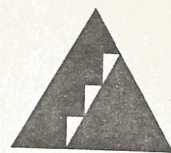
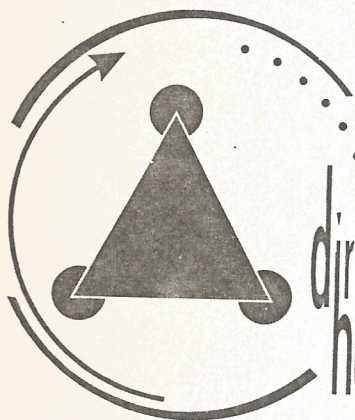


*MANUAL DEL DIRECTOR
DE RECURSOS HUMANOS*



SISTEMA DESENV



director de recursos
humanos

**JÓVENES
EMPRENDEDORES**



INDICE

1. ¿Que es un Director?	3
2. Importancia de la Dirección de Recursos Humanos	4
3. Objetivo y funciones del Director de Recursos Humanos	5
4. Participación en las juntas del Consejo de Admón. y en juntas de directores	6
5. El registro del personal y el control de la asistencia	7
6. La elaboración de la nómina	8
7. El reglamento interior de la empresa	10
8. El programa de capacitación	11
9. El reclutamiento en una empresa de Jóvenes Emprendedores	11
10. La auditoría administrativa de la semana #14	11
11. Calendario de las actividades del Director de Recursos Humanos a partir de la semana #3	11

Adaptación: José Antonio Arnaz D.

La presentación y disposición en conjunto del Manual del Programa Jóvenes Emprendedores son propiedad del editor. Ninguna parte de la obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación de almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del editor.

Derechos reservados:

©1993, SISTEMA DESEM, A.C./ Desarrollo Empresarial Mexicano

Liverpool 44-A Col. Cuauhtémoc
06600, México, D.F.

Tercera edición 1995

Diseño: IMERKREATIVA 111-700

Impreso en México

FELICITACIONES

Mereces recibir felicitaciones porque has sido nombrado Director de Recursos Humanos de tu empresa, lo cual es indudablemente una distinción. Tus compañeros de equipo consideran que tienes las características requeridas para participar en la dirección de la empresa, y ahora es necesario que, con esfuerzo y trabajo, respondas a esa confianza.

Desempeñar tu cargo significa tener la responsabilidad de dirigir, la cual exige:

1.- liderazgo, 2.- habilidades administrativas, 3.- conocimientos especializados en el área de la administración de los Recursos Humanos y, sobre todo, de 4.- entusiasmo y perseverancia. Este manual te ayudará a desarrollar los tres primeros aspectos; el cuarto depende enteramente de tí. Sólo una recomendación: reflexiona en el hecho de que las personas emprendedoras lo son tanto si las cosas salen bien como si tienen tropiezos o problemas. Tú debes tener y mostrar una actitud entusiasta si aspiras a que los que colaboren contigo desarrollen sus actividades con firmeza y energía. Debes, además, hacer el esfuerzo que sea necesario para ser, cada día más, un buen Director de Recursos Humanos.

SISTEMA DESEM

Este Manual es propiedad de la Empresa

del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM, y ha sido entregado al Director de Recursos Humanos de la misma como instrumento de trabajo.

¿QUE ES UN DIRECTOR?



Dirigir es una capacidad que se desarrolla. Cuentan desde luego las características naturales que una persona tiene pero, como pasa con los profesionales o los deportistas destacados, lo que finalmente cuenta es cómo son desarrolladas y aprovechadas esas características. Esto ha sido muy bien ilustrado en una fábula de La Fontaine, sobre una carrera en la que compiten una liebre y una tortuga; ésta gana porque es perseverante y aprovecha sus modestas facultades, tanto que la liebre pierde porque confía en poder ganar gracias a su gran velocidad y comprende la carrera hasta el último momento, pero ya no puede superar la ventaja que tomó su contrincante.

Un Director tiene cierta autoridad sobre las personas a las que dirige. Pero un buen Director es una persona que se esfuerza por ejercer su autoridad con liderazgo. Autoridad y liderazgo no son lo mismo. Una persona puede tener autoridad sobre ciertos empleados, sin ser realmente su líder, en tanto que otra liderea un grupo, por ejemplo de empleados que se reúnen los fines de semana para practicar un deporte, aún cuando no tenga puesto o cargo alguno. Un líder influye en el comportamiento de otras personas porque éstas voluntariamente lo siguen y aceptan sus planteamientos de acción.

El liderazgo no consiste en una característica única o principal. Los siguientes rasgos son los que generalmente permiten reconocer a una persona que posee liderazgo.

a) *Habilidad para ayudar a un grupo a identificar y lograr sus objetivos.*

El líder no impone las tareas a un grupo, aunque tenga autoridad sobre el mismo. El líder propone objetivos y metas, y busca que los que finalmente se establezcan sean realmente comprendidos y compartidos por todos los miembros del grupo.

b) *Facilidad para motivar a la gente a pensar y trabajar juntos.*

Para que el grupo logre sus objetivos y metas es necesario que actúe como un equipo de trabajo. El líder dedica una parte importante de su esfuerzo y su tiempo a contribuir para que la gente se entienda y vea lo ventajoso que es trabajar para una causa común y de común acuerdo.

c) *Aptitud para proponer y dirigir la organización de la actividad del grupo.*

No basta que el grupo tenga un rumbo común y una actitud positiva para trabajar como equipo. Tiene que organizarse y en ello el papel del líder es de la mayor importancia, pues puede plantear una estrategia de organización adecuada a los objetivos y recursos del grupo. Esto sólo es posible si cuenta con suficientes conocimientos acerca de las actividades que debe realizar el equipo, pues ha de prever lo que tiene que hacerse, el

orden más eficaz para hacerlo y la mejor distribución de las actividades entre los miembros del grupo.

d) *Disposición a contribuir a que los demás miembros del grupo desarrollen su potencial humano.*

El líder impulsa la superación permanente de los demás como medio eficaz para que el grupo logre aspiraciones cada vez más altas.

e) *Cualidades que estimulan la colaboración y el compañerismo.*

El líder es confiable para el grupo que liderea, pues desde la perspectiva de las normas del propio grupo es honesto y respeta la dignidad, ideas e iniciativa de los demás. Contribuye por consiguiente a que se den relaciones humanas cordiales y un adecuado nivel de comunicación.

Podemos resumir en las siguientes recomendaciones el comportamiento que es conveniente tener para acercarnos al liderazgo

> *Ser honesto, sincero y amigable. La gente siempre trabaja mejor con alguien a quien se le tiene aprecio y respeto.*

> *No ser autoritario, es decir, pretender que otros hagan lo que uno ordena por el sólo hecho de que uno tiene autoridad.*

> *Tener tacto al dar directrices. Solicitar en lugar de mandar. Por ejemplo, es mejor decir "...se podría hacer de esta manera, si te parece", o "...podrías ayudarme en esta tarea?", en lugar de decir "...quiero que hagas esto o aquéllo".*

> *Estar atentos a las fallas de aquellos a quienes dirigimos*

para proceder de inmediato a comentar y explicar de manera respetuosa la necesidad de evitarlas. Estar también atentos para identificar el esfuerzo sobresaliente, la actividad cuidadosa, el desempeño eficiente, en una palabra que las cosas se hagan bien, para también de inmediato expresar nuestro reconocimiento.

> Mantener permanentemente una buena actitud. Tratar a todos los miembros de la empresa como personas.

> Buscar que los demás miembros del equipo se sientan importantes, con libertad para aportar ideas que contribuyan al éxito de la empresa. Como Director debes contribuir a que cada integrante se sienta indispensable y reconocido.

> Tomar en cuenta la opinión de los otros. Solicitar la opinión del equipo para examinar los problemas, evaluar sus posibles soluciones y tomar las decisiones correspondientes. Esto hará que cada uno de sus integrantes se sienta incluido.

> Un Director no debe centrar el trabajo en él mismo: "...yo quiero", "...a mí me preocupa", "...no me gusta". Debe motivarse al equipo a trabajar juntos por el cumplimiento de metas comunes, no por logros personales. Usar el "nosotros" en lugar del "yo".

> Mostrar un sincero interés en que la empresa logre sus metas. Un falso interés en la empresa lleva a perder el respeto del grupo y al desaliento.

> Ser entusiasta. Una actitud positiva y optimista ayuda a ganarse el respeto de los demás miembros de la empresa.

> Ser "el primero en llegar y el último en irse", es decir, destacar por el ánimo para emprender las actividades de la empresa: tener el 100% de asistencias, ser puntual, tener las ventas más altas, etc.

> Mostrarse siempre dispuesto a ayudar a los demás cuando sea necesario.

> Ser cortés con los demás. "Actúa con los demás como quisieras que los demás actuaran contigo".

> Escuchar atentamente el parecer del Consejero y de los Consultores de la empresa, así como las sugerencias de los miembros de la misma.

2. IMPORTANCIA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

El recurso más importante de una empresa es el recurso humano. Materias primas, instalaciones, herramientas, máquinas y recursos financieros, son puestos en movimiento por las personas que trabajan en la empresa, haciendo posible que ésta obtenga utilidad económica mediante el ofrecimiento de bienes o servicios.

La administración de los recursos humanos es el aspecto más humano y ético de la ciencia y la práctica de la administración. Quienes trabajan en este campo se ocupan de lo que las personas hacen, lo que han aprendido y pueden aprender, sus motivaciones

y estados de ánimo, el valor de su trabajo sus sueldos y salarios, etc. El reto es lograr que, gracias a la relación entre la empresa y quienes laboran en ella, sean satisfechas tanto las necesidades de las personas como las de la empresa. Las gerencias o direcciones de recursos humanos, a las que también se les llama de personal o de relaciones industriales, se ocupan de este importante asunto que es esa relación.

Todos los directores de tu empresa comparten una responsabilidad común: contribuir a que esa relación sea productiva y gratificante para todos. Pero tu papel consiste en examinar permanentemente si así ocurre y actuar de inmediato cuando existan problemas u obstáculos.

Como Director de Recursos Humanos, tienes la oportunidad y la responsabilidad de realizar actividades representativas de los principales aspectos de la administración en ese campo:

> La integración de personal a la empresa

> La capacitación y desarrollo del personal

> Las relaciones laborales

Tu empresa cuenta con el apoyo de un Consultor especializado en el área de la administración de los recursos humanos quien les proporcionará valiosa información para llevar a cabo las actividades de la Dirección a tu cargo, lo cual significará un gran respaldo en tu trabajo. Por tu cargo, eres responsable de tratar los problemas del área con el Consultor.

Recuerda que la colaboración voluntaria de los Consultores es uno de los elementos más valiosos del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM. Ellos merecen todo el respeto, la admiración y el aprecio de los miembros de tu empresa.

Como Director de Recursos Humanos debes formar y dirigir equipos de trabajo. Un equipo es un grupo de gente trabajando armoniosamente para alcanzar objetivos comunes. Tú eres el capitán de los equipos bajo tu dirección, por lo que debes tener claro hacia donde se dirige la empresa. El Consejo de Administración establece los objetivos de la empresa, en su junta de la semana # 10, con base en una propuesta que al respecto debe presentarle el Director General. En lo que se refiere al área de recursos humanos, te corresponde proponer y examinar con el Director General los objetivos de la misma, así como la estrategia para alcanzarlos. Es muy importante que todos los que colaboren contigo tengan claros, y siempre presentes, tanto los objetivos como la estrategia del área y de la empresa, pues ello es condición necesaria para que contribuyan al logro que les corresponde a lograr que la empresa sea rentable y sus productos sean de buena calidad.

Como líder del área necesitas organizar con anticipación el trabajo de tu equipo. Planear permite que, desde el principio, las actividades contribuyan al logro de los objetivos y las metas, es decir, al éxito. El que no planea, en cambio, actúa como quien espera tener éxito por pura suerte. Es cierto que no sobra tener suerte...pero un buen Director lo es sobre todo porque se esfuerza en serlo.

3. OBJETIVO Y FUNCIONES DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de tu cargo como Director de Recursos Humanos es el siguiente:

Velar que el desempeño de los Jóvenes Emprendedores de la empresa sea adecuado al logro de los objetivos de la misma, a la vez que sus actividades sean estimulantes para el logro de los propósitos del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM.

Para que realices con éxito tu trabajo es esencial que siempre tengas presente qué es lo que persigue la empresa de la cual formas parte. Recuerda, en relación con esto, que los propósitos del Programa, así como de las empresas que se desarrollan de acuerdo a sus lineamientos, son fundamentalmente educativos. Por consiguiente, lo más importante es que el desempeño de los Jóvenes Emprendedores contribuya efectivamente al logro de esos propósitos:

"1. Conocer de manera práctica los principios básicos de la operación de una empresa: sus fines y condiciones de creación, los tipos de actividades que se realizan en ella, sus recursos y las obligaciones que tiene.

2. Comprender las relaciones de una empresa-privada con los demás elementos de una economía de mercado.

3. Valorar las actitudes que caracterizan el espíritu emprendedor: iniciativa, búsqueda de superación, creatividad y disposición para el trabajo en equipo."
(Manual del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM.

Reflexiona: considerando estos propósitos ¿serían aceptables posiciones como éstas?:

"A mí lo que me gusta es vender, pero lo demás no me interesa. Avísenme cuando ya existan artículos para venderlos"

"Yo no sé cómo se diseñó el producto, ni cómo se elabora en su totalidad, pues sólo ocasionalmente he visto realizar algunas operaciones. Yo me ocupé de ir a comprar los materiales."

Para el logro del objetivo de tu puesto, como Director de Recursos Humanos tendrás que desempeñar las siguientes funciones. En la administración de una empresa, una función en un conjunto de actividades afines y coordinadas que se realizan para alcanzar un objetivo.

1. Elaborar el programa presupuesto para la administración de los recursos humanos de la empresa.

2. Elaborar un programa de capacitación sobre el proceso de manufactura y sobre la venta de los productos de la empresa, en coordinación con los directores de Producción y Mercadotecnia.

3. Mantener registros de los Jóvenes Emprendedores de la empresa, así como del resto de los propietarios de certificados de participación.

4. Preparar la nómina mensual de la empresa.

5. Elaborar el proyecto de reglamento interior de trabajo y supervisar la aplicación del mismo una vez aprobado por el Consejo de Administración.

6. *Elaborar los reportes periódicos sobre el área que se señalan en este Manual.*

7. *Elevar el control de asistencia a las juntas y sesiones de la empresa, y elaborar las minutas de las juntas del Consejo de Administración y de los directores.*

Al desempeñar tus funciones, en todo momento recuerda el objetivo de tu puesto. Esto es importante porque te facilitará aplicar como prioridad el lado humano de la administración.

Examina los siguientes ejemplos, pues ilustran qué significa otorgar la mayor importancia al lado humano.

> Es bien sabido que la especialización en el trabajo manual, por ejemplo la que se observa en las líneas de producción que arman autos, permite elevar la productividad. Sin embargo, también tiene efectos indeseables, como el aburrimiento de hacer día tras día lo mismo y que se desaprovecha la capacidad para aprender que tienen todas las personas.

Ante estas circunstancias, en el campo de la administración de los recursos humanos se han diseñado estrategias que intentan conciliar la búsqueda de la productividad con los aspectos más importantes de las relaciones humanas. Por ejemplo, con la rotación laboral, consistente en cambios periódicos en las actividades de las personas; se logra así superar el aburrimiento, porque se está continuamente frente a nuevos retos, y se propicia una capacitación más completa, porque cada trabajador comprende mejor la importancia de las diversas actividades y de cómo contribuyen al resultado final.

> En la empresas de Jóvenes Emprendedores, como en las del sistema económico, la asistencia y la puntualidad son tan importantes que se establecen normas al respecto. Pero ante el incumplimiento de las mismas, por ejemplo por una persona que falta frecuentemente, caben dos posibles reacciones: aplicar simplemente las sanciones que las normas indiquen o, además de aplicar las sanciones, examinar con la persona el problema y ver si es posible resolverlo. La idea es, en la segunda opción, que a las personas hay que mirarlas y tratarlas como tales, no como números o cosas.

4. PARTICIPACION EN LAS JUNTAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y EN JUNTAS DE DIRECTORES.

Como Director de Recursos Humanos debes participar en las juntas que señala el Manual del Programa. Cada una es una oportunidad para que los participantes expongan sus puntos de vista sobre el desarrollo de la empresa, los problemas a resolver, las mejoras que es posible hacer y las acciones a emprender. Sin duda, tú tienes una parte importante en la responsabilidad de que las juntas sean provechosas, tanto por el cuidado que pongas en preparar los informes, estudios, registros, etc. que debas presentar, como por la actitud constructiva y responsable con la que participes

Las juntas del Consejo de Administración han de efectuarse atendiendo a las funciones del propio Consejo. Es indispensable repasar continuamente tales funciones (consulta tu Manual del Programa) para contribuir efectivamente al desempeño de las mismas en la medida que nos corresponde.

Las juntas de directores cumplen el papel de ser momentos para la comunicación acerca de cómo se están realizando las actividades de cada área. Es esencial que los problemas se expongan con franqueza en esos momentos, porque recuerda que tu empresa es un grupo educativo y que aprender a enfrentar como equipo los problemas es uno de sus más valiosos resultados.

Tan pronto como es nombrado el Director de Recursos Humanos, en la junta del Consejo de Administración durante la semana #2, recibe la responsabilidad de elaborar las minutas de las juntas administrativas de la empresa. Una minuta es un documento que contiene una síntesis de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas en una reunión. Es recomendable que las minutas contengan los siguientes elementos de información:

> nombre de la empresa y Centro DESEM en el que está inscrita

> fecha de la reunión

> hora de inicio y hora de término de la reunión

> caracter de la reunión: Consejo de Administración, junta de directores

> nombre y cargo de quien preside la reunión

> nombre de quien elabora la minuta

> número de participantes en la reunión

- > orden del día

> síntesis de las intervenciones y enumeración de las decisiones adoptadas

En las minutas no se hace un registro textual de los informes, la exposición de los problemas o las propuestas que se presenten, sino sólo su resumen. Se indican los nombres de quienes plantean los diversos asuntos, pero no es necesario detallar los nombres de los que manifiestan estar de acuerdo. En lo que se refiere a las decisiones adoptadas, es conveniente que sean anotadas tan fielmente como sea posible, para evitar confusiones en su aplicación y evaluación.

5. EL REGISTRO DEL PERSONAL Y EL CONTROL DE LA ASISTENCIA

Para toda empresa es muy importante contar con información detallada y precisa sobre las personas que trabajan en ella. Esa información puede llegar a ser muy amplia y abarcar aspectos como empleos anteriores, estudios realizados, datos de los parientes más cercanos, etc.

Como mínimo, el Director de Recursos Humanos de una empresa de Jóvenes Emprendedores debe recabar y mantener permanentemente actualizada la información de un directorio, es decir, de una lista de direcciones, tanto de los jóvenes como del Consejero y los Consultores. El directorio ha de incluir su nombre completo, dirección y teléfono. Esta información también es muy importante para SISTEMA DESEM, por lo cual te solicitamos entregues a tu Centro DESEM una copia en la semana #4, así como una nueva copia en la semana #19 con las modificaciones que se hayan producido.

Para un mejor control de la información, tu Dirección también tiene la responsabilidad de llevar el directorio de los accionistas de la empresa. Durante la fase de liquidación, deberás proporcionar a la Dirección de Finanzas sobres rotulados con el nombre y la dirección de los accionistas que no sean Jóvenes Emprendedores de la empresa, para que dicha Dirección les envíe el Reporte Anual.

En lo que se refiere a la asistencia, la forma #25, incluida en el Manual del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM, es un modelo de registro quincenal de la misma. Ya sea que utilices este modelo o algún otro, el cuidado con el que realices esta actividad se verá reflejado en la calidad de los resultados. Las siguientes recomendaciones te serán de utilidad para llevar un registro eficaz y bien presentado.

a) Preparar con anticipación a cada lapso (semana, quincena o mes) la lista de asistencia.

b) Anotar a todos los miembros de la empresa, siguiendo el orden que mejor responda a las características de operación de la misma. Por ejemplo, se pueden ordenar por orden alfabético, por equipos de trabajo o por la combinación de estos dos criterios.

c) Anotar, completos, primero los apellidos y luego los nombres.

d) A partir de la semana #11 utilizar una lista para reuniones administrativas (del Consejo de Administración y juntas de directores), otra para las sesiones de producción y, si es necesario, otra más para la fuerza de ventas (por ejemplo, si los vendedores siempre han de reunirse en algún punto al iniciar o terminar sus actividades).

Para SISTEMA DESEM es muy importante conocer el desarrollo de las empresas de los Jóvenes Emprendedores. Por ello te solicitamos que también entregues a tu Centro DESEM los siguientes cuatro reportes parciales de asistencia:

1: en la semana #7, con la asistencia de las semanas #1 a #6

2: en la semana #13, con la asistencia de las semanas #7 a #12

3: en la semana #19, con la asistencia de las semanas #13 a #18

4: en la semana #25, con la asistencia de las semanas #19 a #24

Toma en cuenta, además, que en el Reporte Anual de tu empresa (consulta la pág. 20 del Manual del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM) debe incorporarse un reporte de asistencias, que resumirá lo ocurrido a lo largo de todo el desarrollo de la empresa. Tanto para los reportes parciales como

para el final puedes diseñar una forma de REPORTE DE ASISTENCIA, que contenga la siguiente información:

- > NOMBRE DE LA EMPRESA
- > PERIODO DEL REPORTE: DE LA SEMANA # ___ A LA SEMANA # ___
- > TOTAL DE JUNTAS ADMINISTRATIVAS (JA) CELEBRADAS
- > TOTAL DE SESIONES DE PRODUCCION (SP)
- > APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS JOVENES DE LA EMPRESA
- > DE CADA JOVEN EMPRENDEDOR
 - *NUMERO DE ASISTENCIAS A LAS JA*
 - *PORCENTAJE DE ASISTENCIA A LAS JA*
 - *NUMERO DE ASISTENCIAS A LAS SP*
 - *PORCENTAJE DE ASISTENCIA A LAS SP*
- > NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
- > VISTO BUENO (Vo. Bo.) DEL DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA

Ejemplo:

Con un total de 8 juntas administrativas (JA) y 11 sesiones de producción (SP), el siguiente fragmento de un reporte imaginario muestra la asistencia de cuatro Jóvenes Emprendedores:

	JA		SP	
	#	%	#	%
Mendoza Retamoza José	1	25	9	82
Ortiz Salinas Rogelio	4	100	8	73
Razo Orta Eduardo	3	75	10	91
Sánchez V. Ernesto	2	50	6	55

Puede ocurrir que, por alguna causa, en una empresa uno de los jóvenes ya no continúe perteneciendo a la misma, por ejemplo a partir de la semana # 8. En casos así, los correspondientes reportes de asistencia serán más claros si enseguida del nombre

del joven se anota la palabra BAJA y la fecha de la misma. La misma recomendación se aplica cuando ingresen Jóvenes Emprendedores a una empresa después de la semana #1, anotando la palabra ALTA y la fecha correspondiente. Las altas y bajas, junto con los cambios de puesto o de ubicación de una persona en el organigrama, forman parte de los llamados movimientos de personal, de los cuales debe llevarse un cuidadoso registro, entre otras razones por los efectos que tienen en el pago de los sueldos y los salarios.

El registro de las asistencias tiene efectos en la nómina, específicamente en lo que se refiere a los sueldos. Pero como ya antes se explicó, frente a casos de faltas excesivas el Director de Recursos Humanos debe investigar cuál es la causa y si es posible remediar la situación.

6. LA ELABORACION DE LA NOMINA

Corresponde a la Dirección de Recursos Humanos preparar la nómina mensual de la empresa, en tanto que la de Finanzas tiene asignada la función de realizar los pagos correspondientes.

En la administración de los recursos humanos, una nómina es una lista de los empleados y trabajadores de una empresa, con las retribuciones económicas a que cada uno tiene derecho de acuerdo con el trabajo que ha realizado durante un período determinado. Para cada período es necesario preparar una nómina, aunque no haya movimientos de personal, a fin de asegurar que las retribuciones sean las correctas considerando la asistencia y las actividades realizadas.

En una empresa de Jóvenes Emprendedores la nómina incluye las siguientes percepciones, en el sentido de cantidad que se cobra:

- > el sueldo que corresponde a cada joven como funcionario no directivo del Consejo de Administración
- > el sueldo que corresponde a cada joven que es funcionario directivo
- > el salario que cada joven recibe por su trabajo como obrero, participando en la manufactura del producto
- > la comisión que cada joven recibe por su trabajo como vendedor, participando en la venta del producto

En lo que se refiere a los sueldos, en tu Centro DESEM puedes consultar cuál es el tabulador de sueldos recomendable para una empresa de Jóvenes Emprendedores. Los salarios y las comisiones se determinan, como señala el Manual del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM (pág. 6), respectivamente con base en el costo de producción del producto y de su precio de venta, por lo que en este aspecto se requiere contar con las decisiones derivadas del estudio sobre el punto de equilibrio del producto.

En las empresas del sistema económico, en la nómina se anotan tanto las percepciones como las deducciones, entendidas éstas en el sentido de cantidades que se restan, por conceptos como el impuesto sobre los productos del trabajo o las cuotas al IMSS. Por su carácter educativo, en las empresas de Jóvenes Emprendedores no se aplican deducciones de ese tipo, pero cada empresa puede establecer en su reglamento anterior algún otro tipo de deducción, por ejemplo por faltas, retardos, extravío o apropiación indebida de artículos entregados para su venta.

De acuerdo con el Manual del Programa, la Dirección de Recursos Humanos prepara la nómina para su pago en seis ocasiones:

- 1a. sueldos de la semana # 2 a la semana # 5
- 2a. sueldos de la semana # 6 a la semana # 9
- 3a. sueldos, salarios y comisiones de la semana # 10 a la semana # 13
- 4a. sueldos, salarios y comisiones de la semana # 14 a la semana # 17
- 5a. sueldos, salarios y comisiones de la semana # 18 a la semana # 21
- 6a. sueldos, salarios y comisiones de la semana # 22 a la semana # 24, y dividendos de operación obtenidos por los Jóvenes Emprendedores de la empresa

Los pagos se efectúan en la última semana de cada uno de esos períodos.

Para facilitarte la preparación de la nómina puedes diseñar una forma que contenga la siguiente información:

> NOMBRE DE LA EMPRESA

> PERIODO QUE SE PAGA: DE LA SEMANA # ____ A LA SEMANA # ____

> APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS JOVENES DE LA EMPRESA

> DE CADA JOVEN EMPRENDEDOR

- EL DESGLOSE DE SUS PERCEPCIONES POR SUELDOS, SALARIOS y COMISIONES (EN LA ULTIMA NOMINA TAMBIEN POR DIVIDENDOS DE OPERACION)

- EL TOTAL DE SUS PERCEPCIONES

- EL MONTO DE LAS DEDUCCIONES QUE SE LE APLIQUEN

- EL MOTIVO DE LAS DEDUCCIONES (O SU REPRESENTACION CON UNA CLAVE)

- EL PAGO NETO QUE RECIBE

- UN ESPACIO PARA ASENTAR SU FIRMA, COMO CONSTANCIA DE QUE HA RECIBIDO EL PAGO

Para el pago de la nómina que se hace en la semana #24 se requiere una gran coordinación entre las direcciones de la empresa.

a) El Director de Mercadotecnia debe proporcionar el monto final de las comisiones de cada vendedor.

b) El Director de Recursos Humanos calcula el costo de la nómina en lo que se refiere a sueldos y comisiones.

c) El Director de Finanzas calcula la ganancia de la empresa (considerando entre otros datos el costo de los sueldos y comisiones de la última nómina), el monto del donativo que se hace a la manera de un impuesto y las bases para determinar los dividendos por acción y los dividendos de operación para los Jóvenes Emprendedores de la empresa.

d) Una vez aprobadas las bases por el Consejo de Administración, en la semana # 23, el Director de Recursos Humanos debe completar la preparación de la nómina incorporando los montos de los dividendos de operación, si los hubo.

7. EL REGLAMENTO INTERIOR DE LA EMPRESA

En todo grupo de personas existen normas que facilitan la convivencia y llegar a acuerdos sobre los fines y las actividades del grupo. Es muy común que las normas se establezcan poco a poco, a medida que el grupo se va formando, y que se hable de ellas en pocas ocasiones. Desde luego, rara vez son puestas por escrito, pero ello normalmente no es problema para que un grupo funcione.

En una empresa de Jóvenes Emprendedores, que debe operar como un equipo de trabajo porque los resultados de cada actividad influye en las demás actividades, sí es necesario que las normas se definan, discutan y acuerden, de manera que todos las conozcan y entiendan sin lugar a dudas su significado y valor. En tu empresa seguramente todos están de acuerdo en que debemos ser puntuales al asistir a una junta administrativa o a una reunión de producción. /Pero qué pasará si no analizamos y ponemos por escrito cómo entendemos esa norma y cuál debe ser la sanción para quien no la respete? Es muy posible que tengamos conflictos, simplemente al juzgar si alguien ha llegado tarde o no.

En el desempeño de tu cargo, tienes la tarea de preparar un proyecto de reglamento interior con las normas indispensables para el buen funcionamiento de la empresa. Recuerda que corresponde al Consejo de Administración examinar ese proyecto y aprobarlo en su caso.

Un reglamento es fundamentalmente un conjunto de normas. Cada una de ellas puede definir:

> un tipo de conducta que debe realizarse en determinadas circunstancias, por ejemplo, "Los miembros de la empresa deberán utilizar el equipo de protección sellado por la Dirección de Producción para realizar las operaciones de manufactura"

> un tipo de conducta que debe evitarse en determinadas circunstancias, por ejemplo, "Se prohíbe el consumo de alimentos y bebidas en las estaciones de trabajo"

> un tipo de conducta que es posible realizar, por ejemplo, "Los miembros de la empresa podrán faltar a las juntas del Consejo de Administración, previo aviso al Director de Recursos Humanos y sin que exceda de tres faltas"

> una sanción: "Causará baja de la empresa quien falte a las juntas o reuniones durante tres semanas consecutivas o en siete no consecutivas"

Un reglamento interior debe incluir por lo menos normas sobre los siguientes aspectos:

a) El trato entre los miembros de la empresa.

b) El horario y el lugar de trabajo.

c) La higiene y la seguridad.

d) El cuidado de los bienes de la empresa

e) Los reconocimientos y las sanciones.

Como Director de Recursos Humanos también debes desempeñar la función de supervisar la aplicación del reglamento que apruebe el Consejo de Administración. Esta es una responsabilidad en la que, nuevamente, hay que tener presente que te ocupas del aspecto más humano de la administración.

Tiene mayor valor la supervisión que previene los errores y faltas mediante la explicación y el convencimiento, que la que se practica con el ánimo de pescar infractores y aplicar sanciones. Lo importante no es que nadie se quede sin sanción si comete una falta, sino que no las haya porque todos comparten el convencimiento de que las normas son valiosas y por eso son dignas de respeto. Tu papel es, en esto, importantísimo.

EL PROGRAMA DE CAPACITACION

La capacitación es un tipo de proceso educativo. Su finalidad en general es que una persona o un grupo de personas adquiera los conocimientos, las habilidades, las destrezas o las actitudes necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo

Ejemplos:

> *los pilotos de una compañía aprenden a manejar un nuevo modelo de aviones*

> *un vendedor de autos se capacita para desempeñar el puesto de supervisor de ventas*

> *un joven animoso y emprendedor lee este Manual como parte de su capacitación como Director de Recursos Humanos de su empresa*

Conviene mencionar que la capacitación forma parte de un proceso más general que podemos llamar "desarrollo del personal", el cual tiene la finalidad de impulsar una formación más amplia e integral de las personas en el ámbito de una empresa o algún otro tipo de organización. Algunas corrientes de la administración sostienen, incluso, que el desarrollo de una persona en una empresa debe ser armónico con los fines que la propia persona defina en su proyecto de vida.

Las empresas del sistema económico gastan dinero en capacitación y desarrollo porque saben que se trata de una inversión que deja ganancias. Por ejemplo, computarizar las operaciones bancarias ha costado mucho dinero en equipo y en capacitación, pero los bancos realizan el gasto porque saben que podrán atender a más clientes y, finalmente, no sólo recuperarán el gasto realizado sino obtendrán ganancias adicionales.

De la misma manera, para tu empresa la capacitación es una inversión. El tiempo que se le dedique se retribuirá en uno o varios de los siguientes aspectos:

> *En la productividad. Por ejemplo, a mayor destreza, mayor rapidez en la manufactura y menos errores, lo que permite un mejor aprovechamiento del recurso tiempo y de las materias primas.*

> *En la calidad. Por ejemplo, aprender de una persona experimentada a barnizar nos permite lograr más rápidamente un mejor acabado.*

> *En la seguridad. No necesitamos aprender con cortadas en las manos a manejar herramientas para trabajar la madera, si una persona nos muestra cómo hacerlo reduciendo los riesgos.*

La capacitación debe diseñarse y aplicarse para atender necesidades claramente definidas en relación a un puesto de trabajo o un conjunto de ellos. Un puesto de trabajo es una unidad de las actividades, cualidades y responsabilidades que caracterizan el trabajo que desempeña una persona.

Ejemplos de puestos de trabajo:

> *repcionista en un despacho de abogados*

> *secretaria del Gerente de una sucursal bancaria*

> *barnizador en una empresa de Jóvenes Emprendedores*

> *vendedor en esa misma empresa*

La diferencia entre lo que se requiere para desempeñar un trabajo, en cuanto a conocimientos, habilidades o actitudes, y lo que una persona posee en esos aspectos, es la necesidad que debe ser atendida con una acción de capacitación.

Así, tu punto de partida es caracterizar los puestos de trabajo de tu empresa, tanto en la fuerza de producción como en la de ventas, para lo cual será muy importante trabajar en coordinación con los respectivos directores. A continuación se necesita conocer en qué medida los jóvenes de la empresa cumplen con los requerimientos de los puestos, para identificar las necesidades respectivas. Podrás, entonces, formular los objetivos y metas del programa de capacitación, así como diseñar la estrategia para lograrlos.

La semana #10 está destinada a la capacitación. Pero eso no quiere decir que sólo en esa ocasión pueda realizarse. Toma en cuenta que ya en la manufactura y en la venta pueden surgir problemas que necesiten ser atendidos mediante acciones de capacitación. Por consiguiente, diseña una estrategia que permitan reforzar y mejorar lo aprendido.

Analiza cuáles son las técnicas y los recursos que mejor pueden apoyar el logro de los objetivos y las metas. Entre las opciones que tienes, éstas te pueden ser muy útiles:

Técnicas

- > *Demostración: una persona nos muestra cómo se hace algo*
- > *Exposición: una persona nos explica cómo se hace algo, auxiliándose de esquemas, dibujos, fotografías y otras representaciones*
- > *Análisis y discusión en grupo: una persona conduce el trabajo de un grupo para que se comenten y aprovechen las experiencias de todos, por ejemplo, cómo ha aprendido cada quien a presentar el producto para su venta*

Recursos

- > *Carteles*
- > *Acetatos*
- > *Copias en papel de diagramas, esquemas, etc*
- > *Pizarrón*

9. EL RECLUTAMIENTO EN UNA EMPRESA DE JOVENES EMPRENDEDORES

Cubrir oportunamente las bajas de personal que se produzcan en tu empresa es una de tus importantes responsabilidades. De ello puede depender el logro de los objetivos y metas de la empresa, así como que se mantengan con posibilidades de ser la Empresa del Año.

La técnica más utilizada para conocer y evaluar a un candidato a ingresar a una empresa es la entrevista. Puede efectuarse siguiendo un cuestionario en el que se encuentran anotadas todas las preguntas que se considera necesario hacerle, o bien improvisando las preguntas sin un orden determinado. Probablemente lo mejor sea un camino intermedio: desarrollar la entrevista con base en un "acordeón" que nos recuerda los aspectos que debemos abordar, pero con flexibilidad y sin forzarnos a las formalidades. La cordialidad es un buen ingrediente en la entrevista porque permite que el candidato se exprese con confianza.

Los principales puntos de interés en la entrevista son los siguientes:

- > *La disposición y facilidad del candidato para trabajar en equipo*
- > *La posibilidad de que se identifique con los objetivos y metas de la empresa, así como con los propósitos del Programa Jóvenes Emprendedores*
- > *En que medida requiere o no capacitación*
- > *Si tiene cualidades o experiencias valiosas para los miembros de la empresa*

La entrevista es también una oportunidad para que el candidato conozca de manera general la empresa y sepa a qué atenerse. Asegúrate de que la entrevista sea útil también en ese sentido. Recuerda que corresponde al Consejo de Administración aprobar el ingreso de nuevos miembros en la empresa.

10. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA SEMANA #14

El Director General y el Consejo de la empresa practican una auditoría administrativa, que consiste en una revisión metódica y completa del cumplimiento de los objetivos, metas y funciones de cada área. Prepara con anticipación los documentos necesarios para constatar en tu área lo siguiente:

- > *La minuta de las juntas administrativas*
- > *Las listas de asistencia y los reportes parciales 1 y 2*
- > *La nómina pagada en las semanas 5, 9 y 13*
- > *Un registro de los movimientos de personal*
- > *El directorio de Jóvenes Emprendedores de la empresa*
- > *El directorio de los accionistas de la empresa*
- > *El reglamento interior*
- > *El programa de capacitación y el informe de sus resultados hasta la semana #13*

II. CALENDARIO DE LAS ACTIVIDADES DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS A PARTIR DE LA SEMANA #3

SEMANA # 3

Asistir a las actividades de la "Semana de la capacitación del Programa Jóvenes Emprendedores del SISTEMA DESEM"

SEMANA # 4

Dirigir al Equipo de Recursos Humanos Producción en el desarrollo de proyecto de reglamento interior de la empresa, con el apoyo del Consultor

Entregar en el Centro DESEM una copia del directorio de los jóvenes, Consejero y Consultores de la empresa

SEMANA # 5

Presentar en junta del Consejo de Administración el proyecto de reglamento interior de la empresa

Entregar a la Dirección de Finanzas la nómina correspondiente a la semana en curso.

SEMANA # 6

Dirigir al Equipo de Recursos Humanos en el diseño del programa de capacitación, con el apoyo del Consultor

SEMANA # 7

Presentar en junta del Consejo de Administración el programa de capacitación

Entregar en el Centro DESEM una copia del reporte parcial de asistencias #1

SEMANA # 8

Presentar en junta del Consejo de Administración el presupuesto del área de Recursos Humanos

SEMANA # 9

Entregar a la Dirección de Finanzas la nómina correspondiente a la semana en curso.

Participar en la junta del Consejo de Administración

SEMANA # 10

Colaborar en las actividades de capacitación de las fuerzas de producción y de ventas

Participar en el Encuentro Anual

SEMANA # 11

Participar en la manufactura y en la venta del producto

Presentar en junta de directores informe sobre el desarrollo de las actividades del área

SEMANA # 12

Participar en la manufactura y en la venta del producto

SEMANA # 13

Participar en la manufactura y en la venta del producto

Presentar en junta de directores informe sobre el desarrollo de las actividades del área

Participar en la revisión del cumplimiento de requisitos para la auditoría administrativa

Entregar en el Centro DESEM una copia del reporte parcial de asistencias #2

Entregar a la Dirección de Finanzas la nómina correspondiente a la semana en curso.

SEMANA # 14

Aportar la información y documentos requeridos en la auditoría

Participar en la manufactura y en la venta del producto

SEMANA # 15

Participar en la manufactura y en la venta del producto

En junta del Consejo de Administración participar en el análisis de los resultados de la auditoría y en el diseño de participación en el Foro Regional

SEMANA # 16

Participar en la manufactura y en la venta del producto

Presentar en junta de directores informe sobre el desarrollo de las actividades del área y participar en la revisión de los preparativos para el Foro Regional

SEMANA # 17

Participar en la manufactura y en la venta del producto

Participar en el Foro Regional

Entregar a la Dirección de Finanzas la nómina correspondiente a la semana en curso

SEMANA # 18

Participar en la manufactura y en la venta del producto

En junta del Consejo de Administración participar en la presentación del informe del Director General y en el diseño de la participación de la Feria Anual

SEMANA # 19

Participar en la manufactura y venta del producto

Entregar en el Centro DESEM una copia actualizada del directorio de jóvenes, Consejeros y Consultores de la empresa, así como el reporte parcial de asistencia #3

SEMANA # 20

Participar en la manufactura y en la venta del producto

En la junta de directores presentar informe sobre el desarrollo de las actividades del área y participar en la revisión de preparativos para la Feria Anual

SEMANA # 21

Participar en la manufactura y en la venta del producto

Participar en la Feria Anual

Entregar a la Dirección de Finanzas la nómina correspondiente a la semana en curso.

SEMANA # 22

Participar en la venta del producto

En junta del Consejo de Administración participar en la presentación del informe del Director General y en la organización del proceso de liquidación

SEMANA # 23

Entregar los elementos del Reporte Anual correspondiente al área:

-diseño del producto, característica y beneficios

-sistema de producción

En junta del Consejo de Administración participar en la revisión del proceso de liquidación y de la elaboración del Reporte Anual

SEMANA # 24

En junta del Consejo de Administración participar en la revisión del Reporte Anual

Entregar a la Dirección de Finanzas la nómina correspondiente a la semana en curso.

SEMANA # 25

Participar, durante la Asamblea de Accionistas, en la presentación del informe del Director General, en la evaluación de las experiencias obtenidas y en la entrega de reconocimientos a los miembros de la empresa.

Entregar en el Centro DESEM el reporte parcial de asistencia #4