de trabajo en conjunto con el capital humano experimentado en los puntos críticos de cada ciclo, proporciona el rendimiento adecuado, por ello la gran importancia de la adecuada planeación diseñada y enfocada a las prioridades de la organización de manera que sea el marco perfecto de los proyectos a realizarse en un periodo de tiempo y si el proceso así lo amerita la reestructuración oportuna de las funciones para optimizar tiempos de entrega de información, el rendimiento del capital humano que interviene y la disminución de costos que en ocasiones afectan la vida útil de la entidad, por tanto es importante llevar a cabo los controles necesarios y el desarrollo óptimo con la herramienta del plan de trabajo implementado para el éxito de los recursos humanos y financieros de la entidad y el beneficio de concluir una actividad con oportunidad para facilitar la toma de decisiones.

2.2.2 PRINCIPALES OBJETIVOS CONSIDERADOS EN EL PLAN DE TRABAJO

El llevar a cabo el establecimiento de objetivos en las organizaciones, les permite efectuar una estrategia de diseño considerando las necesidades propias del ciclo de las funciones, para mejorar el rendimiento de los recursos financieros ó bien para la optimización del capital humano que integra la entidad ó departamento, auxiliando las fases que componen cada proceso redituadas con la optimización de los elementos que intervienen como se muestra a continuación (véase figura 7), de manera que la intervención efectuada finalice con la obtención de un resultado correcto, tal y como se considera durante el desarrollo del plan de trabajo:

FÍGURA 7



Fuente: Elaboración propia

Cumpléndose así todas las perspectivas en su elaboración y diseño para redituar en la correcta utilización de cada uno de los elementos que interactúan con la finalidad de lograr las metas propuestas.

De manera que la implementación de un plan de trabajo permita realizar las fases de un ciclo de funciones correctamente sirviendo de medición durante el desarrollo de cada una de las fases y controlar las posibles desviaciones de la información ocasionando el desfase del tiempo para concluirlo con oportunidad.

Y cuyo objetivo es llevar a cabo con oportunidad todas las tareas asignadas a un área que permitan identificar los conflictos internos y externos en la demora de su conclusión en tiempo oportuno y muestre la reestructura a efectuarse por la necesidad propia del departamento, derivado de cierta demanda en la organización, contribuyendo a cumplir con las especificaciones necesarias para lograr el éxito, como lo considera el siguiente autor:

“ La definición clara de las actividades, así como incluir también la definición de los compromisos que adquiere cada uno de los integrantes, y por último es recomendable incluir una calendarización de las actividades de cada quien.” Barragán Codina José (2002:79)

Unificando las tareas para facilitar el flujo de la información y la operación misma del proceso estableciendo una organización así como la integración de los elementos que intervienen para generar el trabajo en conjunto dentro de las estrategias formales efectivas contenidas en tres elementos

“1. Las metas (u objetivos) que deben alcanzarse; 2. Las políticas que guiarán o limitarán las acciones; y 3. Las principales secuencias de acción (programas). Esto determina la estructura de una estrategia.” Barragán Codina José (2002:79)

2.2.3 PROCESOS DE TRABAJO IMPLEMENTADOS EN UN DEPARTAMENTO

La finalidad de efectuar el diseño perfecto en los procesos con un plan de trabajo en un departamento, es la de obtener el éxito, asegurando con su desarrollo que los planes se lleven adecuadamente, encaminados hacia el objetivo de manera que se logre la meta trazada.

Considerando la viabilidad de los recursos con los que cuenta la organización, los costos financieros al efectuarlo y el capital humano disponible, a manera de no realizar movimientos bruscos que afecten considerablemente la situación económica de la organización, definidas de tal manera que sea entendible el alcance de su realización y cuyas características son definidas por el autor Rodríguez Valencia Joaquín (2002:143) esenciales para su ejecución:

Oportunidad: el sistema debe ofrecer información y servicio con la oportunidad en que son requeridos.

Coordinación: el sistema debe necesitar poca coordinación para ello se necesita que las funciones estén repartidas razonablemente.

Responsabilidad: cada unidad debe responsabilizarse por la ejecución de las actividades que le han sido asignadas.

Control: las funciones de control deben ser asignadas a unidades independientes de las que son controladas.

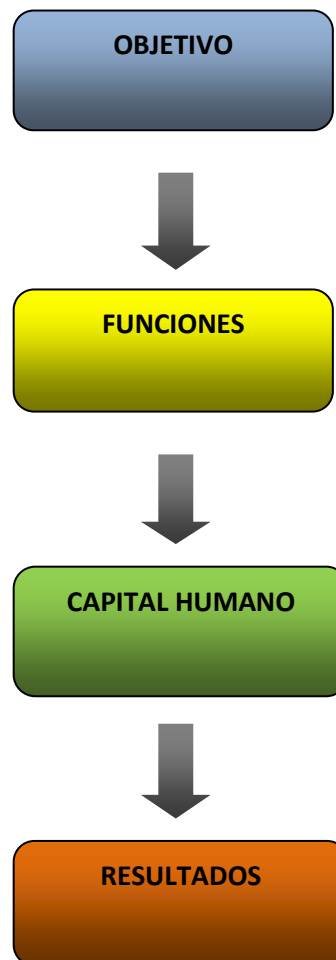
Costo: los gastos presupuestados para la ejecución de las actividades bajo determinado sistema implementado, debe ser absoluta o relativamente más baratas que el costo impuesto por el sistema reemplazado.

Y **Flexibilidad** para permitir la supervivencia del sistema por un tiempo razonable. La flexibilidad se logra mediante la previsión.

Facilitando el mecanismo de lograr que el proceso se realice sin mayor complicación, adecuando los puntos elementales así como la estructura necesaria para su consecución, permitiendo asegurar el desarrollo de las funciones en el tiempo estimado y con los recursos necesarios, tal y como se muestra a continuación (véase figura 8).

FÍGURA 8

OBJETIVOS DE UN PLAN DE TRABAJO

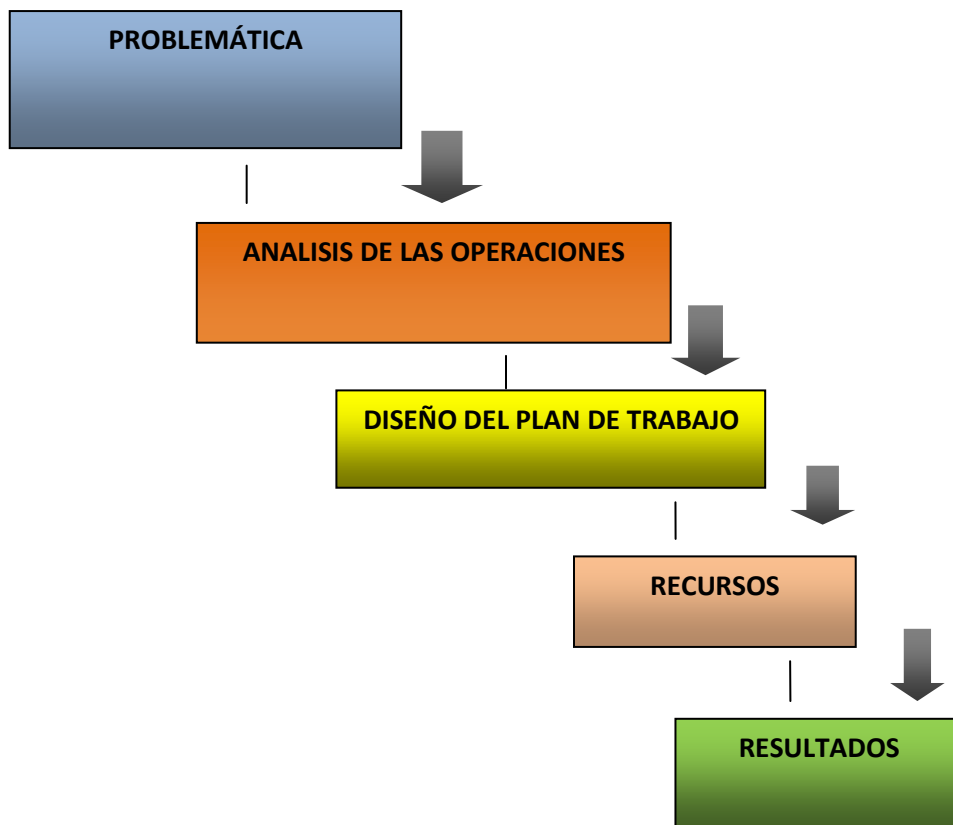


Fuente: Elaboración propia

Logrando la secuencia correcta con el inicio y fin de cada una de las tareas efectuadas acorde al plan de trabajo y no perder la congruencia de las actividades así como el objetivo de su diseño, permitiendo tener claro el resultado que debe obtenerse con la interacción de los recursos que intervienen en el proceso, como se muestra a continuación (véase figura 9) permitiendo la integración de los recursos y la adecuada planeación para su formulación, identificando la misión de los objetivos a lograr en un espacio de tiempo .

FÍGURA 9

FASES PARA EL PLAN DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia

2.3 CONCEPTO DE PROCESOS

La palabra proceso engloba el mecanismo bajo el cual se dirigirán y efectuarán ciertas actividades de manera práctica y dinámica para un ciclo de operaciones, su importancia y resultado final, como lo considera el siguiente autor:

“El conjunto de actividades secuenciales cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente.” Martínez Chávez Víctor Manuel (2002:149)

Permitiendo la disminución de errores durante el desarrollo del mismo, proporcionando seguridad en las tareas efectuadas, así como el contar con herramientas materiales, tecnológicas y de capital humano adecuadas para el logro de los mejores resultados planeados en un plazo de tiempo.

Considerando ideas de mejora en como se realizan o mecanismos que nos lleven al mismo objetivo pero en menor tiempo y de recursos financieros, contribuyendo significativamente en la realización de las tareas que componen el departamento o entidad, como lo define el siguiente autor:

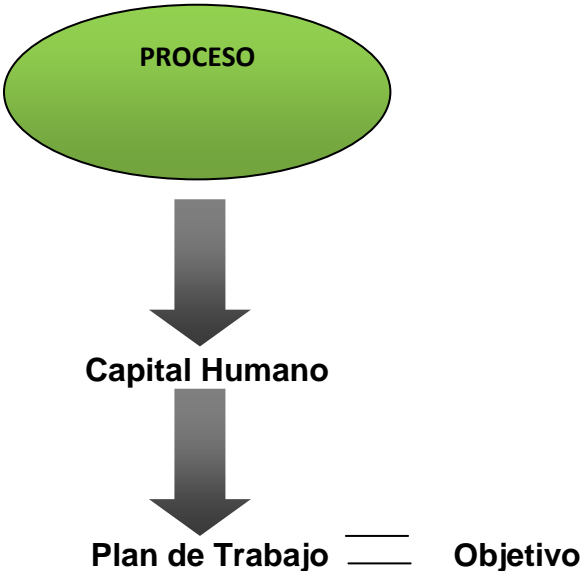
“Aquellas actividades que inyectan vida a la estructura de la organización. Algunos procesos comunes son comunicación, evaluación del desempeño, toma de decisiones, socialización y desarrollo de carrera.” Gibson James L. (2006:532)

Contribuyendo de manera objetiva para evitar reprocesos en la operación misma y el equilibrio necesario para que la información fluya en forma adecuada, acorde a las necesidades de la propia organización, permitiéndole la optimización de los recursos de capital humano para colaborar en alcanzar el nivel adecuado de las funciones elementales para su crecimiento y su competitividad, acorde a las exigencias de efectuar y cumplir estándares de calidad.

Por tanto la integración de un proceso más un plan de trabajo es el inicio de cambio en la forma de llevar a cabo las funciones en un departamento permitiendo la colaboración del capital humano como ejecutador de ambos mecanismos, como se observa a continuación (véase figura 10).

FÍGURA 10

INTEGRACIÓN DE LOS ELEMENTOS EN EL PROCESO



Fuente: Elaboración propia

Propiciando el equilibrio necesario para su realización de una manera armoniosa y cuya finalidad fue creado, acertando en las metas trazadas y el nivel óptimo de resultados en esta área de manera favorable como una estrategia para alcanzar y lograr la eficiencia en conjunto del plan de trabajo, realizando las funciones correctamente y acorde a su elaboración, omitiendo las posibles eventualidades, sinónimo de postergar fechas de entrega de información pactadas con las demás áreas involucradas en la operatividad de la entidad y mermen considerablemente sus utilidades.

Donde el proceso sirve de apoyo para efectuar las funciones necesarias para obtener un resultado esperado, eficientizando los objetivos necesarios para el departamento, y considerar la siguiente etapa, como lo define el siguiente autor:

“Para que las organizaciones funcionen de manera efectiva, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados. A menudo la salida de un proceso formará directamente la entrada del siguiente proceso.” Riascos González José Antonio (2006:39)

Y el desarrollo de aspectos elementales para su funcionamiento, considerando ciertas especificaciones importantes y se compare las diferencias del hacia dónde dirigir los recursos, permitiendo así asegurar el éxito de la meta planeada, como lo menciona el autor Riascos González José Antonio (2006:37) y se detallan a continuación:

- Se pueden describir las entradas y salidas.
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Se requiere hablar de metas y fines, en vez de acciones y medios.
- Un proceso responde a la pregunta “QUE”, no al “COMO”.
- El proceso debe ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos al mismo.
- Tienen un responsable o dueño del proceso.
- Tienen límites bien definidos.
- Tienen interacciones y responsabilidades bien definidas.
- Tienen procedimientos documentados y requisitos de entrenamiento.
- Tienen un plazo de tiempo.
- Tienen un objetivo.

2.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Dentro de las organizaciones se puede dar la siguiente clasificación, en procesos de dirección, de agregación de valor y de apoyo o soporte, cada uno con sus particularidades y objetivos específicos (véase figura 11), como lo menciona el siguiente autor Riascos González José Antonio (2006:36):

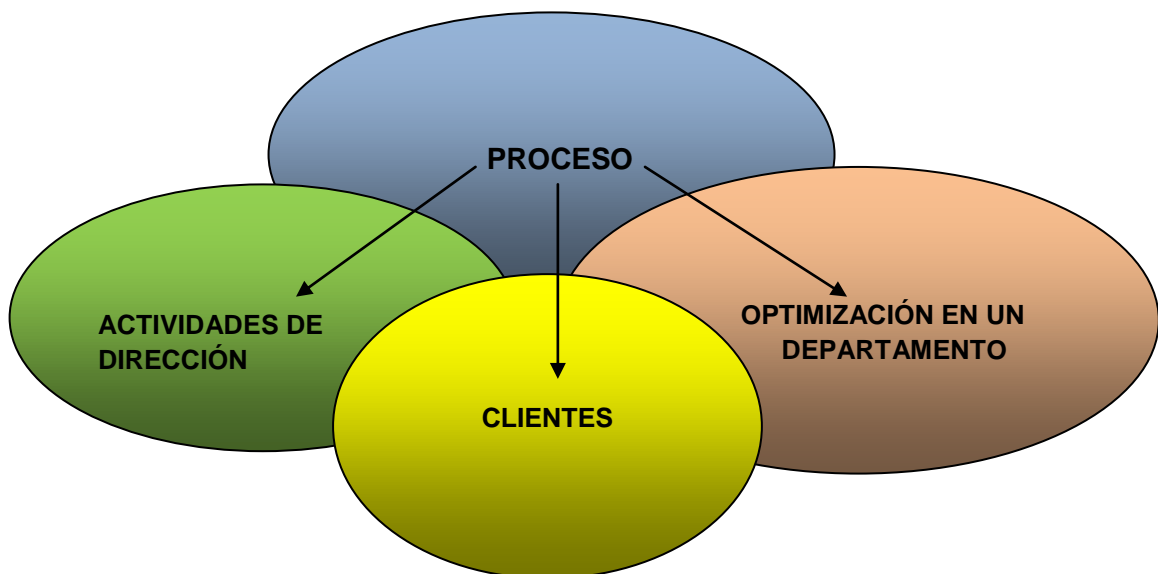
Los procesos de dirección incluyen todas las actividades que gestionan y orientan la organización como la gerencia y el direccionamiento estratégico.

Los procesos de agregación de valor incluye todos los que están directamente relacionados con el cliente, que transforman una entrada en una salida que le entregue valor al cliente y que se pueden hacer bien desde la primera vez.

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte para el buen desarrollo de los procesos de agregación de valor y dirección.

FÍGURA 11

INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

De manera que la integración de los tres estará en función de las necesidades propias de la entidad y faciliten la obtención de los objetivos y la mejora de los procesos implementados con los que se cuente.

Permitiendo la obtención misma del o de los resultados, considerando sus siguientes cualidades y los cuales pueden ser:

1. Medible: Debemos ser capaces de medir el proceso en forma relevante. Los gestores quieren medir el costo, la calidad y otras variables mientras los profesionales están preocupados por la duración y la productividad.
2. Resultados específicos: la razón de ser de un proceso es dar un resultado específico. Este resultado debe ser individualmente identificable y cuantificable.
3. Entregable a los clientes, cada proceso entrega sus resultados principales a un cliente o patrocinador, podrían ser internos o externos a la organización pero el proceso debe satisfacer sus expectativas.
4. Corresponde a un evento específico, un proceso podría estar en curso o ser iterativo, pero debe ser atribuible a un desencadenante concreto

Fuente: Riascos González José Antonio (2006:41)

Proporcionado el mejor resultado en la consecución de una meta en específico, la mejora de los resultados obtenidos hasta el momento o el de llevar a cabo los cambios necesarios para facilitar el éxito planeado en un margen de tiempo y proyecte su optimización en cada una de las áreas que integran la organización.

CAPÍTULO 3

LA RELACIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y EL PLAN DE TRABAJO

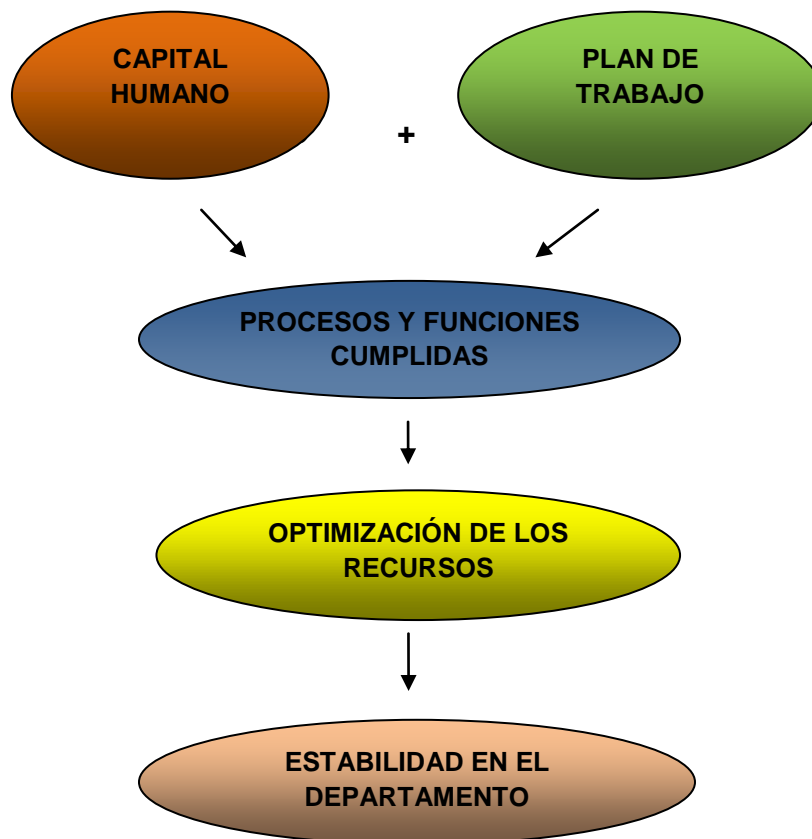
3.1 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN ESTA RELACIÓN

Los elementos que intervienen en esta relación son determinantes para el desarrollo de los objetivos en la organización, de manera que le permitan llevar a cabo las metas trazadas y la consolidación de los procesos que interactúan (véase figura 12).

“Una vez definida la estrategia se requiere llevar a cabo la implantación del modelo, tomando las acciones necesarias para lograr los resultados definidos.” Vargas Urzola Andrés (2002:94)

FÍGURA 12

LOS ELEMENTOS Y SU RELACIÓN



Fuente: Elaboración propia

De manera que se cumplan todos los puntos elementales para la consecución de los objetivos al efectuar un proceso determinado, disminuyendo el margen de error durante su ejecución, facilitando el resultado de cada ciclo y la confianza del reporte final emitido. Es cierto también que no se esta exento de ciertas excepciones pero estas deben ser relativamente justificadas a la operación misma, permitiendo con ello cumplir la finalidad de la integración de todos los elementos ya mencionados, propiciando el ambiente idóneo para su realización.

Apoyándose de la herramienta elemental del plan de trabajo cuya finalidad es la de establecer la segregación de actividades necesarias para efectuar la planeación de los actividades, con oportunidad de tiempo de entrega y la responsabilidad absoluta del capital humano asignado a realizarla.

“Es un modelo que permite analizar y tener en cuenta variables importantes para el desarrollo del negocio. Variables que sin una guía fácil de entender, bien estructurada, se pasarían por alto o no se les daría la importancia que tienen.” Vargas Urzola Andrés (2002:107)

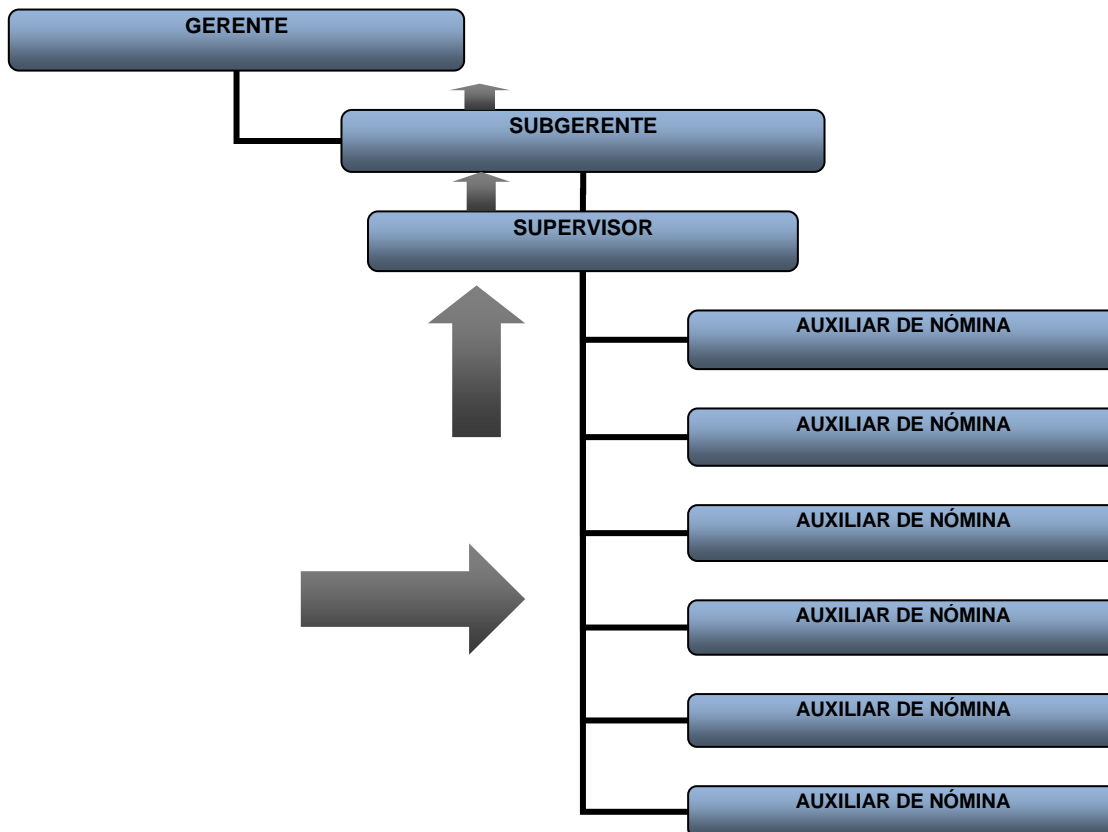
La integración de las actividades efectuadas en el departamento de recursos humanos, optimizar los recursos financieros con los que cuenta la organización, así como el rendimiento de su capital humano, logrando con su intervención contribuir significativamente a los logros de la integración de los elementos que intervienen. Quedando identificada la relación tan estrecha del capital humano y el plan de trabajo facilitando la ejecución de estrategias elementales para su operatividad y rendimiento en las metas establecidas.

Considerando las medidas de prevención al finalizar el plan de trabajo y su enlace con las demás actividades, estructurando las adecuaciones necesarias para evitar disminución de resultados óptimos en el área, la experiencia del capital humano involucrado y los recursos financieros.

3.1.1 ESTRUCTURA Y DIRECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EN EL ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

Como referencia consideraremos nuevamente el organigrama del departamento de recursos humanos mostrado en el capítulo uno (figura 3) y como se menciona su estructura no debería reflejar mayor complicación debido a la simplicidad de la jerarquía que se tiene, sin embargo la complejidad se suscita en el momento de la intervención del capital humano auxiliar, demostrando la carencia de procesos adecuados impidiendo que el flujo de la información sea tardía y por ende el resultado a obtener no cuenta con las especificaciones necesarias para una adecuada toma de decisiones como se muestra a continuación.

ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

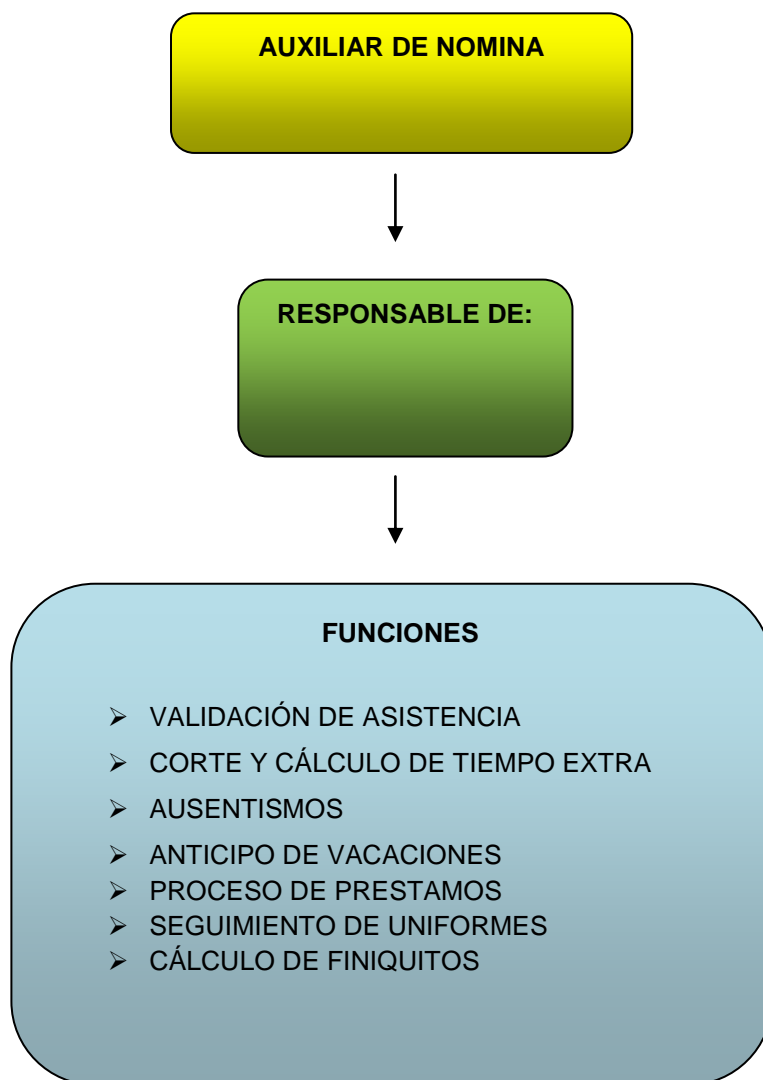


Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en el organigrama el flujo de la información debe efectuarse de abajo hacia arriba permitiendo con ello el análisis oportuno del ciclo de los procesos de acuerdo al plan de trabajo trazado, iniciando con el análisis de las funciones correspondientes a cada jerarquía en el departamento (véase figura 13):

FÍGURA 13

FUNCIONES DE CAPITAL HUMANO AUXILIAR

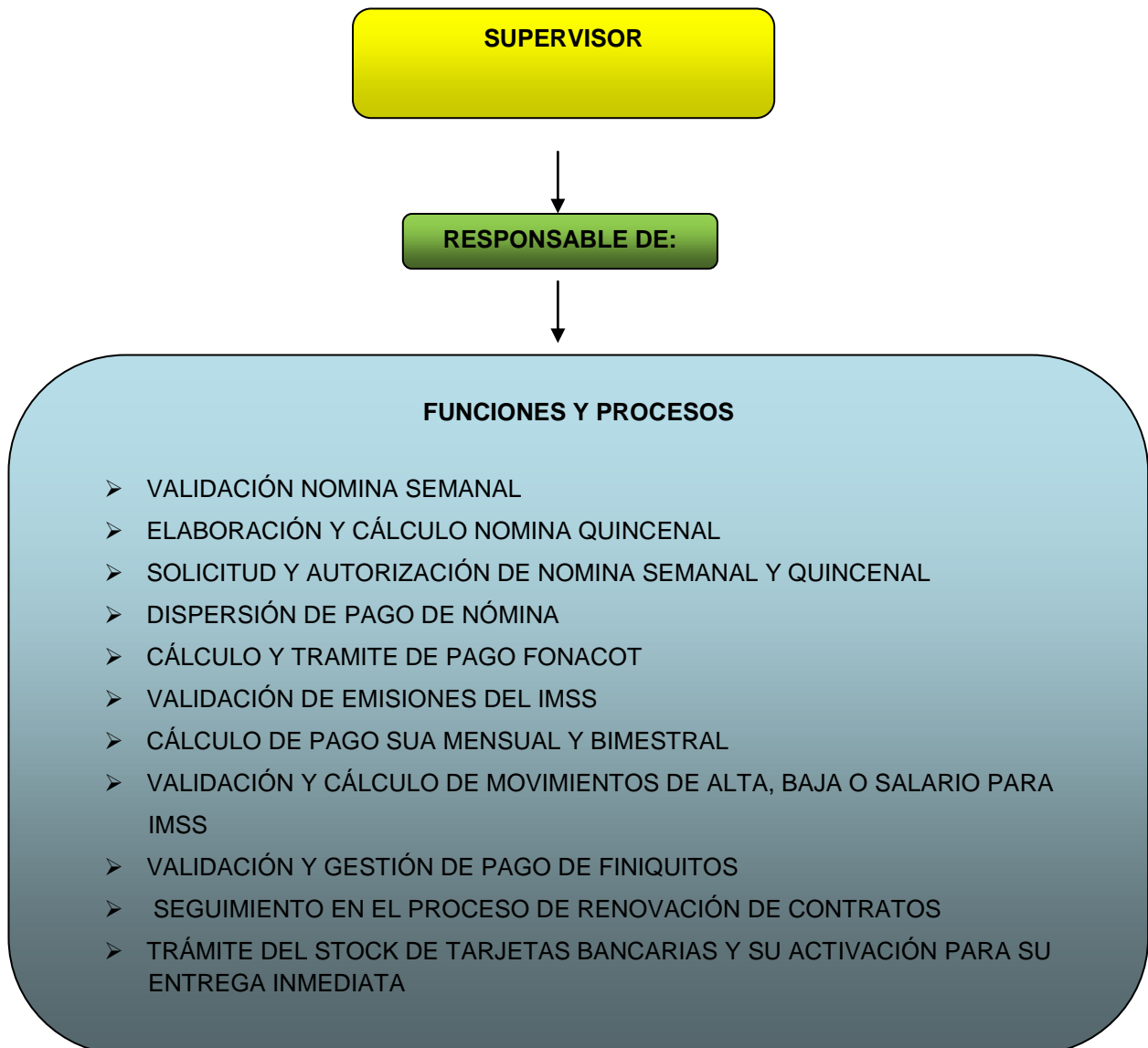


Fuente: Elaboración propia

El siguiente nivel jerárquico corresponde al supervisor del capital humano auxiliar como el que validará y efectuará los procesos elementales, para el correcto funcionamiento del departamento de recursos humanos, como se muestra a continuación (véase figura 14):

FÍGURA 14

FUNCIONES DE CAPITAL HUMANO SUPERVISOR



Fuente: Elaboración propia

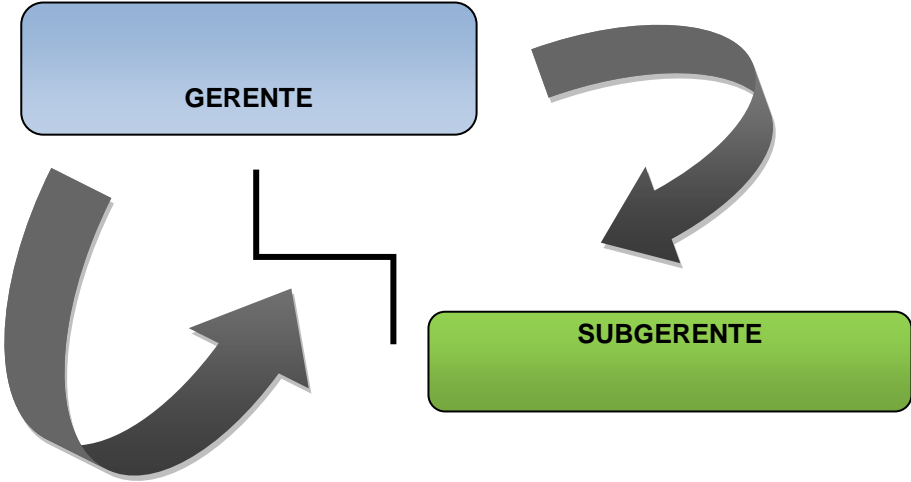
Como se aprecia el punto medular de las funciones y procesos lo concentra el supervisor como primer receptor de toda la información recopilada por parte del capital humano auxiliar, de manera que si esta no es analizada y calculada adecuadamente ya tenemos un problema relevante y en consecuencia afecta los resultados efectuados por el capital humano supervisor.

Afectando la última fase del flujo de información del capital humano supervisor hacia el subgerente responsable de emitir las autorizaciones pertinentes para el pago correspondiente o contribuciones patronales.

Y que el subgerente no reporte oportunamente al gerente del área los resultados para su validación con las demás áreas que integran la organización, generando un vicio de operatividad entre estos dos niveles jerárquicos y que la información deba reprocesarse como se muestra a continuación (véase figura 15).

FÍGURA 15

NIVELES JERÁRQUICOS AFECTADOS



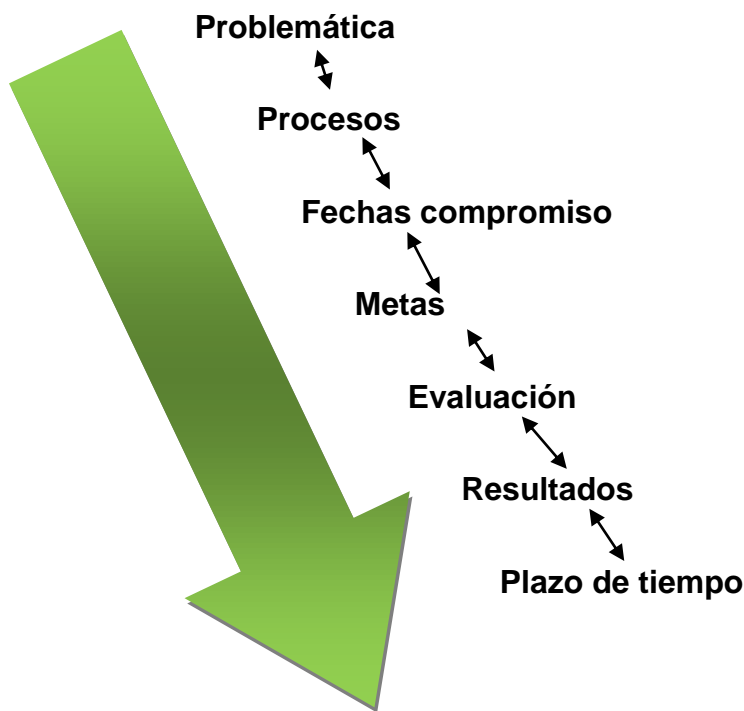
Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín (2002:278)

3.2 EL PLAN DE TRABAJO SU ELABORACIÓN Y DISEÑO

El diseño y elaboración del plan de trabajo tiene como origen conocer las diferentes etapas, funciones y responsables de cada ciclo, cuya finalidad es la de efectuar correcta y oportunamente el ciclo de actividades, como se muestra a continuación (véase figura 16):

FÍGURA 16

CRITERIOS PARA EL PLAN DE TRABAJO



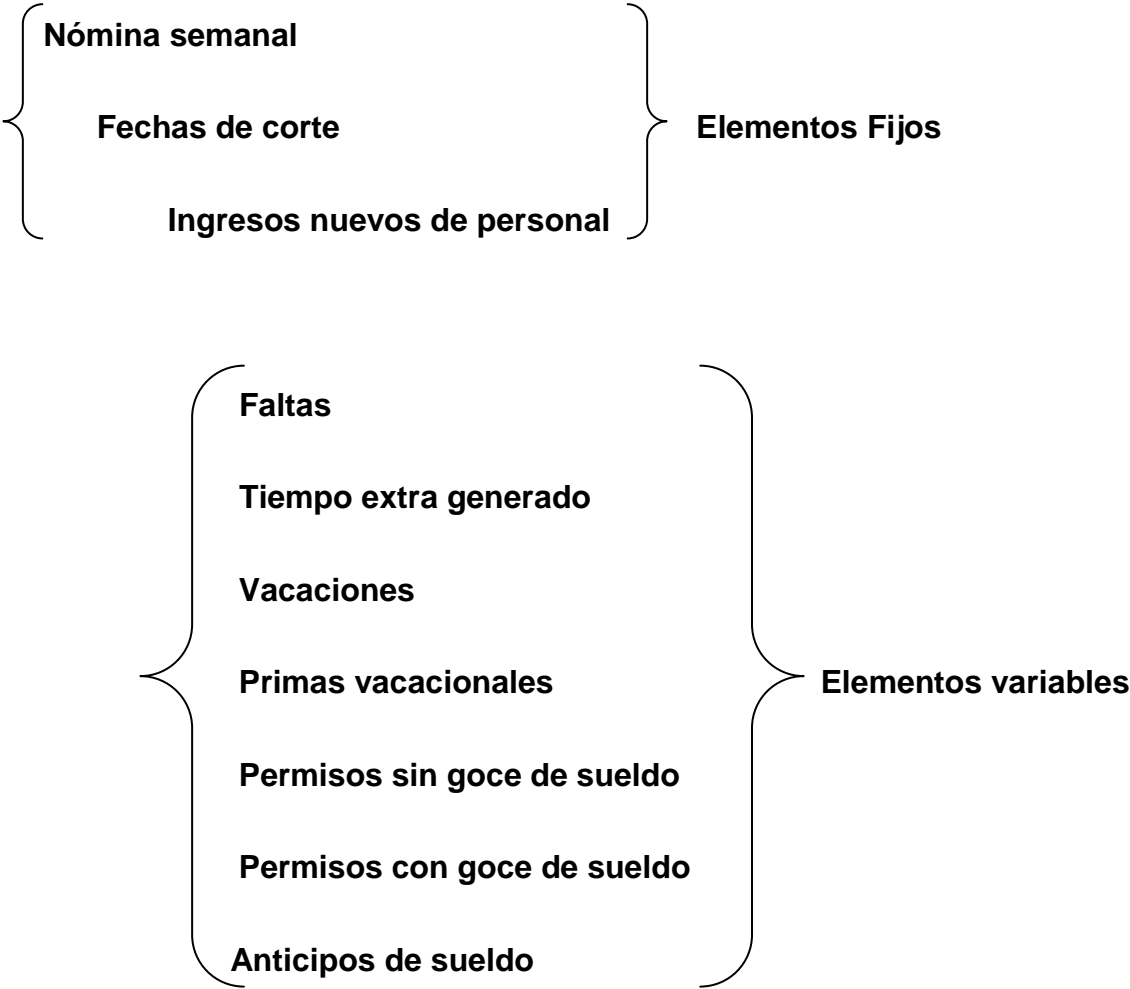
Fuente: Elaboración propia

De manera que el cumplimiento de un objetivo ó meta sea el enlace de la siguiente fase, permitiendo mantener la continuidad y lógica para alcanzar los resultados esperados en un plazo de tiempo y permita un análisis de los contratiempos surgidos durante el desarrollo del mismo para una solución con oportunidad.

La elaboración del plan de trabajo dependerá de los procesos a realizarse en cada ciclo y el plazo de tiempo marcado para concluirlo, permitiendo obtener una visualización clara de lo efectuado y su continuidad de la siguiente tarea como se muestra a continuación (véase figura 17):

FÍGURA 17

**PRIMER PASO PARA LA ELABORACIÓN DEL
PROCESO DE NÓMINA SEMANAL**



Fuente: Elaboración propia

Permitiendo el análisis detallado de la integración de cada uno de los elementos fijos y variables como se mostro en la figura anterior, de manera que si se interactúa con plazos de tiempo, se pueden controlar los posibles imprevistos en el proceso como se muestra a continuación (véase figura 18 a y b):

FÍGURA 18 A

SEGUNDO PASO PLAZO DE TIEMPOS EN EL PROCESO DE NÓMINA SEMANAL

Semana 22

Corte de Nómina del 7 al 11 de Enero 2013

Descripción	Abreviatura
Revisión de nuevos ingresos de personal	(Ingresos)
Recopilación de peticiones de vacaciones	(Vacaciones)
Autorización y gestión de Permiso sin goce de sueldo y Permiso con goce de sueldo	(PSG y PCG)
Validación de tiempo extra generado	(Tiempo extra)
Ingreso de incapacidades	(Incapacidades)
Ingreso de faltas	(Faltas)
Autorización y gestión de anticipos de sueldo	(Anticipos)

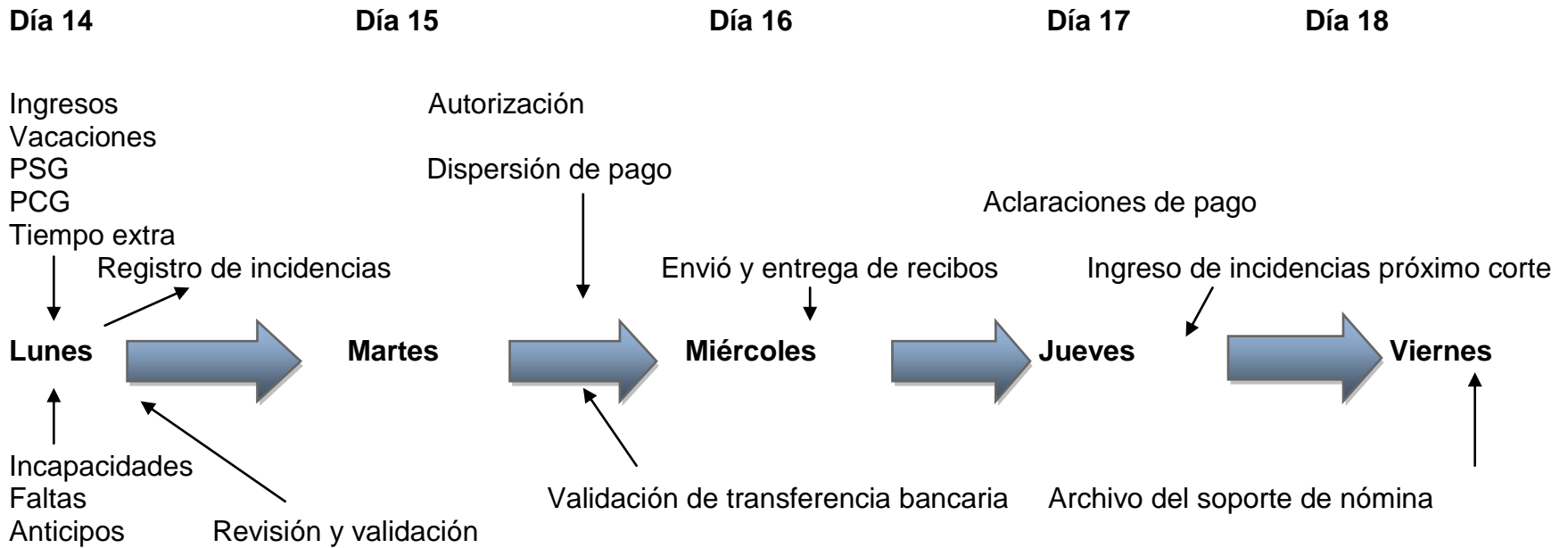
Fuente: Elaboración propia

FÍGURA 18 B

SEGUNDO PASO PLAZO DE TIEMPOS EN EL
PROCESO DE NÓMINA SEMANAL

Semana 22

Corte de Nómina del 7 al 11 de Enero 2013



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se aprecia el ciclo del proceso para la elaboración, cálculo y autorización de la nómina semanal, efectuado en un plazo promedio de un día y medio considerando que la dispersión de la operación debe realizarse oportunamente por políticas de la institución bancaria y pueda reflejarse el mismo día.

De manera que el plan de trabajo se considere por espacio de una semana para llevar acabo esta tarea, considerando también el establecer el día jueves de esa misma semana como el inicio del siguiente corte del proceso, permitiendo así contar con la holgura suficiente para la corrección de datos oportunamente, solicitar con anticipación las posibles afectaciones a ingresarse en el proceso, las peticiones de vacaciones, cálculo de primas vacacionales y autorización, así como la gestión de las justificaciones de ausentismos o el registro de faltas del capital humano operativo según corresponda.

Por ello la importancia de la planeación del proceso con el plan de trabajo permitiendo oportunamente la integración de todas las actividades que interactuarán para minimizar costos facilitando la obtención de objetivos y resultados satisfactorios, la atención adecuada de las demás funciones encomendadas en el departamento de recursos humanos. Optimizando los recursos y la participación del capital humano.

“El sistema a diseñarse puede ser bastante complicado o puede ser rutinario, esto depende de la experiencia en el área planeada. La función del diseño de sistemas debe perfeccionar esta decisión preparando los recursos disponibles dentro de un sistema significativo e integrado para el logro de los objetivos.”

Rodríguez Valencia Joaquín (2002:135)

En una meta en común, facilitando el resto de los procesos y el logro absoluto de los objetivos primordiales para el funcionamiento idóneo en el área de recursos humanos de esta empresa industrial.

3.2.1 PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL PLAN DE TRABAJO

Los procesos que se integran al plan de trabajo del departamento de recursos humanos para eficientizar las funciones del capital humano y facilitar la obtención de las metas planeadas, con la finalidad de optimizar tiempos y respuestas correctas, se enlistan por orden de importancia:

Validación correcta de la asistencia diaria de capital humano, con este proceso se inicia el proceso de nómina, permitiendo obtener el primer elemento principal para el cálculo.

Proceso de nómina semanal, cálculo de la nómina operativa de capital humano.

Proceso de nómina quincenal, cálculo de la nómina administrativa de capital humano.

Gestión y autorización de pago de nómina, del supervisor de nómina al subgerente del departamento y solicitud de transferencia al área de tesorería.

Dispersión de pago de nómina, de la nómina semanal y quincenal.

Envío y entrega de recibos de nómina, con este proceso se finaliza el proceso de cálculo de la nómina.

Aclaraciones de nómina, peticiones atendidas al capital humano operativo y administrativo en dudas generales de su pago de nómina.

Validación y presentación de movimientos al IMSS, presentación oportuna de los nuevos ingresos de capital humano (cinco días hábiles o un día antes), bajas de capital humano (cinco días siguientes hábiles) y modificaciones de salario (fijo cinco días siguientes y para el variable dentro de los cinco días de iniciado el bimestre).

Elaboración y cálculo de SUA mensual y bimestral, ingreso de las incidencias (ingresos, faltas, incapacidades por enfermedad general, maternidad o riesgo de trabajo, movimientos IMSS altas, bajas modificaciones de salarios, bajas, créditos de infonavit), surgidas durante el desarrollo de la nómina semanal y quincenalmente, para el reporte correcto de los días reales cotizados y salario que corresponda a cada capital humano.

Generación de discos de pago de COP e INFONAVIT, para efectuar el pago correspondiente mensual o bimestral en ventanilla bancaria o vía transferencia bancaria desde el portal bancario.

Elaboración y cálculo de FONACOT, registro de nuevos créditos FONACOT, registro de bajas de capital humano con créditos FONACOT, registro de incapacidades ó pago total del crédito, para finalizar con el cierre y cálculo de la cédula de pago e impresión de petición de pago en ventanilla de institución bancaria.

Atención de requerimientos de SHCP, IMSS e INFONAVIT, atender aclaraciones de información de SChP de la presentación oportuna de la declaración de sueldos y salarios con los movimientos generados en el año de calendario, aclaración de movimientos de alta de trabajadores y presentación del cálculo de prima de riesgo correcto, por último atender el requerimiento de nuevos créditos de infonavit y fechas de inicio de descuento.

Gestión y autorización de pago de IMSS e INFONAVIT, una vez concluido el proceso de cálculo y determinación de las obligaciones de pago de las cuotas obrero patronales se gestiona autorización y solicitud de cheque para su presentación en ventanilla de institución bancaria.

Trámite y activación de stock de tarjetas bancarias, al efectuarse el ingreso de nuevo capital humano se realiza el requerimiento vía portal bancario del stock de

Tarjetas de nómina necesarias para su activación, una vez recibida la remesa correspondiente, se procede a su activación e integración a las cuentas para efectuar depósito de nómina y finalizar con la entrega a cada capital humano y firma de contrato las obligaciones para la utilización de la tarjeta de débito.

Validación y cálculo de finiquitos, se realiza la validación de cálculo de finiquitos para la autorización y gestión de pago del mismo para citar al capital humano y se efectúen las firmas respectivas de término de la relación laboral.

Seguimiento a firma de recibos de nómina y su archivo, es elemental la finalización del cálculo de nómina hasta este proceso debido al oportuno resguardo y archivo del recibo de nómina como soporte del pago efectuado en las fechas determinadas.

Seguimiento de renovaciones de contrato, del capital humano que se encuentra en el esquema de tiempo determinado de manera que debe contarse con los contratos respectivos que deban hacer enlace al término e inicio del siguiente periodo.

Seguimiento de entrega de uniformes, todo el capital humano operativo debe contar con el uniforme correspondiente para efectuar su trabajo en beneficio de su integridad física, facilitando su estancia en la organización

Seguimiento de servicio de comedor, consistirá en efectuar la supervisión correspondiente en el servicio, ración y variedad de los alimentos que se sirven, permitiendo una dieta saludable para el capital humano.

Seguimiento y autorización de préstamos, una vez que se autoriza el préstamo solicitado por el capital humano interesado debe dársele el seguimiento en la recuperación de dicho préstamo así como la validación a la política de al menos haber transcurrido seis meses del último solicitado y autorizado.

Supervisión del capital humano, es importante para el seguimiento de los requerimientos o debida atención a cierto proceso.

Archivo en general, de toda la documentación necesaria en el departamento de recursos humanos, para evitar el traslape de documentos de información general y confidencial.

Reuniones de trabajo, que permitan la retroalimentación de las fallas originadas, mejora de propuestas de trabajo así como el atender los posibles requerimientos de capacitación necesaria para el capital humano.

De manera que al finalizar un ciclo de procesos sea el enlace del siguiente, obteniendo logros en cada uno y el realizarlos todos sin excepción para el equilibrio necesario del departamento de recursos humanos.

Por ello que cada una de las etapas que componen esta área tienen su debida importancia y su porque, algunas en mayor complejidad y realización pero todas se integran en forma inmediata, para facilitar la continuidad de las funciones.

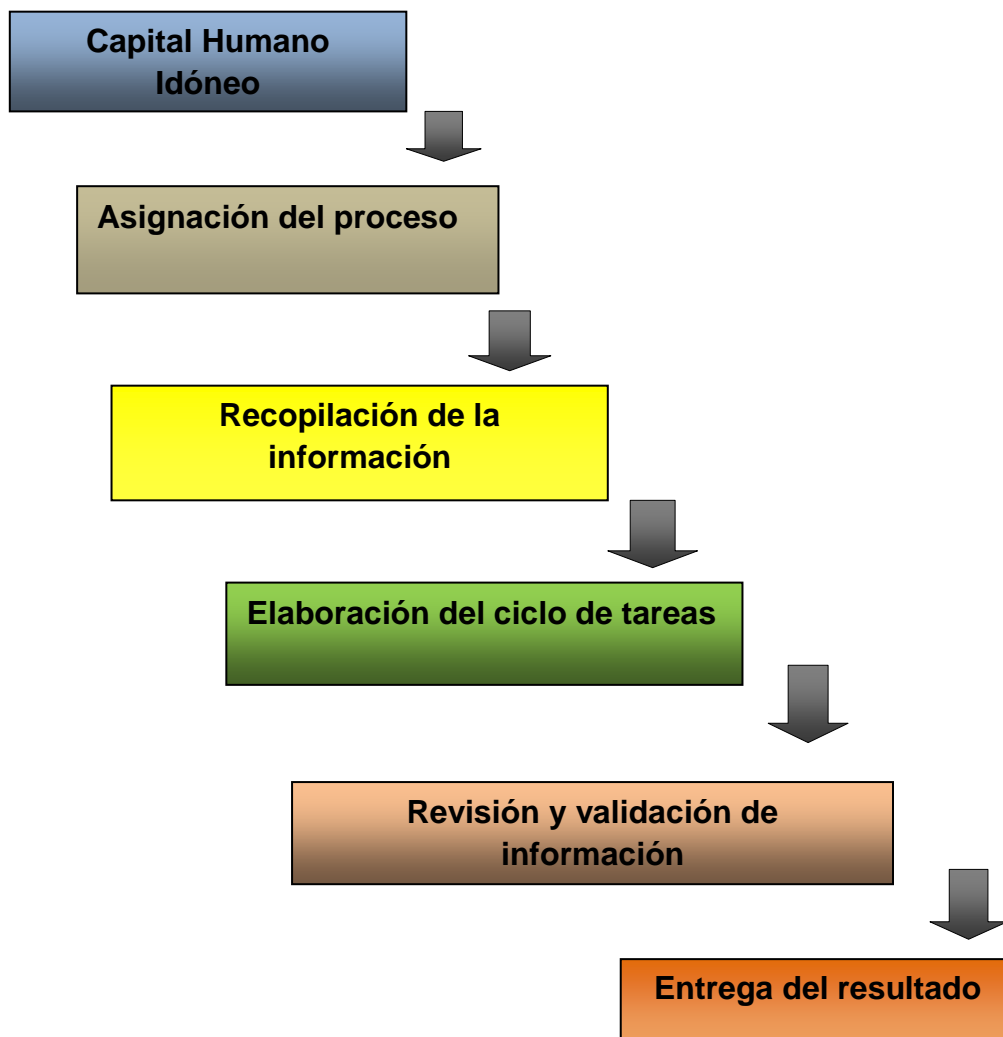
“En los departamentos de recursos humanos se lleva a cabo toda una compleja gama de actividades, y por tanto puede haber en ellos una serie de puestos con funciones muy variadas.” Werther William B. Jr. (2007:17)

3.2.2 PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES

La planeación de las actividades se efectuará de acuerdo a los procesos iniciales y finales, dentro de este ciclo para optimizar los recursos y el capital humano disponible para realizarlos (véase figura 19):

FÍGURA 19

SECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES

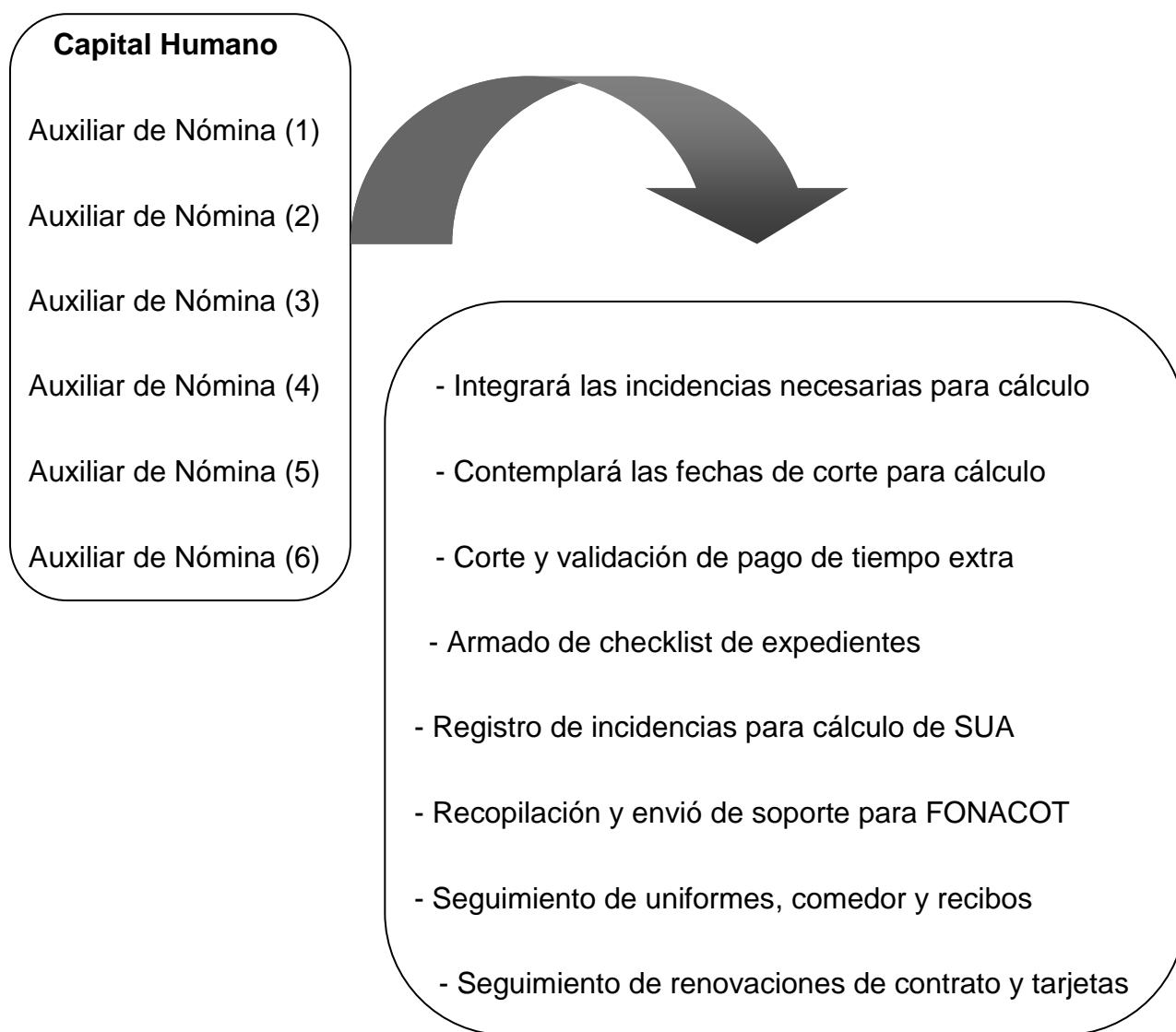


Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín (2002:147)

De manera que exista una interface del final de un proceso y el inicio del siguiente permitiendo obtener, un resultado esperado así como la conclusión de los demás procesos propios del área, por ello la finalidad de la planeación de las actividades y si consideramos la secuencia que debe darse quedará de la siguiente manera, (véase figura 20 A y B):

FÍGURA 20 A

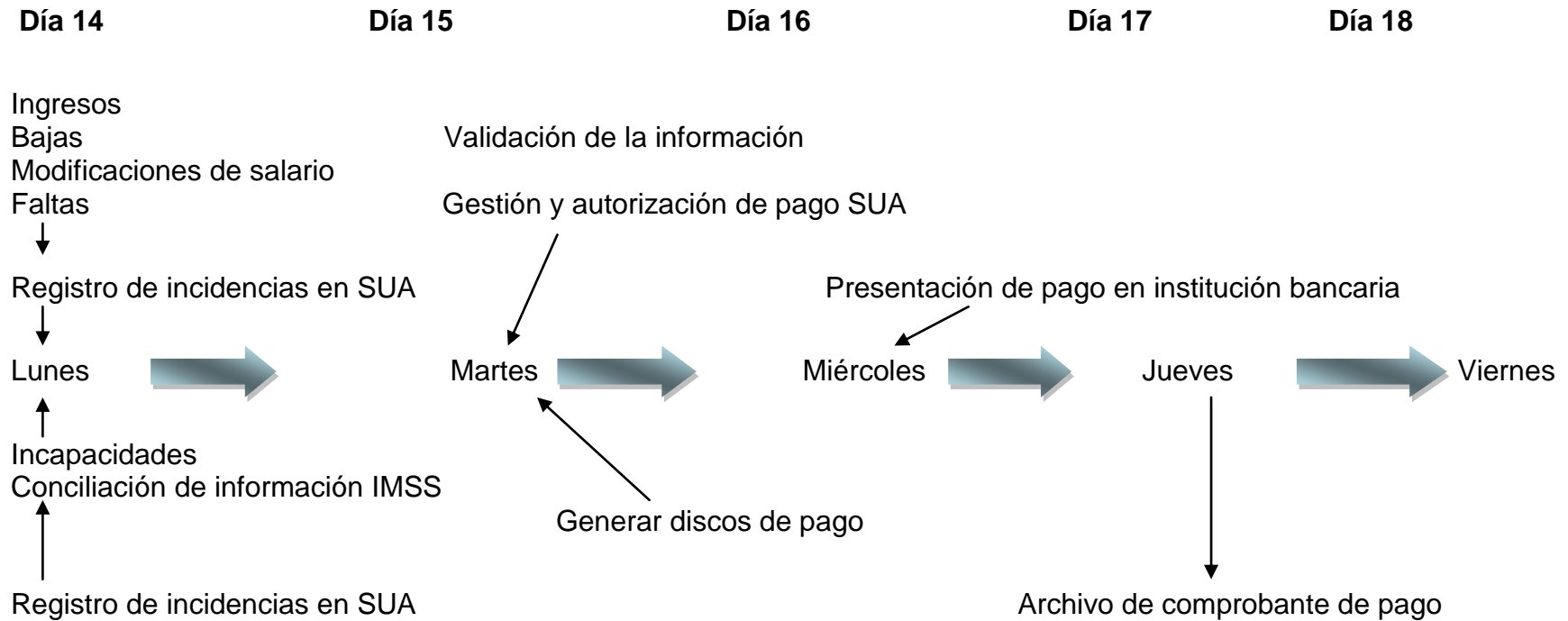
ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES



Fuente: Elaboración propia

FÍGURA 20 B

CIERRE PAGO DE NÓMINA E INICIO DE SUA



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 INTEGRACIÓN DE CALENDARIO

Cuando se tienen asignadas y planeadas las actividades así como el capital humano idóneo para efectuar las diferentes fases de procesos en esta área, bien pueden integrarse a un calendario facilitando las fechas en que deben realizarse cada etapa y adecuar los espacios disponibles para realizar una revisión adecuada.

Maximizando los recursos y el rendimiento adecuado del capital humano con el que se cuenta, armonizando y obteniendo el equilibrio necesario con cada uno de ellos, tal como lo considera el siguiente autor:

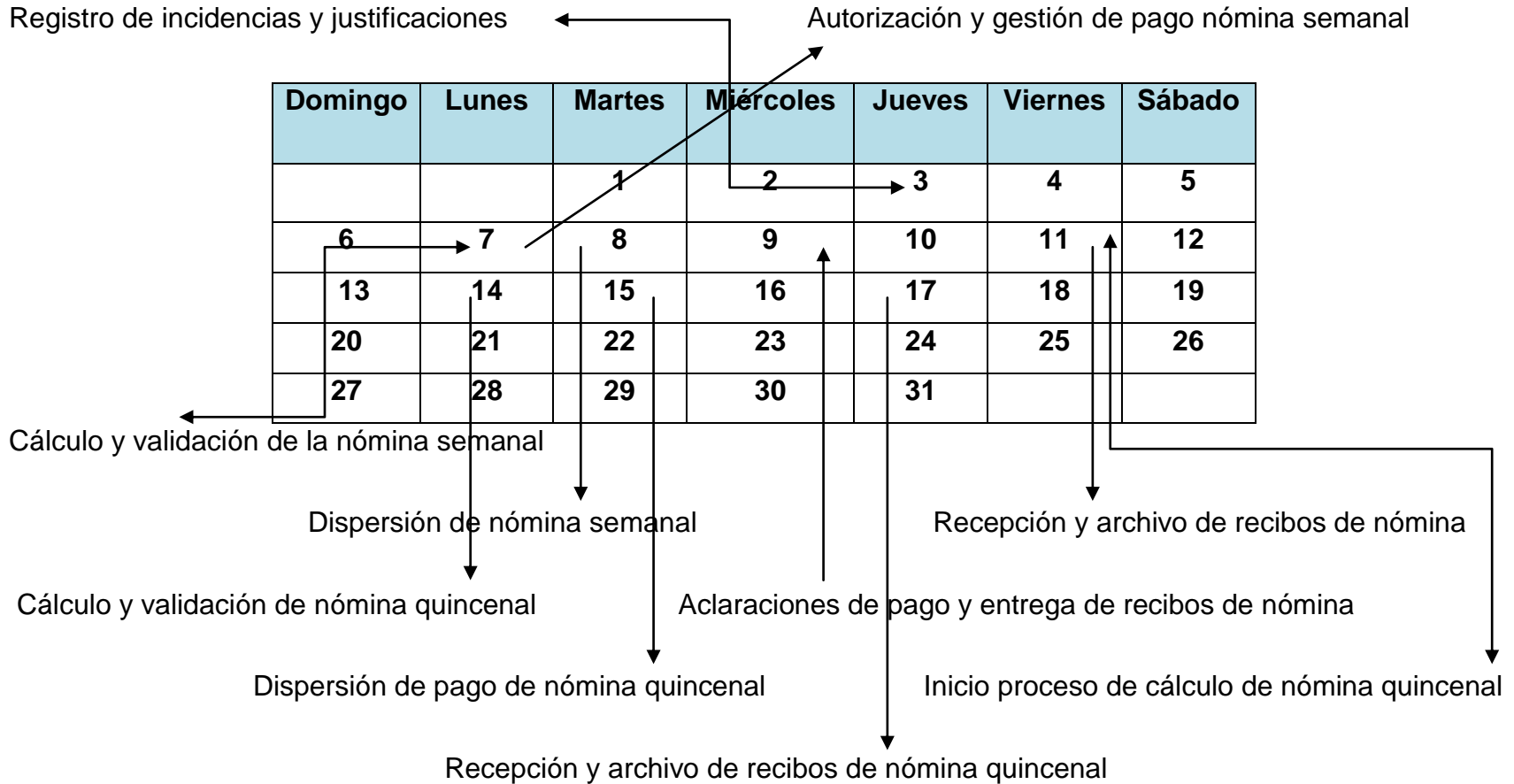
“Los procesos definidos en el desarrollo de la estrategia implican la consideración de los elementos del entorno, las oportunidades y los riesgos, las capacidades de la organización, los recursos corporativos y las competencias, de manera que se logre identificar la mejor coincidencia entre las oportunidades y los recursos.” Vargas Urzola Andrés (2002:94)

El definir fechas compromiso conlleva a cumplir la responsabilidad de la entrega de dicha información para la actividad siguiente además de identificar las posibles desviaciones y/o complicaciones que obstruyan su conclusión, por ello la importancia de programar con anticipación los recursos indispensables capital humano y tecnológico, las funciones a efectuar y las fechas en que iniciará y finalizará.

Teniendo una visión clara del hacia donde encaminar mayores esfuerzos y donde se puede ahorrar tiempo importante para la realización de tareas más complejas por los diferentes ciclos para el procesamiento de la misma y tener la holgura de efectuar la revisión adecuada para evitar omisiones o errores fomentando una mala toma de decisiones en perjuicio del área de recursos humanos o de la misma organización, a continuación se muestra la integración de las funciones en el calendario (véase figura 21,22 Y 23) para alcanzar las metas trazadas.

FÍGURA 21

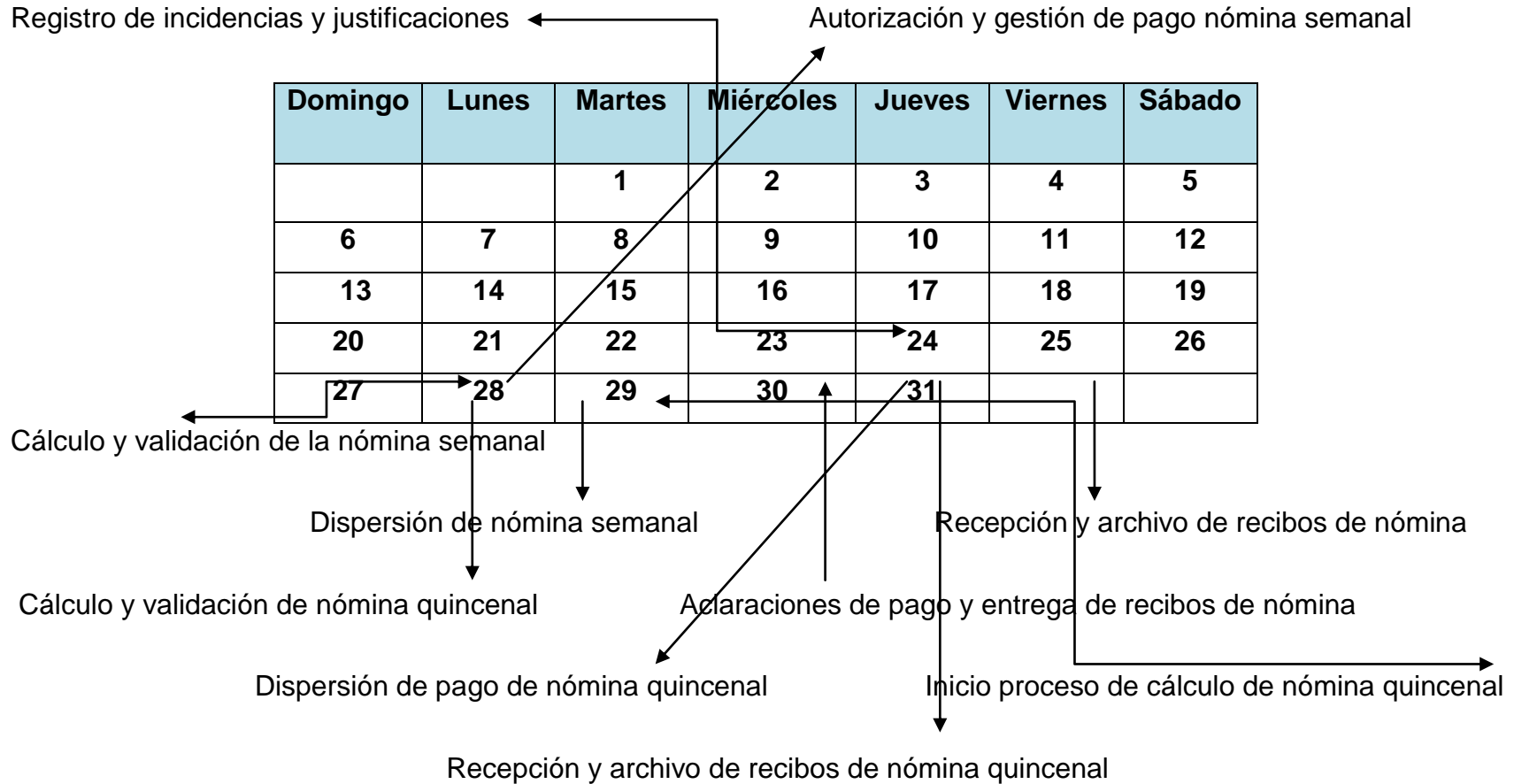
CALENDARIO Y PLAN DE TRABAJO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
ENERO 2013 NÓMINA SEMANAL Y QUINCENAL PRIMER MITAD DEL MES



Fuente: Elaboración propia

FÍGURA 22

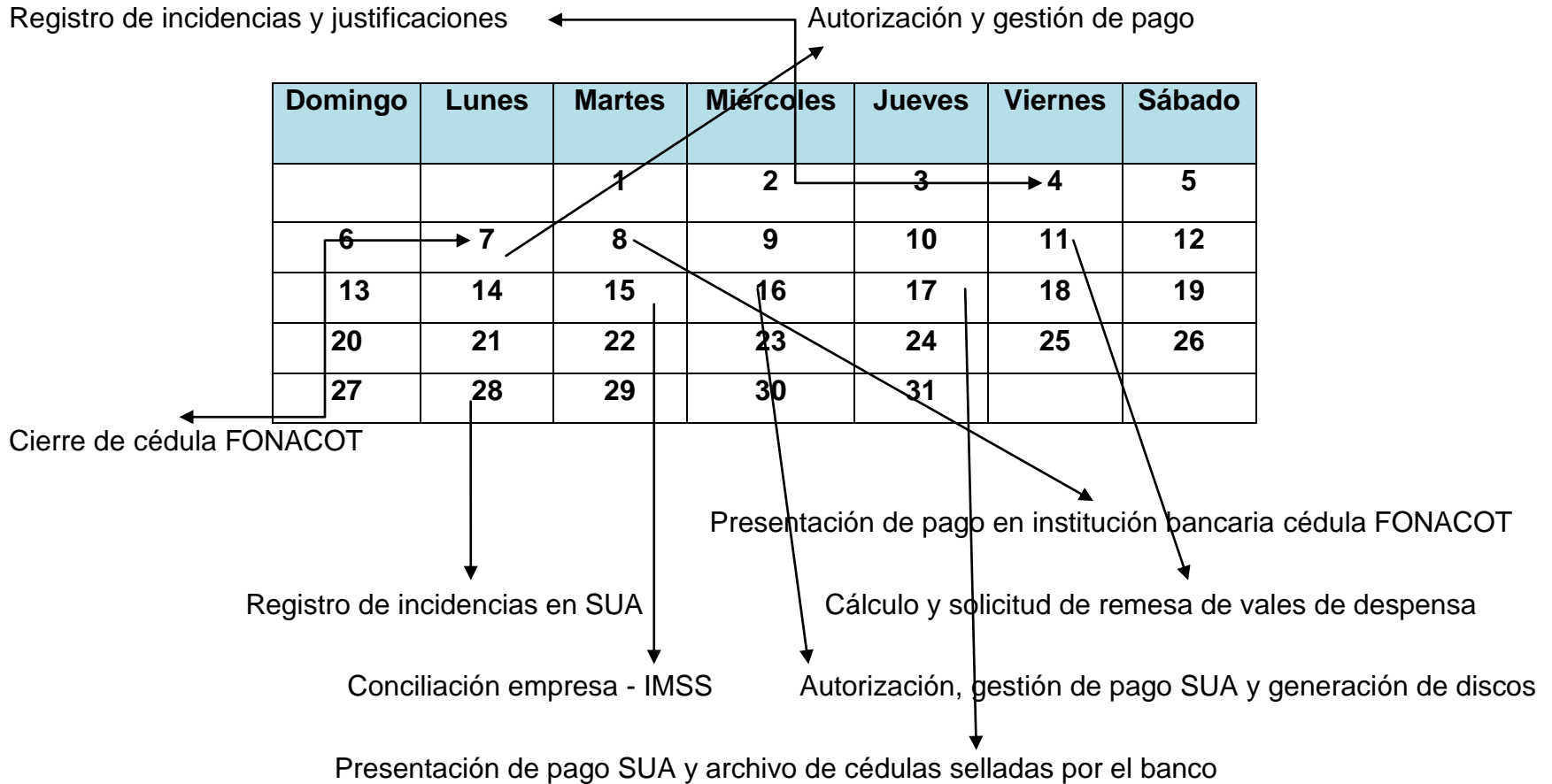
**CALENDARIO Y PLAN DE TRABAJO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
ENERO 2013 NÓMINA SEMANAL Y QUINCENAL SEGUNDA MITAD DEL MES**



Fuente: Elaboración propia

FÍGURA 23

CALENDARIO Y PLAN DE TRABAJO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
ENERO 2013 SUA Y FONACOT



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia la complejidad de las tareas efectuadas en el departamento de recursos humanos detalladas con anterioridad, debe cuidarse su realización por lo que se encuentran enlazadas de un ciclo a otro, de una manera que si una función no esta completada en su totalidad, el fracaso en el resto del ciclo es inevitable.

En la primera imagen se aprecia la estructura de la nómina semanal, los elementos que intervienen enlazados con la tarea de la nómina quincenal, la segunda ilustración muestra el desarrollo de la nómina semanal y quincenal nuevamente sin considerar nómina semanal en dos semanas que componen el mes para entenderla y por último se muestra el proceso compuesto de cálculo y pago de SUA, FONACOT y Vales de Despensa sin considerar los movimientos presentados ante la autoridad del IMSS como los nuevos ingresos, modificaciones de salario y bajas de capital humano, la integración del seguimiento de renovaciones de contrato, solicitud y control de stock de tarjetas bancarias así como el seguimiento a los diferentes requerimientos solicitados a la entidad y no menos importantes.

Por ello que si se logra la interacción de un plan de trabajo, capital humano idóneo en un calendario perfectamente establecido, no debe existir ningún inconveniente en alcanzar los objetivos planeados así como el rendimiento adecuado de los recursos.

Favoreciendo las utilidades de la empresa, aumentando su capital financiero y humano para un crecimiento óptimo y con muchos beneficios de productividad y la expansión de nuevas herramientas en el ámbito de competitivo.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DEL PLAN DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.1 ANÁLISIS DE PROCESOS UTILIZADOS

Los procesos utilizados en el departamento de recursos humanos ha tenido deficiencias considerables en el resultado final, provocando la carencia absoluta de la importancia y responsabilidad del ciclo de procesos, aumentando considerablemente costos innecesarios que merman la vida de la organización.

Y la comunicación hacia las demás áreas es deficiente, aumentando notablemente un ambiente de hostilidad y cooperación mínima hacia la misma, afectando el rendimiento del capital humano en funciones no óptimas y metas no claras, tal como lo menciona el siguiente autor:

“La información debe fluir hacia los puntos clave de la empresa. (Centro de decisión) donde son tomadas acciones y decisiones referentes al servicio que debe llevarse a cabo por el organismo.” Rodríguez Valencia Joaquín (2002:134)

Atendiendo situaciones emergentes con premura y sin el análisis necesario por el capital humano, sumado a su cansancio y la falta de interés de concluir oportunamente cada una de sus responsabilidades.

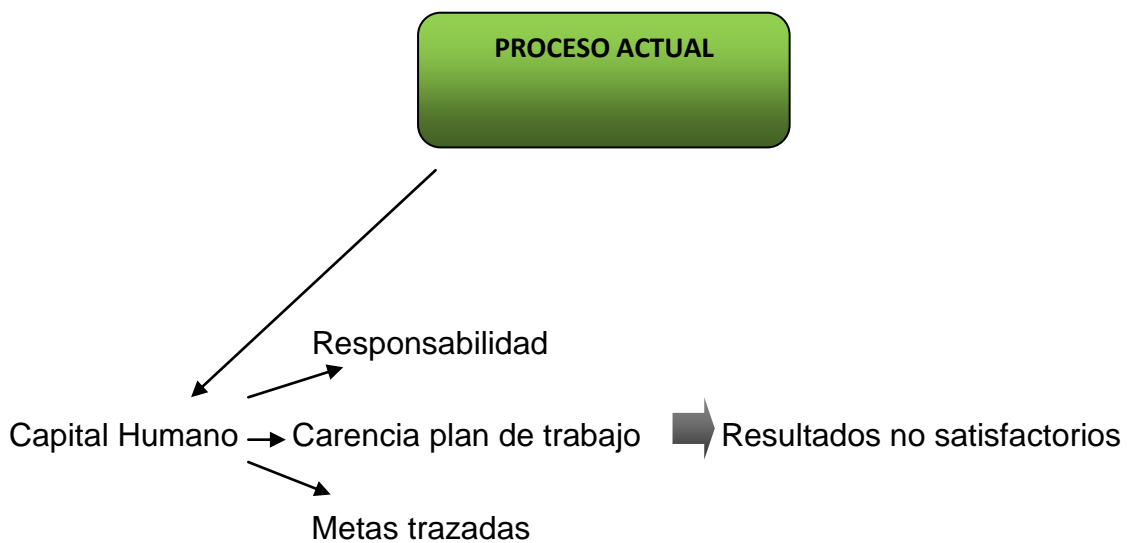
Provocando un ambiente poco sano dentro del departamento y entre el capital humano integrante, la realización de procesos incompletos, así como la ausencia de una visión profesional de su responsabilidad y lo que se espera de tu trabajo con la conclusión en cada fase.

Por ello la importancia de establecer los mecanismos necesarios para elaborar el ambiente perfecto de trabajo y la estructura adecuada para el flujo de la información y la obtención de metas específicas de otra manera la distorsión entre los elementos que intervienen es notoria y sumamente deficiente.

Por tanto es indispensable se cambie la forma en la que actualmente se llevan a cabo los procesos en este departamento e iniciar con los mecanismos adecuados para el mejoramiento de las más óptimas condiciones de trabajo, (véase figura 24) para facilitar los mejores logros.

FÍGURA 24

CICLO DE PROCESOS ACTUALMENTE



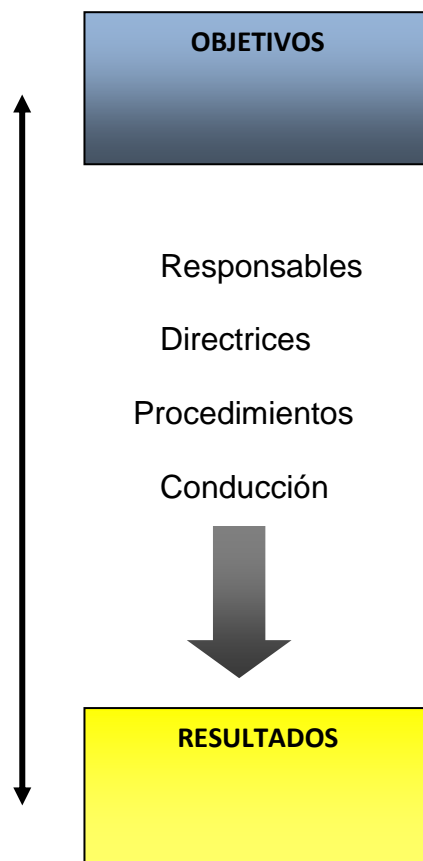
Fuente: Elaboración propia

Identificar las carencias del capital humano durante su realización en el área, para una capacitación adecuada en base a los requerimientos en cada perfil, realizar una estructura del inicio y del último proceso así como la interacción de los elementos, de otra manera no se tiene una dirección el hacia donde encaminar los recursos ocasionando un alto costo para la entidad, en destinar recursos financieros a suplir las omisiones en los resultados presentados para la correcta toma de decisiones en beneficio de la estabilidad de la organización.

Acertando en un crecimiento saludable y el rendimiento de todos los recursos que en ella intervienen, por ello la importancia de romper con paradigmas que obstaculicen el efectuar un cambio saludable, en la forma como se han llevado hasta este momento todo el ciclo de procesos dentro del área de recursos humanos y se inicie con una adecuada planificación de funciones, optimizando el capital humano y sus habilidades, por último la propuesta de un plan de trabajo para facilitar los resultados (véase figura 25) , así como el mejor ambiente para laborar dentro de una entidad.

FÍGURA 25

ELEMENTOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS



Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín (2002:146)

4.1.1 CUADRO COMPARATIVO DE PROCESOS

Los procesos están efectuados para cumplir un cometido, armonizando las funciones a desarrollarse en una entidad, facilitando los objetivos planeados para una correcta toma de decisiones, beneficiando el rendimiento de los recursos y el ambiente de trabajo en la misma, de manera que todos los elementos interactúen de manera satisfactoria y se logre el propósito deseado de otra manera los resultados no son los esperados (véase cuadro 2).

CUADRO 2

PROCESO	LOGROS			COMENTARIOS
	BUENO	REGULAR	MALO	
Sistema de asistencia	X			Falta mantenimiento
Registro de incidencias		X	X	A destiempo
Proceso de cálculo de nómina			X	A destiempo
Proceso de validación			X	A destiempo
Proceso documentación soporte			X	Traslapada
Control de documentación			X	Mínimo
Tiempos de entrega			X	A destiempo
Proceso cálculo FONACOT		X		A destiempo
Proceso cálculo SUA mensual			X	A destiempo
Proceso cálculo SUA bimestral			X	A destiempo
Proceso movimientos IMSS			X	Sin control
Proceso de finiquitos			X	Falta experiencia
Proceso vales despensa		X		A destiempo
Proceso renovación de contrato			X	Sin control
Proceso capacitación			X	No se tiene

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el cuadro anterior, los procesos efectuados en el área son realizados con deficiencias ocasionando retrocesos que afectan los resultados esperados y el rendimiento del capital humano, así como el ampliar un horario de trabajo por las demoras de entrega en algunas actividades.

Sin duda las omisiones efectuadas en las tareas merman las utilidades de la organización en una correcta toma de decisiones y la falta de credibilidad ante las demás áreas que componen la entidad.

Al efectuar el análisis y el cuadro comparativo de las funciones son evidentes las carencias en el desarrollo de los tareas y se propicie un escenario poco favorecedor en el departamento de recursos humanos, por ello la importancia de efectuar correctamente cada una de las interfaces elementales con la calidad y responsabilidad debida y el mejorar la calidad humana en cada capital humano con la planeación debida, las capacidades, experiencia y un plan de trabajo para una funcionalidad oportuna, permitiendo un crecimiento favorable y el equilibrio perfecto de los elementos para una correcta obtención de logros en la organización ,como lo define el siguiente autor:

“La planeación de los recursos humanos es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para proyectar o prever los escenarios futuros y conocer o determinar, mediante la puesta en práctica de un conjunto de técnicas , la cantidad de personal necesario y competencias requeridas, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de optimizar los beneficios y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia empresarial y las exigencias y particularidades de cada cargo.” Guzmán de Miguel Margarita (2010:7)

Durante el desarrollo de los procesos puede existir una omisión o un resultado poco favorecedor pero en la medida que se busque la o las alternativas para evitar en lo sucesivo el mismo escenario estamos previendo las posibles fallas o la espera de deficiencias en las funciones desempeñadas de manera que debe considerarse un tiempo oportuno para evaluar la actual estructura y las carencias existentes, eligiendo el mejor sistema, proceso o la estructura adecuada para obtener el mejor resultado considerando lo siguiente:

1.- Para mejoramiento de procesos a utilizar y la obtención de resultados favorables en la entidad.

2.- Cambio o modificación puede significar cambio de personal, el como se realiza una función, operación o actividades.

3.- Conversión cambiando la forma o estado de procesos antiguos a estructuras actuales de manera que sea competitiva su funcionalidad.

4.- Un diseño totalmente nuevo para lograr los objetivos en un plazo de tiempo.

Por ello la importancia de efectuar la correcta utilización y maximizar los recursos para la estabilidad de la organización, contar con el capital humano capacitado y experimentado y un alto grado de compromiso en los objetivos establecidos.

Definiendo la estructura correcta del hacia donde encaminar los elementos en la consecución de resultados, favoreciendo un crecimiento en la entidad y evitando la disminución de los recursos así como una optima utilización de los mismos, sin duda el mejoramiento y los resultados que se desean obtener en gran medida es de las medidas de planeación y la estructura de un proceso clave para lograrlas.

4.2 ORGANIGRAMA Y FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El organigrama en una organización debe cumplir el objetivo de informar y dar a conocer las jerarquías que lo componen de manera que facilite el flujo de la información y a quien se debe dirigir la misma, de otra manera no se tiene la estructura correcta desde un inicio, ocasionando confusiones entre los departamentos, como lo menciona el siguiente autor:

“Un departamento de recursos humanos contiene toda una jerarquía de funciones especializadas. Los elementos específicos desde el puesto de mayor autoridad hasta los de menor nivel jerárquico varían de organización a organización” Werther William B. Jr. (2007:17)

Y derive en la correcta asignación de funciones al capital humano capacitado y experimentado, facilitando el logro de los objetivos, por tanto un organigrama tiene como principales características lo siguiente:

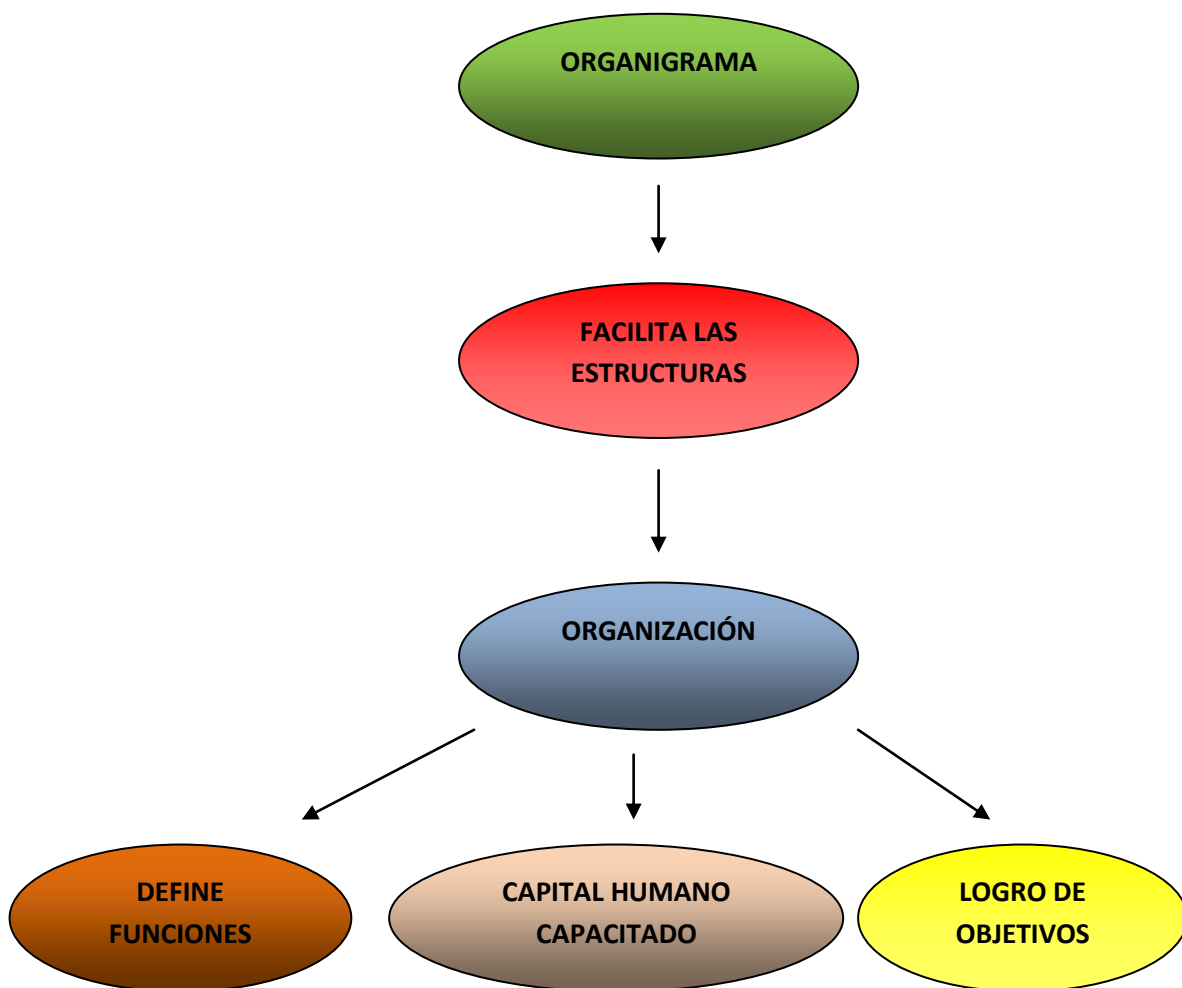
- 1.- Indica los niveles jerárquicos en una empresa
- 2.- Debe ser funcional
- 3.- Su estructura dependerá del tamaño de la entidad
- 4.- Debe ser flexible en cambios y estructura
- 5.- Debe indicar los objetivos a lograr por área y gerencias
- 6.- Los procesos deben interactuar con las metas alcanzadas

Permitiendo tener una visión clara de los alcances en la información beneficiando a cada una de las estructuras y áreas, siendo una fuente de cambio adaptable a las

Necesidades de crecimiento, facilitando los resultados que deberán efectuarse en un plazo de tiempo, evitando las demoras de entrega de la información, así como a quien le compete hacer que, y en forma general el organigrama es el resumen de la estructura en una entidad de donde surge toda su actividad (véase figura 26).

FÍGURA 26

FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia

Facilitando las tareas asignadas y autoridad a todas las gerencias o direcciones que integran la entidad, así como la definición clara de los elementos, actividades y desafíos que puedan presentarse, como se define a continuación

“Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, indica que cada actividad (o subsistema) se relaciona directamente con todas las demás.” Werther William B. Jr. (2007:20)

Analizando la importancia del organigrama y conociendo la estructura que la integra, el departamento de recursos humanos definirá las funciones vitales para su elaboración correcta, de tal manera que se organicen y planeen de forma favorecedora, como lo menciona el siguiente autor:

- 1.- El concepto básico que sustenta la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.
- 2.- El concepto de organización implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.
- 3.- Al efectuar la coordinación de actividades se requiere de una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad que respalde a cada persona. A esta forma de distribución se le denomina “división del trabajo”.
- 4.- A los conceptos anteriores se une la necesidad de una “jerarquización de la autoridad”. Es obvio que no es posible la coordinación de varios individuos o diversas organizaciones si no existen los medios para controlar, dirigir o limitar las diversas actividades.

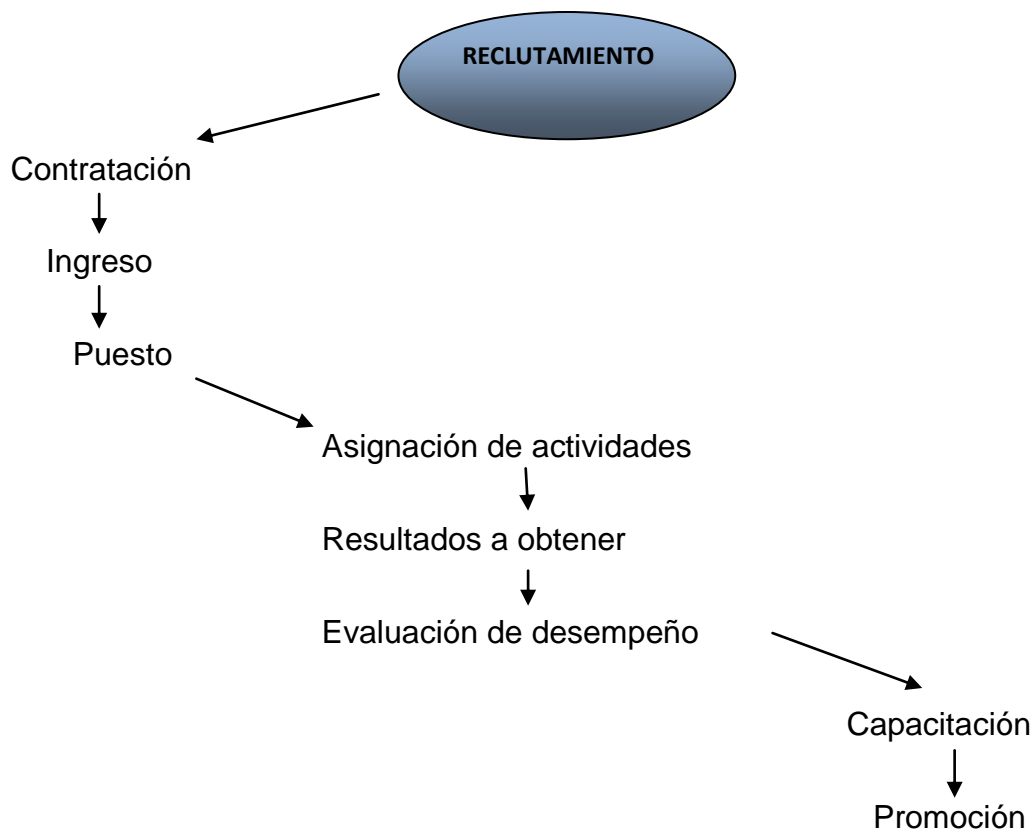
Fuente: Grados Espinosa Jaime A. (2003:01)

Direccionando las funciones necesarias para el logro de los objetivos particulares del departamento de recursos humanos de manera que le inyecten vida y las líneas funcionales del mismo operen de exitosamente, siendo una ventaja positiva el desarrollo y crecimiento en cada capital humano (véase figura 27 y 28).

“Para llevar a cabo sus función los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples, que en ocasiones son conflictivos.” Werther William B. Jr. (2007:27)

FÍGURA 27

FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



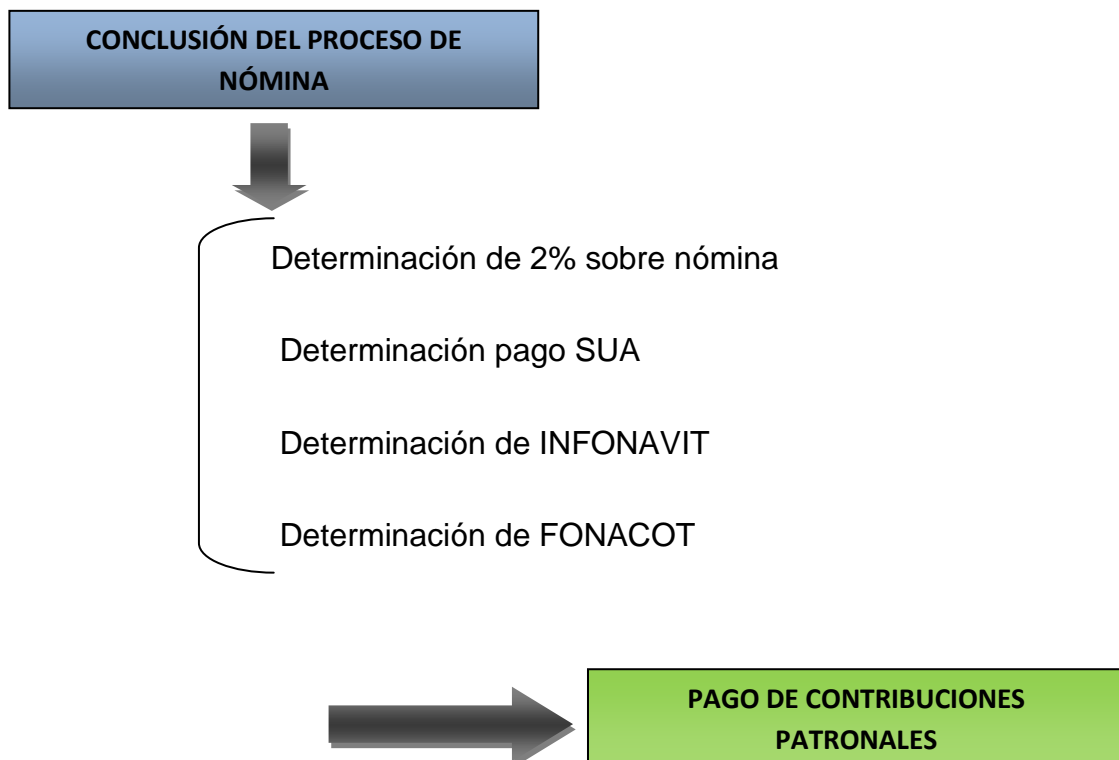
Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se muestra el ciclo de la función de reclutamiento y selección de manera que se muestran interrelacionados en base a los procesos siguientes permitiendo orientar el inicio del siguiente con el final de la anterior función, como lo define el autor:

“Establecer las funciones y atribuciones de este departamento es una de las tareas de la dirección superior, para lograr de manera efectiva la coordinación de sus relaciones con los departamentos en línea” Rodríguez Valencia Joaquín (2002:278)

FÍGURA 28

FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia

Y el ciclo de las actividades se realice de forma correcta así como una dirección en la administración del capital humano y la planeación adecuada de las tareas facilitando en todo momento los mejores resultados.

Conjugados al plan de trabajo existe un margen de error mínimo y se cumplan todas las expectativas planeadas, considerando los objetivos como se define a continuación:

“La gerencia o el departamento de personal tiene como objetivo genérico: contratar al personal adecuado para la empresa, así como mantener las buenas relaciones humanas y efectuar todas las labores operativas que correspondan a sueldos, salarios, prestaciones, valuación, promociones, etc.” Rodríguez Valencia Joaquín (2002:278)

Auxiliando con el ciclo de sus funciones a las demás áreas que integran la entidad brindando la óptima realización de los recursos desempeñados en el departamento de recursos humanos, inyectándole vida al ciclo de los procesos.

Asumiendo el control de los elementos asignados y el utilizar las habilidades de cada capital humano con el que se cuenta, logrando los estándares de calidad que debe existir en cada uno de ellos, por tanto es de vital importancia el filtro de validación, para la asignación de sus tareas, finalizándolas con oportunidad y el margen de tiempo oportuno para su previa revisión y entrega.

Sin duda la particularidad del capital humano en el área de recursos humanos es elemental para la elaboración de diversas tareas por la complejidad de su análisis, así como el sumo cuidado durante su realización, por ello la finalidad de contar con el capital humano calificado y experimentado para el mejor rendimiento, basado en su capacidad y responsabilidad de los procesos, brindando el mejor escenario en la toma de decisiones con un plan de trabajo correcto bien dirigido.

4.3 PROPUESTA DEL PLAN DE TRABAJO

La propuesta de un plan de trabajo específico en el área de recursos humanos tiene como finalidad, la de ofrecer una planeación correcta de las funciones, procesos y capital humano idóneo, de manera que al conjugarse brinden los mejores resultados y faciliten la toma de decisiones, teniendo como particularidades:

1.- Planeación correcta de las actividades

2.- Establecer ciclos clave

3.- Adecuarse a las necesidades del área

4.- Establecer fechas entrega

5.- Resultados óptimos

6.- Disminución de errores

7.- Validación de la información

8.- Evitar reprocesos

9.- Duplicidad de funciones

10.- Capital humano capacitado

Permitiendo tener una visión clara hacia donde encaminar los recursos, el rendimiento absoluto de los elementos que se integran, ofreciendo el escenario perfecto para un ambiente de trabajo sano elemental, para el desarrollo de las diferentes actividades y ciclos que componen el área de recursos humanos, eficientizando al máximo los logros finales, siendo una herramienta elemental en el auxilio cada proceso.

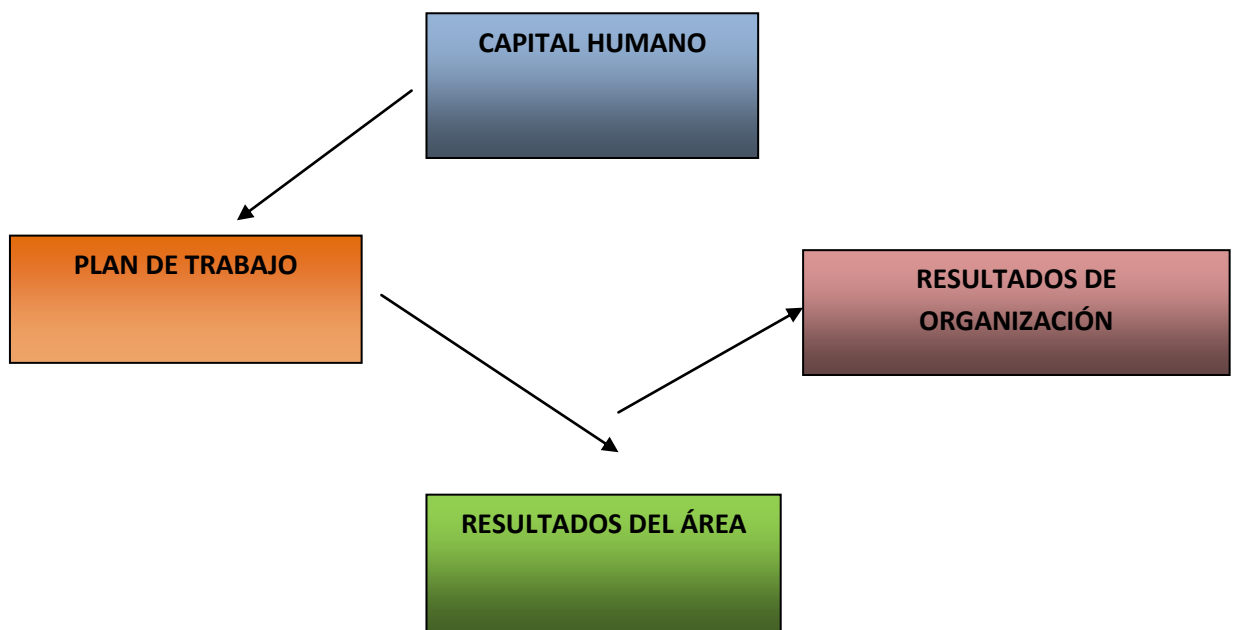
Es cierto también que en la medida que se analicen las prioridades de cada función, se logrará su optimización durante su elaboración y la del capital humano existente como lo menciona el siguiente autor:

“El capital humano existente en una organización puede convertirse en fuente de ventajas competitivas mejorando los niveles de productividad, así como la satisfacción de los clientes.” Hernández Perlines Felipe (2008:43)

Favoreciendo las metas planeadas y la disminución de costos innecesarios durante el desarrollo de las actividades, facilitando los resultados, que permitan el ahorro de tiempos invertidos y fechas entregables (véase figura 29).

FÍGURA 29

OBJETIVO DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia

Estableciendo el escenario perfecto para una toma de decisiones objetiva, permitiendo la innovación en procesos importantes integrados al plan de trabajo, reflejando los estándares de calidad que se desean alcanzar en el área y una emisión de resultados favorables y confiables a los siguientes niveles, como lo considera el siguiente autor:

“Las empresas deben adoptar el pensamiento estratégico, de manera que asocien la necesidad de información con la toma de decisiones y solución de problemas, vertiendo todo esto en un documento, originado y elaborado mediante la participación de todos los integrantes y de todos los niveles de los negocios.” Barragán Codina José (2002:73)

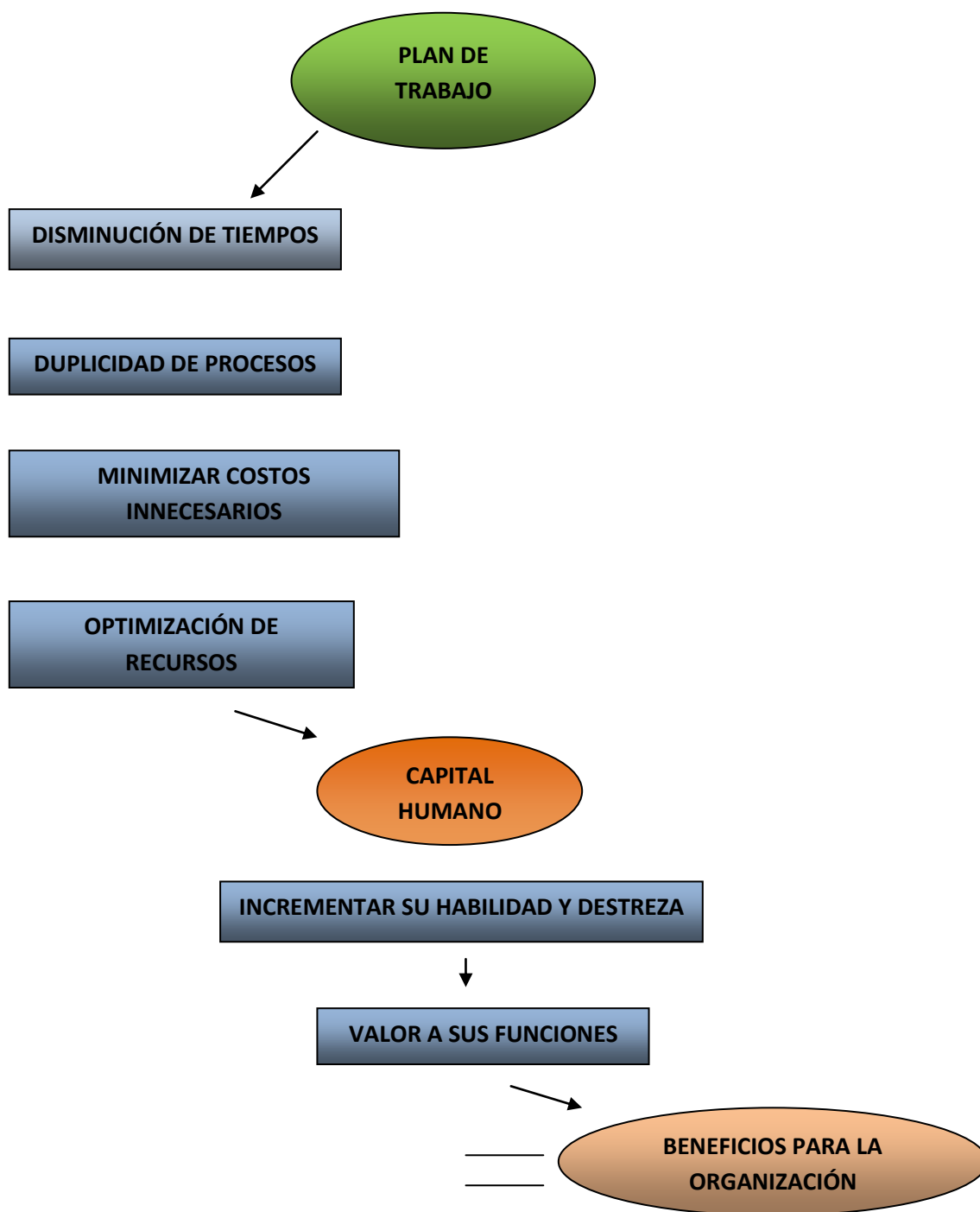
Facilitando las tareas asignadas y como deben llevarse a cabo desde su inicio hasta el final de cada actividad con la responsabilidad absoluta de quien se encuentra efectuándolo y comunicarle lo que se espera obtener de su trabajo, contribuyendo a desarrollar la armonía necesaria de comunicación con el resto del capital humano por su jerarquía integrando el departamento de recursos humanos.

Con esta propuesta se espera brindar un mecanismo esencial para el desarrollo de las funciones en esta área de manera que los tiempos establecidos realmente se utilicen para lo que fueron determinados así como el cumplimiento de periodos planeados y pactados con el resto de los departamentos.

Una disminución clara de las omisiones durante la elaboración de las actividades, reprocesos en algún ciclo así como una disminución del margen de error muy perjudicial para las finanzas de la entidad y que a largo plazo es una suma considerable, que bien se puede destinar a una capacitación y realmente sea productiva para el capital humano mejorando sus habilidades y destrezas, beneficiando a la organización con un plus en su trabajo realizado (véase figura 30).

FÍGURA 30

PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE TRABAJO
EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia

La finalidad de efectuar la propuesta del plan de trabajo es la de plantear una herramienta que facilite la comunicación hacia las áreas y niveles de la estructura del departamento de recursos humanos con la asignación de actividades correctas de capital humano y la conclusión del ciclo de los procesos.

Obteniendo resultados como se muestra en la figura anterior con el inicio en la estructura de un plan de trabajo y en forma descendente hasta cubrir el resultado de objetivos establecidos para la entidad.

Definidos de tal manera que se cumplan cada uno de los elementos anteriores, alcanzando las metas planeadas, el rendimiento y aprovechamiento de las habilidades del capital humano que hasta este momento se carecen en el área de recursos humanos.

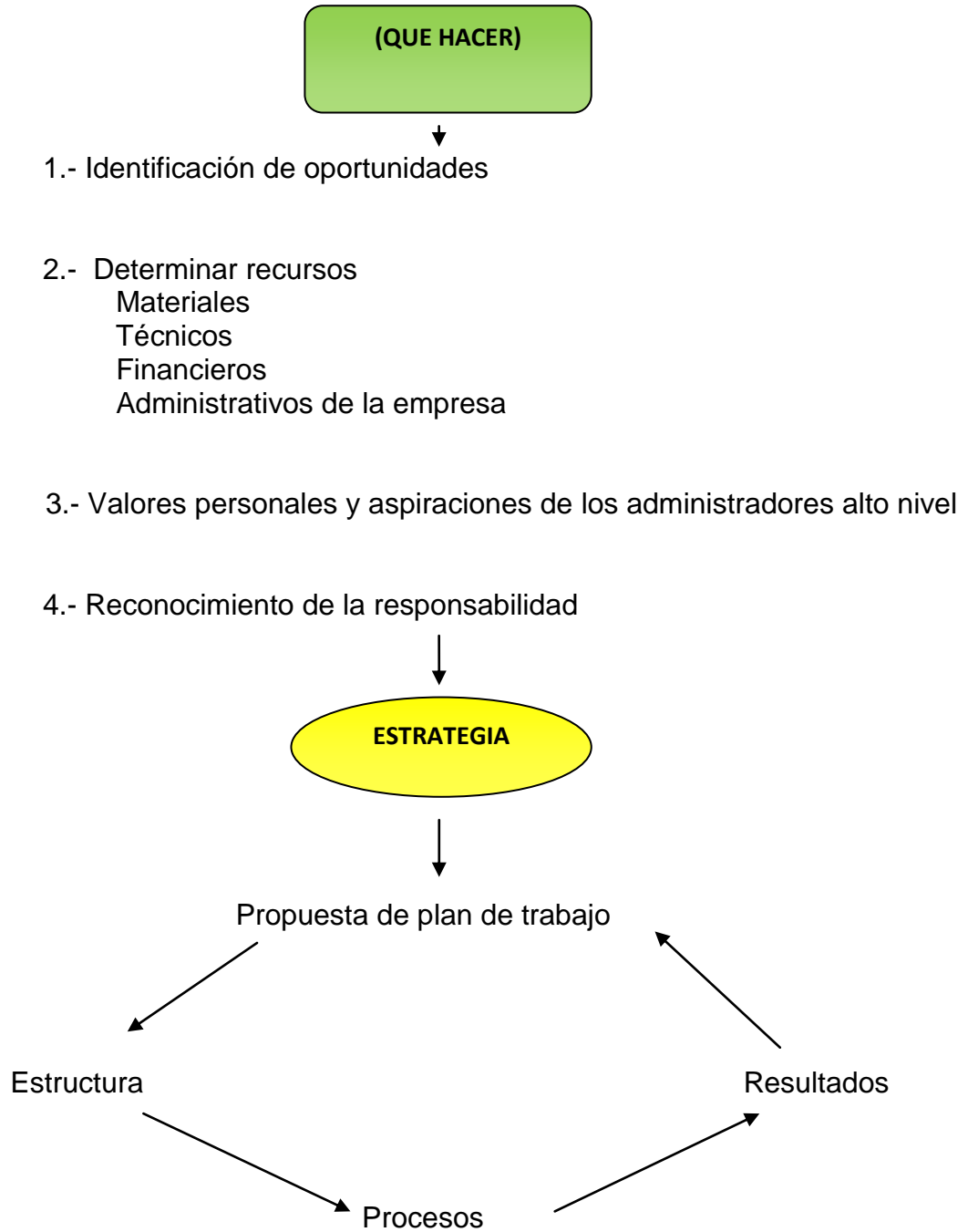
Permitiendo lograr la eficiencia y alcanzar los estándares de calidad necesaria para el departamento debido a que no tienen una dirección y una meta en conjunto, ni el flujo de la información correcta que facilite los mecanismos y una realización óptima.

Por ello el interés del proponer un plan de trabajo que mejore las deficiencias que han sido motivo de fallas en los resultados entregados y la falta de experiencia en el capital humano que lo integra, asumiendo actividades desfavorables en escenarios de premura aumentando considerablemente los costos de esa deficiente planeación y asignación de operaciones en los tiempos y espacios permitidos.

Identificando las omisiones y puedan corregirse oportunamente así como mejorar la calidad de resultados en el capital humano y efectuar la capacitación necesaria para cubrir la merma de resultados (véase figura 31).

FÍGURA 31

OBJETIVOS EN LA PROPUESTA DEL PLAN DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia

4.3.1 CAPACITACIÓN

La capacitación al capital humano, tiene como objetivo, atender los requerimientos de desarrollo en habilidades requeridas para el desempeño de ciertas actividades en específico o bien sea un capital humano multifuncional beneficiando a la organización en la optimización de los recursos, mejorando la calidad de los resultados, como lo define el siguiente autor:

“La especificación determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo.” Grados Espinosa Jaime A. (2003:180)

Así como la eficiencia necesaria mínima en la asignación de sus actividades y alcanzar las metas requeridas de su trabajo de otra manera, acortamos los tiempos de finalizar cierto proceso dificultando la entrega del reporte final de dicha actividad, de manera que durante su capacitación se maximice su:

Habilidad: es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto.

Responsabilidad: se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, etc. En suma, la responsabilidad puede medirse en términos de probabilidad-riesgo y consecuencias de los errores que pueda cometer el trabajador.

De manera que también se le comunique la importancia y la responsabilidad de sus objetivos particulares que en suma con los alcanzados por el resto del área se cumplan las metas planteadas y se minimicen los escenarios y efectos secundarios por la carencia de conocimiento y el como actuar ante cierto proceso o petición, sumando esfuerzos a la mejora continua, necesaria en una entidad, como lo es el rendimiento de los recursos materiales, tecnológicos y financieros.

Por ello la importancia de enriquecer a nuestro capital humano con el logro de sus habilidades, beneficiando en alcanzar lo planeado y en segundo plano a la entidad con la disminución de costos, de manera que se define y considera, como lo menciona el siguiente autor:

“Que los seres humanos que emplean las organizaciones son ellos mismos activos que hay que medir, evaluar y desarrollar, no solo sirven para mover otros activos. Supone que se pueden revalorizar con el tiempo, no se deprecian, que son el más importante activo no sólo uno más de ellos.”

De Haro García José Manuel (2003:06)

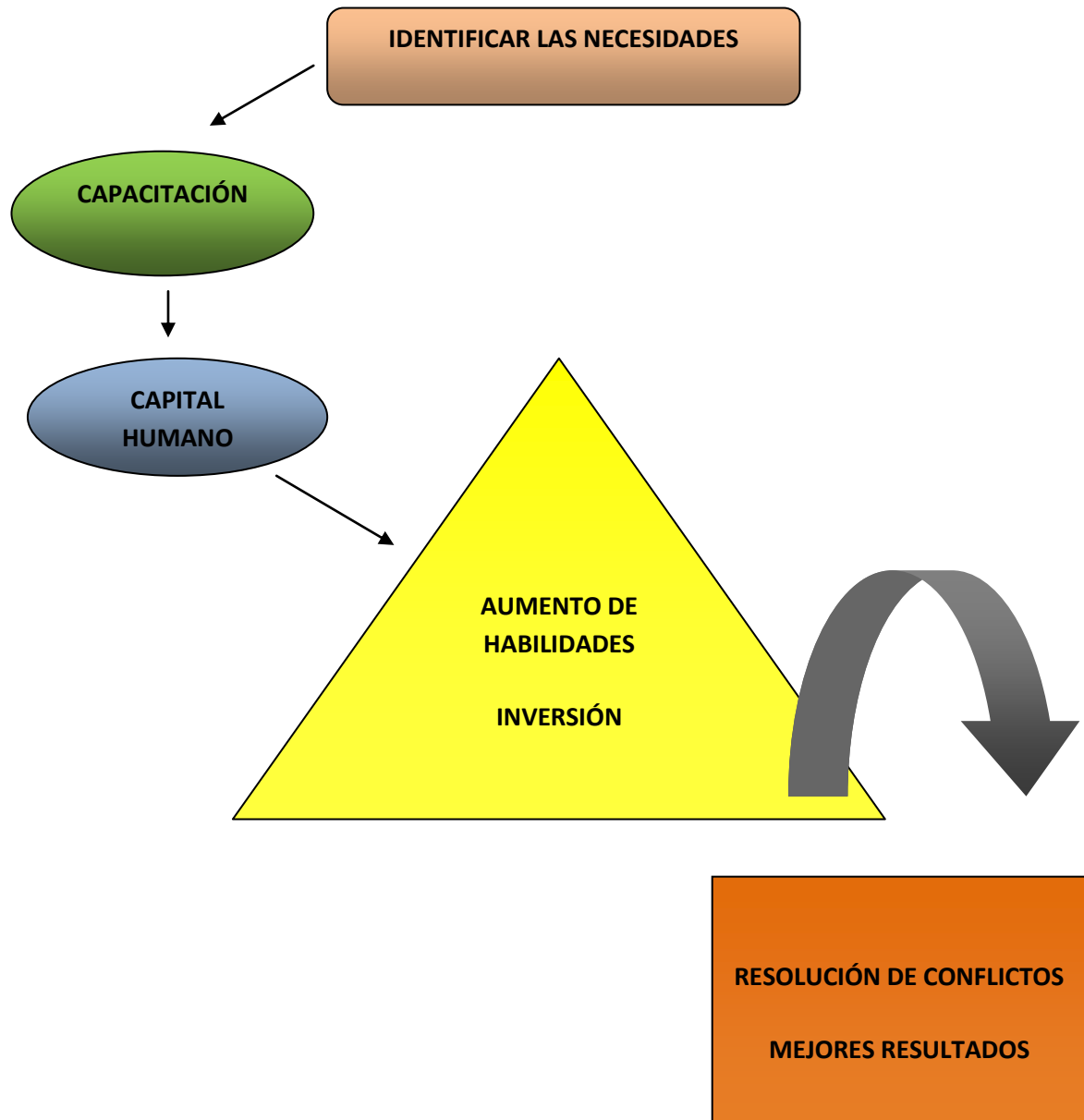
Contribuyendo a la elaboración de alternativas adicionales para el mejor aprovechamiento en el ciclo de los procesos con las habilidades de un capital humano capaz y experimentado (véase figura 32), permitiendo establecer los lineamientos necesarios y la calidad al término de un proceso, garantizando la confiabilidad del reporte y el compromiso de quien lo efectuó.

Y en la medida que se tenga un capital humano capacitado, en esa misma proporción sumaremos valor a las funciones en el ciclo de la información realizándose en las mejores condiciones, favoreciendo la comunicación para su elaboración considerada en el plan de trabajo estructurado para garantizar el éxito deseado.

La inversión efectuada al capital humano auxilia el mecanismo de comunicar el como deben efectuarse ciertas funciones y cual es la finalidad de llevarla a cabo por ello el considerar un inversión de capacitación y actualización, asegurando una conclusión adecuada a los requerimientos solicitados y aumentando el compromiso de haberse finalizado con oportunidad y correctamente, que en conjunto con un plan de trabajo y un capital humano se realice una correcta toma de decisiones.

FÍGURA 32

OBJETIVOS EN EL CAPITAL HUMANO CAPACITADO



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Al término del trabajo de investigación se reafirma la importancia de contar con un ciclo de procesos que integren el departamento de recursos humanos, garantizando un resultado confiable y oportuno para una toma de decisiones correcta, que permita dirigir los objetivos, propiciando el desarrollo de la organización en general.

Por ello la importancia de efectuar esta propuesta de diseñar, estructurar y adecuar un Plan de Trabajo que permita marcar las pautas necesarias para efectuar y realizar las diferentes etapas en esta área, evitando en todo momento las tendencias de duplicidad de operaciones y enriquecer los elementos actuales tanto materiales como humanos, además de mejorar el desarrollo de actividades que actualmente se tienen utilizando y se inicie con cambiar esta forma de trabajo así como el favorecer un ambiente agradable de trabajo entre el equipo de capital humano.

El plan de trabajo permitirá además que toda la información fluya de manera natural permitiendo identificar las áreas de oportunidad para adecuar la toma de decisiones o cambiar la forma de cómo debe realizarse cierto proceso con oportunidad sin llegar a estados críticos, siendo una medición si es correcto el como se esta efectuando el perfeccionamiento de esta actividad en el área de recursos humanos.

El diseño dependerá de las necesidades propias del negocio de manera que identifiquemos algunas otras carencias y puedan mejorarse sustancialmente en logros, obteniendo así sumar objetivos alcanzados y disminuyendo omisiones considerables. Es cierto también que todo esta enlazado pero en la medida que se lleve a cabo la utilización de un Plan de Trabajo, estaremos marcando una tendencia de cambio actual y mejoraremos sustancialmente la optimización de nuestro capital humano y a quien lo estaremos considerando en esta etapa de cambio y que al efectuar la utilización del plan de trabajo puedan realizarse los

Filtros necesarios en la información que se genera diariamente este departamento, propiciando una certeza absoluta que las funciones efectuadas con toda seguridad son las correctas y pueda llevarse una toma de decisiones eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias Montoya Leonel; Portilla de Arias Liliana Margarita; Acevedo Lozada Carlos Alberto. 2008. Propuesta Metodológica para la elaboración de planes de negocio. Scientia Et Technica, vol. XIV, núm. 40, diciembre, 2008, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.

Aronson Paulina Perla. 2007. El retorno de la teoría de capital humano. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Universidad de Buenos Aires. Fundamentos en humanidades Año VIII-Número II (16/2007) pp. 9/26

Barragán Codina José N., Pagan José A., Brown Cynthia J., Carmona Jesús, Cursi Roberto, Dorsey del Ángel Edgar Hugo, Flores Martínez Juan Celso, León Jesús Raúl, Martínez López Carmen L., Ozuna Teófilo, Paura García Juan, Pisani Michael J., Sandoval Eduardo. 2002. Administración de las pequeñas y medianas empresas retos y problemas ante la nueva economía global. Primera edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México.

Calderón Hernández Gregorio; Serna Gómez Héctor Mauricio. 2009. Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un Estudio Empírico. Acta Colombiana de Psicología, vol. 12 núm. 2 diciembre 2009, Universidad Católica de Colombia Bogotá, Colombia.

Celis de Soto Francia .2006. La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. Laurus, año/vol., numero extraordinario Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.

De Haro García José Manuel. 2003. Gestionando el valor de la función de recursos humanos. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones, vol. 19, núm. 3, 2003, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España.

Farías Arizpe Jorge. 2011. Dirección de capital humano. Segunda edición Editorial Trillas. México.

Freitas Rodrigues Cristina; Novaes Netto Arsenio Firmino de; Ramos Celso Ricardo; Alves Correa Dalila; Giuliani Antonio Carlos. 2010. El Capital humano como factor de innovación tecnológica: Un estudio de caso en una empresa globalizada. Invenio, vol. 13, núm. 24, junio, 2010, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Argentina.

Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H., Konopaske Robert. 2006. Organizaciones Comportamiento, Estructura, Procesos. Duodécima edición. Mc Graw-Hill. México.

Guzmán de Miguel Margarita; Pérez Campdesuñer Reyner; Noda Hernández Marcia. 2010. ¿Qué es la planeación de recursos humanos?. Ciencias Holguín, vol. XVI, núm. 2, abril-junio, 2010, Instituto de Formación Científica y tecnológica Holguín, Cuba.

Gratton Lynda. 2001. *Estrategia de Capital Humano*. Primera edición. Editorial Pearson Educación, S.A., España.

Grados Espinosa Dr. Jaime A. 2003 Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. Tercera edición. Editorial El Manual Moderno. México.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. 2006. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Hernández Perlina Felipe; Peña García Pardo Isidro. 2008. Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social. Revista de Estudios Cooperativos, Núm. 94 Enero-Abril, 2008, Université Abdelmalek Essaâdi Tétouan, España.

Martínez Chávez Víctor Manuel. 2002. *Diagnostico Administrativo Procedimientos, Procesos, Reingeniería y Benchmarking*. Tercera edición. Editorial Trillas. México.

Riascos González José Antonio. 2006. De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistemática de la organización. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 14, núm. 15, enero-junio, 2006, pp. 33-42, Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia.

Rodríguez Valencia Joaquín. 2002. *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. Quinta edición. Editorial International Thomson Editores, S.A. de C.V. México.

Rodríguez Valencia Joaquín. 2002. *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Tercera edición. Editorial Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V., México.

Valencia Rodríguez Marino. 2005. *El Capital Humano, otro Activo de su Empresa.* Entramado, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, 2005, Universidad Libre Cali, Colombia.

Vargas Urzola Andrés. 2002. *Modelo para La Elaboración de un Plan de Negocios para Las Empresas Pequeñas y Medianas.* Estudios Gerenciales, enero-marzo, numero 082 Universidad ICESI, Cali, Colombia.

Werther William B. Jr. Ph. D. William; Keith Davis, Ph.D. 2007 *Administración de Personal y Recursos Humanos.* Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.