



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

**LA POSICION DE LA ADMINISTRACION
DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN LAS ORGANIZACIONES**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

RAUL BENITEZ PIMENTEL
ADRIAN FLORES VELAZQUEZ
RODOLFO MONTES DE OCA SILVA

DIRECTOR DEL SEMINARIO
VICTOR MANUEL PALACIOS RODRIGUEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAGS.
INTRODUCCION	1, 2
HIPOTESIS	3
<u>PRIMERA PARTE</u>	
FUNCIONES TEORICAS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	4, 5
INTRODUCCION	
1 SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	6
1.1 VACANTE	6
1.2 REQUISICIÓN	7
1.3 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS	7
1.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO	7
1.4.1 FUENTES INTERNAS	7, 8
1.4.2 FUENTES EXTERNAS	9
1.5 LA SELECCIÓN DE PERSONAL	9, 11
2 DESARROLLO DE PERSONAL	12
2.1 LA CAPACITACIÓN DESDE EL ASPECTO LEGAL EN MÉXICO	12, 19
2.2 LA CAPACITACIÓN DESDE EL ASPECTO PRACTICO	19, 29
2.3 MOTIVACIÓN	30
2.3.1 TIPOS DE NECESIDADES	30, 31
2.3.2 TIPOS DE INCENTIVOS	31, 33
2.3.3 INCENTIVOS DE ACUERDO CON LA CATEGORIA DE PERSONAL	33, 34
2.3.4 FRUSTRACIÓN Y CONFLICTO	34, 35
2.3.4.1 SISTEMAS DE FRUSTRACIÓN Y CONFLICTO	35, 36
3 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	37
3.1 IMPORTANCIA DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA	37
3.2 IMPORTANCIA PARA LOS EMPLEADOS	38
3.3 IMPORTANCIA PARA LA COLECTIVIDAD	39
3.4 BASES PARA LA DETERMINACIÓN	39
3.5 ELEMENTOS INTEGRANTES DE LA REMUNERACIÓN EN EL TRABAJO	39, 40
3.6 CONSIDERACIONES LEGALES	41
3.7 DETERMINACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN	41

	PAGS.	
3.8	FACTORES QUE AFECTAN A LAS TARIFAS DE SALARIOS	42, 43
3.9	DIFERENTES CONCEPTOS SOBRE LA RETRIBUCIÓN DE UN TRABAJADOR.	43, 45
3.10	NECESIDADES DE ESTABLECER LA VALUACIÓN DE PUNTOS	46
3.11	LOS MODOS UTILIZADOS EN EPOCAS ANTERIORES DE PUNTOS	47
3.12	CONDICIONES PRELIMINARES DE UNA EVALUACIÓN	48, 51
3.13	MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS SON:	52, 55
3.14	EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS GERENCIALES	55
3.15	ESTRUCTURA DE LA TARIFA DE SALARIOS Y SU DETERMINACIÓN.	56
3.16	LA CURVA DE SALARIOS	57
3.17	CLASES DE SALARIOS	57
3.18	NECESIDAD DE EVALUAR LOS PUESTOS EJECUTIVOS	58
3.19	REPARTO DE UTILIDADES	58, 61
3.20	INTERVALOS DE SALARIOS	61, 62
3.21	DEDUCCIONES AL PAGO DE SALARIOS	62, 63
3.22	PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS SOBRE SALARIOS	64, 67
4	COMUNICACION	68
4.1	RESPONSABILIDAD DE LAS COMUNICACIONES	68
4.2	PROPÓSITO	68
4.3	LA COMUNICACIÓN Y EL PROCESO DE DECISIÓN	68
4.4	COMUNICACIÓN DE LOS EMPLEADOS	69
4.5	LA IMAGEN DE LA EMPRESA	70
4.6	BARRERAS	70, 72
4.7	PRINCIPIO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	72
4.8	TECNICAS	73
4.9	MENSAJES ESCRITOS Y ORALES	74
4.10	COMUNICACIÓN ESCRITA	74
4.11	RETENCIÓN POR RAZONES LEGALES	75
4.12	COMUNICACIÓN ORAL	75
4.13	COMUNICACIÓN POR INFERENCIA	75

PAGS.

5	LINEAMIENTOS DE JERARQUIZACION Y RESPONSABILIDAD	75
5.1	LINEAMIENTOS	76, 77
5.2	JERARQUIA Y RESPONSABILIDAD	78
5.2.1	LOS NIVELES JERARQUICOS	78
5.2.2	LA AUTORIDAD	78
5.2.3	LA RESPONSABILIDAD	78
5.2.4	CLASES DE AUTORIDAD	79
5.2.5	LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	79
5.2.6	LA RELACIÓN DE ASESORÍA	80
5.2.7	RELACIÓN DE PRESENTACIÓN PERSONAL	80
5.2.8	RELACIÓN DE MANDO ESPECIALIZADO	80
5.2.9	LA RELACIÓN DE SERVICIO	81
5.2.10	RELACIÓN DE SERVICIO	81
5.2.11	RELACIÓN DE COORDINACIÓN	81
5.2.12	RELACIÓN DE DESCENTRALIZACIÓN	81, 82

SEGUNDA PARTE

	FUNCIONES QUE DEMANDAN LAS ORGANIZACIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS	83
1	PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	84
	<u>INTRODUCCION</u>	
1.1	EL DESARROLLO QUE HA TENIDO LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A SIDO RECONOCIDA AMPLIAMENTE	85
1.2	TIPOS DE PLANEACIÓN	86
1.3	LA PLANEACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES ESTABLECIDA EN PREDICCIONES TALES COMO:	87, 90
2	ASESORIA Y SERVICIO A LA DIRECCION GENERAL: MORAL DEL PERSONAL, EJECUTIVO, ALTO, MEDIO Y EMPLEADO	95
	<u>INTRODUCCION</u>	
2.1	EMPRESAS MEXICANAS	96, 99
2.1.2	EMPRESAS GRANDES	100, 102
2.2	ORGANIZACION DE PERSONAL	103
	<u>INTRODUCCION</u>	

2.2.1	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SEGÚN EL TA MAÑO DE LA EMPRESA	104
2.2.2	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	105,106
2.2.3	POSICIÓN JERARQUICA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	107
2.2.4	NATURALEZA DE LA AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE PER SONAL.	107,108
2.3	PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	109,110
	<u>INTRODUCCION</u>	
2.3.1	SALARIOS INCENTIVOS	111
2.3.2	ASCENSOS Y PROMOCIONES	111
2.3.3	SUPERVISIÓN DIRECTA	111
2.3.4	AMBIENTE DE TRABAJO	112
2.3.5	CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	112
2.3.6	CIRCULOS DE CALIDAD	113
2.4	RELACIONES PÚBLICAS EXTERNAS	114
2.4.1	I.M.S.S	115
2.4.2	INFONAVIT	116,117
2.5	DESPIDOS	118,123
3	DIRECCION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO Y REGLAMENTO INTE RIOR DE TRABAJO	124
	<u>INTRODUCCION</u>	
3.1	CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO	125
3.2	CONTRATO PARA EL DERECHO CIVIL	126,132
3.3.	REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO	133,136
4	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS	137,141
	<u>TERCERA PARTE</u>	
	INVESTIGACION DE CAMPO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS	142
	CUESTIONARIO	143,144
	TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS	145,155
	CONCLUSIONES	156,159
	SUGERENCIAS	160,161
	BIBLIOGRAFÍA	162

INTRODUCCION

El propósito de este seminario de investigación radica, fundamentalmente, en hacer resaltar el reconocimiento y posición del Departamento de Recursos Humanos, dentro de las organizaciones en México, tanto en las privadas como en las públicas.

En general, las funciones del Departamento de Recursos Humanos están delegadas a un segundo término o simplemente se consideran como actividades de servicio; los responsables de estas áreas se hallan a un nivel jerárquico de jefatura, por lo cual deben estar a un nivel de Gerencia - Dirección.

En vista de la importancia de las funciones del área de Relaciones Humanas, consideramos que el Departamento de Recursos Humanos debe ocupar un nivel jerárquico gerencial. Basta analizar algunas de las funciones que se realizan en este departamento: selección, contratación, adiestramiento, administración del contrato colectivo, administración del personal, asuntos con autoridades gubernamentales: (Instituto Mexicano del Seguro Social, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Adiestramiento de Sueldos y Salarios.)

En consecuencia, consideramos también que la persona apta para este puesto deberá estar preparada a nivel de licenciatura, ya que alguien con estudios no profesionales a cargo de dicho puesto no tendría la capacidad creativa e imaginación que da una profesión para lograr la solución de problemas en áreas tan importantes. Esto no quiere decir que no haya excepciones.

Las empresas, por lo general, dan prioridad a la administración de los recursos materiales, financieros, de ventas etc., sin tomar en cuenta que son las personas, los grupos y equipos humanos quienes tienen a su cargo la administración de dichas áreas y que su selección, motivación, participación, etc, que dé mayor seguridad en los objeti

vos y resultados, sólo podría garantizarse mediante una adecuada administración de personal.

Consideramos que en el área de Recursos Humanos hay funciones -- que se nos enseñan en la facultad y que los libros de esta área señalan, y en la práctica hay otras funciones que demanda la administración general de la empresa, y que en un momento dado son de mayor importancia para toda la compañía. Este segundo grupo de funciones y de retos para el administrador de Recursos Humanos demanda de él no sólo preparación profesional, sino sus conocimientos que derivan de la experiencia que ha amoldado su criterio profesional en identificación y análisis de problemas para una toma de decisiones con grandes probabilidades de éxito.

Los anteriores grupos de funciones son los que en empresas grandes e importantes, por su actividad industrial o comercial, hacen o -- dan la adecuada posición en sus organizaciones a quien dirige y coordina dichas funciones, pero es decepcionante observar cómo, en la -- mayoría de las empresas; sin dejar de reconocer la importancia de la Administración de Recursos Humanos, en la práctica se delega a ésta a un segundo término, o simplemente no se llevan al cabo las funciones -- por no ver la vuelta inmediata del dinero que se debe invertir, con su respectiva utilidad.

Estimamos, de acuerdo con la opinión de nuestro Director de Te -- sis, que no hay problemas técnicos que el hombre no haya resuelto ha -- ta ahora o que estén en vías de resolverse y que, sin embargo, hay -- problemas humanos no resueltos hasta ahora y que existen desde que el hombre esta en la Tierra.

Nuestro trabajo será grandemente satisfactorio si sólo despier -- ta interés de estudiar, de producir, y que se revalúe en la práctica la importancia de realizar actividades y funciones para una mejor Ad -- ministración de Recursos Humanos.

H I P O T E S I S

La jerarquización de la administración de los recursos - hecha en función del objetivo benéfico de la empresa delega la Administración de Recursos Humanos de hecho a un segundo término, por no verse, en forma directa e inmediata, la recuperación de la inversión - en el costo de dicha administración y es esta función de primer nivel dentro de cualquier administración.

PRIMERA PARTE

FUNCIONES TEORICAS DEL AREA DE RECURSOS EN LA EMPRESA

1. SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
2. DESARROLLO DEL PERSONAL
3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS
4. COMUNICACIÓN, LINEAMIENTOS DE JERARQUIZACIÓN Y RESPONSABILIDAD.

A CONTINUACIÓN, POR LA VÍA DEL METODO, EXPONDEREMOS EN FORMA SUCINTA ALGUNAS DE LAS FUNCIONES MÁS CARACTERÍSTICAS DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL QUE SE EXPONEN EN LOS LIBROS Y QUE, EN FORMA GENERAL, SE VEN EN LA MATERIA CORRESPONDIENTE DENTRO DE NUESTRA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN. POR TALES RAZONES NO NOS EXTENDEREMOS EN SU EXPLICACIÓN.

1. SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Toda organización antes de adquirir una maquinaria o materia prima, coteja sus características en cuanto a calidad y precio con los proveedores. Esta inquietud, que es tan razonable porque se trata de una inversión económica, no se compagina con el poco interés que se pone en la selección de personal.

Esto significa que no se le da valor económico a la selección de nuestro personal, sin tomar en cuenta que un buen escogimiento trae como consecuencia mayores beneficios económicos a futuro de lo que se tiene pensado.

Dada la importancia de la selección de nuestro personal, en seguida mencionaremos y explicaremos los pasos generales que se deberán seguir para una buena selección.

El proceso de selección de personal se inicia cuando se presenta una vacante dentro de una organización.

1.1 VACANIE

Se entiende como vacante aquel puesto que dentro de la organización no tiene titular; es decir, es aquella tarea por realizar, o --- puesto por desempeñar, que puede ser nueva creación o remplazo, debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

1.2 REQUISICION

Para cubrir la vacante del puesto de nueva creación o el remplazo de algún titular es necesario notificar, por medio de una requisición, al departamento de selección de personal o la sección encargada de dichas funciones.

1.3 ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS

Después de haber recibido la requisición de personal se recurrirá al análisis y evaluación del puesto con el fin de determinar los requisitos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, lo mismo que el salario que se deberá pagar.

1.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El siguiente paso consiste en reclutar al personal para la selección de aquella persona que reúna los requisitos que exige el puesto.

Se entiende como reclutamiento los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

1.4.1 LAS FUENTES INTERNAS CON QUE SE CUENTAN DENTRO DE LA ORGANIZACION SON:

- A) Inventario de Recursos Humanos. Toda empresa debe de contar con un inventario del personal que presta sus servicios lo cual le permitirá aprovechar a los elementos que co

nocen la organización en beneficio de ésta.

La técnica que se utiliza con este inventario de Recursos Humanos es la promoción, la cual presenta las siguientes ventajas y desventajas.

VENTAJAS.

- 1.- Disminuir el lapso de entrenamiento del personal.
- 2.- Contribuir a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitirle la oportunidad de ascenso.
- 3.- Incrementar la productividad a largo plazo que todos reconocen.

DESVENTAJAS

- 1.- No siempre es fácil sustituir al que se cambió o desplazó del departamento.
- 2.- Puede dar origen a favoritismos o resentimientos.

Otras fuentes internas son las recomendaciones de parientes o conocidos del personal de la empresa.

La ventaja de esta técnica es que el personal hace recomendaciones con buen criterio, pues no desea que se incorporen trabajadores irresponsables o incompetentes. Se da el caso de que consiguen aspirantes que no es posible reclutar de otro modo.

Las desventajas de esta técnica son las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato propuesto.

1.4.2 FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes externas de reclutamiento son también conocidas como el mercado de la mano de obra: A continuación, algunas de las fuentes externas de reclutamiento en México.

- 1 - Periódico
- 2 - Agencias de empleo
- 3 - Cedepecas
- 4 - Crea
- 5 - Bolsa de trabajo
- 6 - Escuelas
- 7 - Centros de instrucción o formación, etc.

1.5 LA SELECCION DE PERSONAL

Y por último se seleccionará al personal que reúna los requisitos para los puestos, para lo cual contamos con varios métodos.

A MÉTODOS CLÁSICOS DE SELECCIÓN.

- 1- Las recomendaciones
 - 2- La intuición que permite darse cuenta de cualidades de una persona a primera vista
 - 3- El resultado de exámenes rutinarios
 - 4- Carta de recomendación
 - 5- Diploma, título, etc.
- 1- Las recomendaciones serían buenas si el recomendante nos diera toda la información que necesitamos del aspirante. En la práctica, sin embargo, las fallas son bien conocidas, ya por lo general el que recomienda trata de ayudar a alguna persona y atribuye a esta cualidades que en realidad no tiene.
 - 2- El método de la intuición a primera vista es poco mejor -- que al anterior, aunque en éste predomina la personalidad externa del aspirante y los prejuicios del que selecciona.
 - 3- El método de exámenes rutinarios elimina en seguida a las personas impreparadas, pero no nos dicen nada respecto a las posibilidades que para las tareas tienen los que aceptamos o rechazamos.
 - 4 y
 - 5- En cuanto a las cartas de recomendación de trabajos anteriores y de título o diploma, son valederos como referencias de una experiencia y unos estudios, pero esta elección en realidad no nos proporciona toda la información ne

cesaria

B.- MÉTODOS MODERNOS DE SELECCIÓN

Se comprende que para una buena selección es necesario conocer más al aspirante, y para esto contamos con los siguientes métodos de selección:

- 1 - GRAFOLOGÍA Este método de selección para algunas actividades tiene a su favor su gran tradición, su rapidez y la posibilidad de efectuar exámenes a distancia y ofrece gran interés al hacer el examen, ya que el interesado no se da por enterado.

- 2 - "TEST" - SI
CO-TÉCNICO Un "test" es problemático, Previamente se estudia y se ensaya, y el sujeto debe responder siguiendo ciertas instrucciones.

Las respuestas se clasifican en grados y se comparan con las valoraciones de un grupo normativo cuyos resultados han sido estadísticamente clasificados. Mediante los "test" podremos saber qué habilidad tiene el aspirante para desempeñar determinada actividad manual o mental.

- 3 - Por último contamos con las entrevistas como el método -- más avanzado y depurado, ya que aquéllas se preparan y -- realizan de acuerdo con el propósito deseado.

Se ha dicho que la entrevista es uno de los recursos más valiosos de que dispone el administrador. Pero el éxito depende, en mucho, de la experiencia del entrevistador.

2 DESARROLLO DE PERSONAL

Consideramos de suma importancia el desarrollo del personal dentro de cualquier empresa, ya que no debemos olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su progreso, primordialmente del elemento humano. Por tal razón en seguida detallamos dos técnicas para un buen desarrollo de nuestro personal.

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

MOTIVACION

2.1 LA CAPACITACION DESDE EL ASPECTO LEGAL EN MEXICO

1 - DISPOSICIÓN CONSTITUCIONAL.

El artículo 123, apartado 4 fracción XIII de la Constitución Política de México establece:

Todas las empresas, sin importar su actividad, estarán obligadas a proporcionar capacitación o adiestramiento a sus trabajadores.

2 - REFORMA A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Se establece, como de interés social, promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores (Artículo -30.)

El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener, entre otras, que el trabajador será capacitado o adiestrado -- (Artículo 25.)

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del --
trabajador en su actividad.

- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar las aptitudes del trabajador.

El tiempo destinado a la capacitación y adiestramiento deberá es-
tar incluido dentro del horario de trabajo, salvo en las siguientes -
excepciones (Artículo 153-E.)

Convenios establecidos entre patrón y trabajador, lo cual depende
rá de la naturaleza del trabajo.

Cuando se trate de una capacitación en otra actividad distinta -
a la que desempeña el trabajador.

3 - COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO (C.M.C.A.)

Todas las empresas, dentro de sus actividades, deberán compren -
der capacitación y adiestramiento, los cuales son:

Estarán integradas por un número igual de representantes de los tra-
bajadores y del patrón.

Vigilarán la instalación y operación del sistema y procedimien -
tos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento,--
y sugerirán las medidas tendientes al perfeccionamiento conforme a --
las necesidades del trabajador y de la empresa (Artículo 153-I.)

Practicar exámenes que permiten que el trabajador demuestre su -

aptitud en aquellas actividades relacionadas con el puesto al cual la Constitución se refiere. (Artículo 153-V.)

Las autoridades laborales decidirán de que la comisión mixta de capacitación y adiestramiento se integre y funcione oportunamente.

4 - OBLIGACIONES DE LA EMPRESA.

Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos que establece la Ley Federal del Trabajo.

Participar en la integración y funcionamiento de las C.M.C.A que - deben de formarse (132 fracción XXVII.)

Distribuir el trabajo de los menores de 16 años a fin de que dispongan del tiempo necesario para continuar sus estudios y proporcionarles capacitación y adiestramiento. (Artículo 180.)

5 - DERECHOS DEL TRABAJADOR.

Todo trabajador tiene el derecho a que el patrón le proporcione - capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas establecidos de común acuerdo entre el sindicato y patrón, y aprobados por la secretaría del Trabajo y Previsión Social. (153-A.)

6 - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación y adiestramiento tienen las siguientes obligaciones.

- Asistir puntualmente a las reuniones y actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y adiestramiento.
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos (Artículo 153-M.)

7 - CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES.

Los trabajadores que hayan aprobado los exámenes de capacitación y adiestramiento tiene derecho a la constancia respectiva (Artículo - 153-7), la cual deberá de estar autenticada por la C.M.C.A y se hará del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacidad y Adiestramiento

La U.C.E.C.A registrará dicha constancia y la considerará en la elaboración del patrón del trabajador capacitado.

Estas constancias surtirán plenos efectos para fines de ascenso - en la empresa.

Cuando se ha fijado algún plano o programa de capacitación y - - adiestramiento, un trabajador que se niegue a recibirla, por considerar que tiene los conocimientos necesarios, deberá acreditar dicha -- capacitación o presentar, y aprobar la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la U.C.E.C.A (Artículo 153-V.)

8 - PROMOCIONES Y ASCENSOS.

Las vacantes definitivas, las provisionales mayores de 30 días y

Los puestos de nueva creación se cubrirán escalafonariamente, de --- acuerdo con los siguientes:

- Cuando todos los trabajadores de la categoría inmediata superior hayan sido capacitados, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tener mayor antigüedad.
- En igualdad de circunstancias se preferirá a quien tenga a su cargo una familia.
- De subsistir igualdad, el trabajador que acredite mayor aptitud en un examen.

En caso de que el patrón no haya cumplido la obligación de capacitar a sus trabajadores, la vacante se otorgará:

- Al de mayor antigüedad.
- En igualdad de circunstancias, al trabajador que tenga a su cargo una familia.

En cuanto a los puestos de nueva creación, para los cuales, por su naturaleza o especialidad no se cuente con personal apto para el -- puesto dentro de la empresa y no se haya estipulado en el Contrato Colectivo la forma de cubrirlo, el patrón podrá hacerlo libremente.

9 - TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO.

Durante el tiempo en que el trabajador de nuevo ingreso necesite capacitación inicial para el puesto que va a desempeñar, sus servicios se regirán por el Contrato Colectivo (Artículo 153-G.)

10 - FLEXIBILIDAD EN EL DISEÑO DE LOS PLANES .

Los patrones pueden convenir en que la capacitación o el adiestramiento se proporcione (Artículo 153-B.)

- Dentro de la empresa.
- Fuera de la empresa.
- Con el personal propio.
- Con instructores especialmente contratados.
- En instituciones, escuelas y organismos especializados.

Los recursos y programas de capacitación y adiestramiento podrán formularse (Artículo 153-D.)

- Respecto a cada establecimiento.
- Respecto a una o varias empresas.
- Respecto a una rama industrial

11 - REQUISITOS PARA LOS PLANES O PROGRAMAS.

- Referirse a programas no mayores de 4 años.
- Comprender todos los puestos y niveles de la empresa.
- Precisar las etapas en que se capacitará a todo el personal de la empresa.

- Señalar el proceso de selección en que serán capacitados -- los trabajadores del mismo puesto o categoría.
- Especificar el nombre y número de registro, de inmediato, - en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- Estos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas (Artículo 153-Q.)

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social aprobará o dispondrá las modificaciones pertinentes, durante los 60 días hábiles después de la presentación de los planes de capacitación y adiestramiento (Artículo 412.)

12 - CONTRATOS.

El Contrato-Ley deberá contener, entre otras:

- Las bases sobre la integración y funcionamiento de la - - - C.M.C.A., de acuerdo con la L.F.T.
- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para implantación de la capacitación y el adiestramiento. (Artículo 412.)

El Contrato Colectivo deberá contener, entre otros:

- Las cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en la empresa:
- Disposiciones de la capacitación y adiestramiento que se impartirán al personal de nuevo ingreso.
- Las bases sobre la integración y funcionamiento de la C.M.-C.A de acuerdo (L.F.T.), (Artículo 391.)

Las empresas con Contrato Colectivo deberán presentar sus planes 15 días después de la revisión ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 60 días primarios de los años impares.

2.2 LA CAPACITACION DESDE EL ASPECTO PRACTICO

1. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Una capacidad implica la carencia de algo. Si nos referimos a una necesidad de capacitación estamos hablando de una deficiencia en los conocimientos o habilidades de un trabajo en su puesto.

Para la determinación de necesidades de capacitación es necesario un procedimiento que nos permita detectar las carencias o deficiencias cuantificables o medibles entre los conocimientos y actitudes del trabajador con relaciones de objetivo del puesto.

Es decir, un análisis entre los conocimientos y habilidades del trabajador en relación con los conocimientos y habilidades que requiere el puesto.

2. RESULTADOS QUE SE OBTIENEN

- Descripción de las actividades en que se requiere capacitar o adiestrar.
- Número de personas que lo necesiten.
- Orden y prioridad de las personas que requieren capacitación.

- Características de los trabajadores.

Se tienen que tomar también en cuenta algunos otros factores, tales como la compra de maquinaria y la implantación de otros sistemas y métodos en puestos de nueva creación, etc.

Al analizar las necesidades de capacitación suele ocurrir que se presenten otras necesidades de capacitación que deben ser canalizadas hacia los gerentes, tales como la falta de materiales, lo inadecuado de los sistemas de trabajo, cambio de productos y salarios bajos.

3 - RECOPIACION DE INFORMACION

Para que la determinación de necesidades de capacitación sea sistemática se aconseja una planeación de las actividades de una manera organizada que repercutirá en el logro de los resultados previstos, -- que consisten en:

- A - Plantear objetivos que nos señalen lo que se obtendrá al término del estudio.
- B - Determinar los sistemas, métodos y técnicas que se seguirán para la recopilación de información.
- C - Tomar en cuenta al personal que se utilizará para las actividades y también aquellas que nos proporcionó la información.
- D - Determinar los recursos materiales con que se contará, así como de todos los apoyos de instrucción necesaria.
- E - Determinar algunos parámetros de control que nos permitan conocer los avances de las actividades.

Al finalizar el estudio de necesidades de capacitación se debe realizar un informe de los resultados que nos facilite, posteriormente, la evaluación, confiabilidad y validez de los procedimientos empleados.

4 - NIVELES Y TIPOS DE NECESIDADES

Clasificación tomando en cuenta la organización de la empresa -- que comprende diversidades de puestos y funciones.

Necesidades de nivel de organización que se refiere a delimitaciones o áreas generales que presenta la empresa.

Necesidades a escala ocupacional que se refiere a las deficiencias que muestra un grupo de personas en el mismo puesto.

Necesidades a nivel individual las diferencias entre las habilidades y conocimientos de un trabajador con relación a las que requiere el puesto.

Los diferentes tipos de necesidades de capacitación se pueden resumir en las siguientes:

- A- **NECESIDADES MANIFIESTAS:** Son evidentes, observables, y no necesitan de un estudio profundo.
- B- **NECESIDADES ENCUBIERTAS:** No se pueden ver a simple vista -- sino que requieren un estudio -- profundo para poder determinar -- las causas que las originan.

5 - PROCEDIMIENTOS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES

Consiste en buscar evidencias que señalen los problemas en la em presa, para lo cual se debe establecer un marco teórico que es el pun to de partida. Un procedimiento conocido para este fin puede ser:

- A - Localizar áreas y críticas para ello hay que determinar - el área, departamento, sección, etc. donde se presentan - los problemas y verificar si se tienen definidos los obje tivos correspondientes al área.
- B - Medir el desempeño del área o departamento para compararlo con los objetivos.
- C - Calcular las diferencias entre los objetivos para el de- semp ño del área o departamento.
- D - Definir los problemas que se resuelven mediante la Adminis tración interna y los solucionan valiéndose de la capacita ción.
- E - Jerarquizar tomando en cuenta las discrepancias y los pla nes futuros de la empresa sobre la capacitación.
- F - Determinar a las personas que necesitan capacitación. Se tienen que tomar en cuenta el número y características de las personas, lo mismo que los procedimientos para el de- semp ño de las actividades.
- G - Evaluar el desempeño del personal en el orden previamente especificado de acuerdo con la descripción de puestos.

- H - Recolectar e interpretar los datos. Para esto elabora un reporte que contenga las estructuras orgánicas del área - crítica; personal por niveles, puestos, actividades, frecuencia en que se representa la necesidad de capacitación e importancia en relación con los objetivos del puesto.
- I - Informe de resultados. En éste que se define quiénes necesitan capacitación, en qué actividades y cuándo deben - ser capacitados.

6 - TECNICAS UTILIZADAS,

6.1 ENTREVISTAS,

Es la conversación de personas con un propósito definido que involucra un continuo intercambio de información.

LOS OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA DEBEN SER:

- Obtener información
- De investigar y diagnosticar
- Tratar un problema
- Motivar
- Conciliar una situación

LOS TIPOS DE ENTREVISTA PUEDEN SER:

- A - DIRIGIDA: Es conducida por el entrevistador apoyado en preguntas ya elaboradas.
- B - SEMIRIDIGIDA: El entrevistador determina previamente los aspectos sobre los que desea obtener información y, durante la entrevista, estructura sus preguntas.

6.2 INVENTARIO DE HABILIDADES

Esta técnica implica un formato que contiene una columna para -- los nombres del personal y otras para las tareas y actividades que -- realiza.

El inventario permite identificar con facilidad las actividades y tareas con niveles bajos en rendimiento, así como a los individuos involucrados. Esto permiten determinar los contenidos de cada curso y el nivel de profundidad en los tres dominios del aprendizaje.

6.3 ENCUESTAS

Se prepara un cuestionario con una lista de preguntas que deben ser contestadas por escrito: Para su elaboración se requiere:

- Precisar el puesto del que se desea obtener información.
- Determinar el tipo de personas que llenarán el cuestionario (supervisores, jefes, ejecutivos).
- Precisar la información que se desea obtener
- Redactar las preguntas en forma adecuada para obtener la información deseada.
- Precisar la forma en que deben ser contestadas las preguntas.
- Redactar las instrucciones en forma clara y precisa.
- Recopilar los resultados una vez aplicados los cuestionarios
- Se recomienda elaborar las preguntas en función de la actividad y no sólo referidas a conocimientos de una parte del puesto.

6.4 OBSERVACION Y ANALISIS DE TAREAS

Esta técnica tiene por objeto estudiar y prestar atención a la forma en que se realiza un trabajo; para ello se utiliza una guía de observación o lista de verificación.

Este procedimiento puede ser empleado por el analista de capacitación y sobre todo por los jefes directos donde existen estas necesidades, ya que son quienes tienen mayor conocimiento de la problemática de su área y de las habilidades y conocimientos de su personal.

7 -- PLAN DE CAPACITACION

Elaborar el plan supone haber determinado las necesidades existentes que éste cubrirá, ya que de otra manera se puede caer en el peligro de capacitar por capacitar.

A - PLAN - PROGRAMA

Un plan es el documento que contiene los lineamientos para seguir; destaca los fundamentos que le dan origen, contiene los objetivos generales que persigue, los cuales no deberán perderse de vista. El plan debe establecer los criterios con los que se efectuará la evaluación posterior y el presupuesto necesario para su implantación.

B - OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN

Los objetivos de un plan general de capacitación deberán establecerse con base en las necesidades determinadas y orientadas a su solución. Solamente cuando conocemos las necesidades de capacitación y los problemas que son susceptibles de ser solucionados por medio de ésta podemos establecer objetivos realistas.

C - CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN

Un plan de capacitación debe de ser sistemático; es decir, deberá formar parte de todo el sistema que conforma la empresa.

Las acciones que se determinen en su ejecución deberán aplicarse paso por paso y no esperar resultados de una ejecución atropellada.

Un plan debe ser continuo y tener permanencia. La mayoría de las veces se inicia con la capacitación, no prosigue, y se aplica como algo que está de moda y con frecuencia se desarrollan planes de capacitación únicamente por obedecer la reglamentación en vigor.

Un plan debe originarse en necesidades reales y específicas. Debe responder a necesidades existentes, pues de otra forma los cursos que se programen no satisfarán necesidades y no arrojarán beneficios a la empresa ni a sus trabajadores.

Un plan debe estar acorde con los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la empresa. Un plan técnicamente preparada deberá estar siempre en concordancia y apoyar la consecución de los objetivos de la empresa y de los trabajadores.

Asimismo, deberá basarse en los requerimientos legales y tendrá que ser autorizado por la Comisión Mixta.

D - ELABORACIÓN DE PROGRAMAS

Los programas que forman el plan deben contener, en forma detallada, la relación del curso que los constituyen; el objetivo o finalidad, los puestos o categorías a los que se dirigen la duración en horas de cada curso, el número de personas a las que éste se impartirá, la materia que los conforman, el instructor que impartirá el curso, las fechas en que se llevarán al cabo, la mención del instructor que impartirá el curso, las fechas en que se efectuarán la mención de si la instrucción está enfocada a preparar al trabajador para su puesto actual o para ascenso.

E - PRESUPUESTO

Un plan de capacitación contendrá también un apartado especial en que se especifique el presupuesto que se destinará la capacitación. Este, a grandes rasgos, concentra las siguientes partidas.

SERVICIO DE PERSONAL INTERNO:

Materiales y apoyos didácticos de instrucción

Servicios externos, erogaciones que la empresa haga por concepto de cursos externos con instituciones capacitadoras.

Inversiones: Compra de equipo y muebles para la instrucción como son portafolios, mesas, pizarrones y proyectos.

Recursos materiales para la capacitación: Conviene tener un inventario de todos aquellos recursos de que se dispone para realizar la capacitación.

Un curso siempre debe estar orientado a la solución de un problema específico detectado, pero cuando este curso no va a solucionar o reducir este malestar, entonces la capacitación no tiene objeto.

8 - EJECUCIÓN DEL PLAN.

La ejecución del plan es la puesta en marcha de un plan y los programas; es decir, la acción de realizar los cursos de capacitación.

A continuación señalamos los elementos, acciones y algunas sugerencias para la operación del plan.

A - ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Es disponer oportunamente de las instalaciones, como son aulas, talleres, (cuando son indispensables), materiales, impresos, libros, reproducción y compaginación de apuntes, etc.

B - SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS EXTERNOS

Para la selección y contratación de servicios externos es conveniente estar bien informado, ratificar los servicios que prestan las instituciones capacitadoras, así como los instructores externos que desempeñan servicios profesionales y las experiencias del instructor.

- Entrevistar al Instructor
- Evaluar sus materiales

C - SUPERVISIÓN DEL DESARROLLO DE LOS CURSOS

La supervisión del desarrollo de los cursos no siempre lo hace directamente el encargado de esta función sino que se puede delegar a un responsable que supervise técnica y administrativamente el desarrollo de los cursos programados, tanto internos como externos.

D - EJERCICIO DE PRESUPUESTO

Es, como su nombre lo indica, la asignación de los recursos económicos que fueron planeados y debidamente autorizados para que sean desarrollados en los tiempos previstos y debidamente autorizados para que sean ejercidos en los tiempos que fueron determinados para su --- ejercicio.

E - INSTRUCTORES INTERNOS

Los instructores internos pueden ser especializados o habilitados.

Los instructores especializados son aquellos que en forma permanente dan instrucción dentro de la empresa; que dedican el ciento por ciento de su actividad como trabajadores de la empresa a esta función de instructor.

Instructores habilitados son aquellos que además de desempeñar un trabajo específico es el jefe de un área determinada se han seleccionado como instructores para adiestrar y capacitar a otros trabajadores.

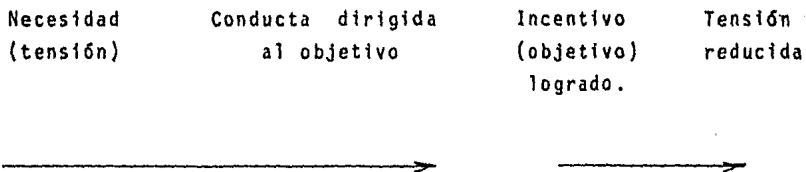
2.3 MOTIVACION

El transformar al trabajador en una persona positiva y lograr al mismo tiempo su desarrollo en el trabajo es muy difícil, ya que los seres humanos son distintos en su forma de ser.

Es aquí donde el ejecutivo de personal debe de aplicar sus conocimientos en cuanto a motivación para lograr el desarrollo de los empleados, y un buen principio es imbuir en el trabajador la idea de que nunca es tarde para aprender algo provechoso.

Motivación es el estado o condición que induce hacer algo. En lo fundamental implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él.

El diagrama que sigue muestra la secuencia de hechos que forman el proceso motivacional.



2.3.1 TIPOS DE NECESIDADES

Toda conducta está dirigida por el anhelo de satisfacer alguna necesidad a continuación mencionamos algunos.

A - NECESIDADES FISIOLÓGICAS.- Agua, comida, aire reposo, etc.

- B - NECESIDADES DE SEGURIDAD.- Incluyen la necesidad de seguridad, tanto en el -- sentido físico como sicológico.
- C - NECESIDADES DE PERTENECER A UN GRUPO Y DE AMOR.- Un individuo desea relaciones afectuosas con las personas en general y desea contar con un sitio - respetable en su grupo.
- D - NECESIDAD DE ESTIMACIÓN.- Incluye el deseo de auto-respeto, de poder, logros, suficiencia, sabiduría y competencia.
- E - NECESIDAD DE AUTOACTUALIZACIÓN.- Se refiere al deseo que - siente el hombre de auto-cumplimiento.

Al analizar la motivación de un individuo no puede enfocarse la atención a cualquiera de las necesidades con exclusión de las otras. Algunas de las necesidades de un individuo no se encuentran en su conocimiento consciente; por lo tanto, las necesidades inconscientes - existen junto con las necesidades conscientes o manifiestas.

2.3.2 TIPOS DE INCENTIVOS

A continuación mencionaremos algunos incentivos que nos sirven - para satisfacer las necesidades mencionadas.

A - DINERO.-

Los sistemas de incentivos en los salarios se relacionan de modo directo con la producción y son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados - y el sistema es administrado con eficiencia.

B - SEGURIDAD.-

La necesidad de seguridad varía entre los individuos y puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos - a permanecer en una organización y alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de -- desempeño.

C - AFILIACIÓN.-

La necesidad de unirse con otros en relación que sea mutuamente satisfactorio - y de apoyo, las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización - sirven para cubrir las necesidades que tienen las - personas de interacción -- con otras.

D - ESTIMA.-

La satisfacción de las necesidades de estima puede-

cumplirse mediante una variedad de incentivos que implican principalmente -- prestigio y poder.

E - AUTORREALIZACIÓN.-

Los incentivos para satisfacer las necesidades en esta categoría general incluyen la oportunidad de -- lograr una sensación de -- competencia ocupacional y logro.

La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de -- hacer y no hacer.

2.3.3 INCENTIVOS DE ACUERDO CON LA CATEGORÍA DE PERSONAL

Otro tipo de incentivos que existen van de acuerdo con las categorías del personal y estos son:

A - PERSONAL GERENCIAL.-

La necesidad de logro es -- connatural en los ejecutivos exitosos. Estos individuos, por lo general, se consideran ellos mismos como personas trabajadoras y de resultados positivos que deben lograr algo para que dar satisfechas.

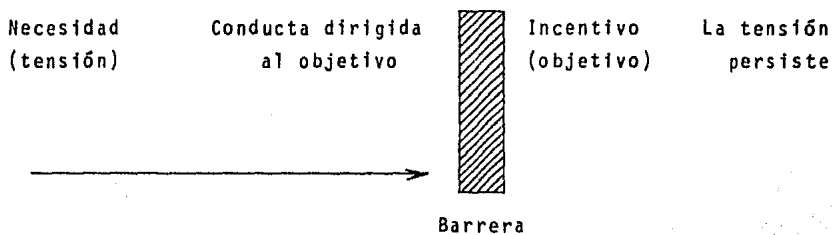
**B - PERSONAL PROFESIONAL
CIENTÍFICO Y TÉCNICO.-**

Está motivado para desempeñarse al máximo si existen oportunidades de obtener logros, reconocimientos, status identificables y, si sus asignaciones implican empeños constructivos, esta diversificación y naturaleza conducen al progreso.

2.3.4 FRUSTRACION Y CONFLICTO

La no consecución de algún objetivo mediante la motivación nos puede traer como consecuencia la frustración en el trabajo y conflictos con la empresa.

La presencia de una barrera en el logro de un objetivo y de la satisfacción de una necesidad crea una situación frustrante con el resultado de que la tensión inicial en esos individuos se base persistente o se vuelve más fuerte.



Cuando una persona se ve obstruida para lograr un objetivo por alguna barrera, se dice que está frustrada.

BARRERAS INTERNAS:

Malos hábitos y la personalidad o actitud inadecuada para un trabajo en particular.

BARRERAS EXTERNAS:

Supervisores hostiles, trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica.

2.3.4.1 SISTEMAS DE FRUSTRACION Y CONFLICTO

A) ANSIEDAD.-

Es un término comúnmente usado para descubrir la respuesta de la persona que se siente en peligro, la ansiedad está acompañada por síntomas físicos similares a los que se asocian en forma característica con el temor, temblores, náuseas, un corazón palpitante, resequedad en la boca

B) MECANISMO DE DEFENSA O DE AJUSTES.-

Representa cualquier método habitual de salvar bloques, alcanzar metas, satisfacer necesidades o aliviar frustraciones. Con anterioridad se deja que las reacciones

agresivas se presentan por lo general ante situaciones frustrantes, pero que también existen otros modos de reaccionar ante ellas. La elección de un mecanismo de ajuste o de defensa depende rá, principalmente, del carácter del individuo y sus modos peculiares de respuesta.

3 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

El dinero que los empleados reciben por sus servicios es de importancia para ellos, no sólo por lo que comprarán sino por lo que les proporciona en términos de status y reconocimiento en la organización.

El pago de Salarios debe ser equitativo, tanto en terminos del desempeño del empleado como en otros, de acuerdo con los escalafones.

El sistema para determinar el pago de salarios debe tomar en cuenta los factores tales como el valor relativo y la demanda para cada puesto, y también las calificaciones y el desempeño de los empleados en esos puestos.

3.1 IMPORTANCIA DE LA COMPENSACION FINANCIERA

Los empleadores han estado experimentando con distintos sistemas, planes y triquiñuelas en un intento de relacionar en forma efectiva el pago a los empleados con su colaboración en el trabajo. Es posible medir la contribución del empleado en una forma bastante objetiva pero sujeta a errores y a varias formas de presión.

Tales presiones pueden incluir las de aumentos de salarios individuales o colectivamente por los empleados por medio de un sindicato, en forma de competición de otros empleados en el mercado laboral para los individuos que poseen ciertas habilidades, y dentro de una organización para reducir los costos para enfrentarse a la competencia.

3.2 IMPORTANCIA PARA LOS EMPLEADOS

El sueldo de un empleado es de importancia para él por varias razones.

- A) Ayuda a determinar el nivel de salud y comodidad,
- B) Sentido de seguridad económica,
- C) Status en la comunidad que puede medirse por cosas como habitación, automóvil y ropa.

De acuerdo con la teoría de la equidad. Todo individuo espera experimentar una determinada relación entre su insumo (habilidad, esfuerzo y otros factores para desempeñar su puesto, y sus resultados); lo que recibe por su trabajo en términos de pago y otras compensaciones. Si sus resultados no están de acuerdo, experimenta una sensación de inequidad que deriva en mayor ausentismo, desempeño más pobre y una actitud menos cooperativa o una disminución de la iniciativa.

El trabajo de empleados a quienes se les pagan los salarios más altos pueden ser menos costosos si sus contribuciones al trabajo igualan o exceden a la cantidad de su salario, o a la inversa: El trabajo de los empleados que reciben el salario más bajo puede ser más costoso si su desempeño vale menos que la cantidad de su salario. Sin embargo, lo mucho que un empleado contribuya por su salario dependerá de lo efectivo que sea éste para motivarlo, así como de las contribuciones de otros aspectos de la administración de personal a la eficiencia.

3.3 IMPORTANCIA PARA LA COLECTIVIDAD

Los niveles de retribución son de importancia para la colectividad porque ayudan a determinar la prosperidad y el estándar de vida que en ella prevalece. Los salarios altos representan mayores ingresos al fisco que posiblemente sirvan para edificar mejores escuelas, hospitales, y pagar varios servicios públicos.

También contribuyen al poder de compra del empleado, a la economía y al nivel general de prosperidad de la colectiva en conjunto.

3.4. BASES PARA LA DETERMINACION

El sistema más común por el cual la retribución de un empleado - puede relacionarse con su colaboración al trabajo es uno en el cual - se miden las contribuciones en incrementos de tiempo.

El trabajo ejecutado en los puestos de fábrica ha sido pagado - por hora o por día, esto se designa como jornada de trabajo y los empleados compensados en tal forma están clasificados como asalariados. A los empleadores cuya compensación se computa semanal, quincenal o mensualmente se clasifican como empleados a sueldos.

3.5 ELEMENTOS INTEGRANTES DE LA REMUNERACION EN EL TRABAJO

A) SALARIO MÍNIMO.-

De acuerdo con la legislación laboral mexicana, salario mínimo es la cantidad menor que -- debe recibir en efectivo el -- trabajador por los servicios - prestados en una jornada de --

trabajo y debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en la organización.

B) EL SALARIO DEL PUESTO.-

La remuneración justa al trabajo no implica que sea igual, ya que es preciso que exista la diferencia en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su valor relativo en relación con los que existen en el resto de la organización, etc.

C) EL PAGO AL MÉRITO DEL TRABAJADOR EN SU PUESTO.-

Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores se utiliza la llama técnica de calificación de méritos que pretende disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera arbitraria.

D) EL PAGO A LA PRODUCTIVIDAD O EFICACIA.-

Los sistemas de remuneración por rendimiento (incentivos-económicos) tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja; es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo.

3.6 CONSIDERACIONES LEGALES

Sin entrar en consideraciones sobre la técnica jurídica con la cual se elaboró nuestra constitución de 1917, la Ley Federal del -- Trabajo de 1931 y la del 1° de mayo de 1970.

Independientemente de las bondades y calidades, tanto jurídi - cas como sociales, de las fracciones del artículo 123 de la Consti - tución Política de los Estados Unidos Mexicanos y del articulado de la Ley Federal del Trabajo que se han mencionado, no han sido sufi - cientes para lograr el beneficio colectivo de acuerdo con el espíri - tu que las anima.

3.7 DETERMINACION DE LA RETRIBUCION

- A) PAGO POR DÍAS VS DESTAJO.- El pago por día es el sistema de remuneración más comunmen - te usado en la industria, de - bido a que es fácil de compren - der y administrar y por que -- permite tanto a la gerencia co - mo a los empleados calcular -- los pagos de salarios fácilmen - te.

La principal desventaja es que los salarios que recibe un em - pleado no están relacionados en forma directa con su colaboración al trabajo durante un período particular de pago.

Los destajos se determinan dividiendo la tarifa por hora del - puesto entre el número estándar de unidades que se espera que el em - pleado produzca en una hora.

3.8 FACTORES QUE AFECTAN A LAS TARIFAS DE SALARIOS

Hay muchos factores que pueden ayudar a determinar directa o indirectamente las tarifas de salarios que se establecen para distintos puestos, los cuales son:

A) CONDICIÓN DEL MERCADO LABORAL.-

Antes de la existencia de los sindicatos de trabajadores y de las leyes laborales, la mano de obra era considerada -- por los patrones como una mercancía que tenía que obtenerse al menor precio posible.

Las tarifas de salarios dependen en mucho de los factores de oferta y demanda de la mano de obra, lo que servía para determinar lo que podían obtener por sus servicios quienes buscaban trabajo.

B) TARIFAS DE SALARIO PREVALECIENTES.-

Es esencial que un empleado - mantenga datos al día sobre - los pagos de otros empleados - res en la colectividad por -- puestos comparables con los - de su organización. Esta se puede saber por medio de encuestas.

C) CAPACIDAD DE PAGO.-

La capacidad de pago ha sido - con frecuencia argumento de - los sindicatos en las negociaciones colectivas en un intento para

demostrar que las utilidades - de la compañía son suficientes para soportar las demandas sobre salarios.

E) NEGOCIACIÓN COLECTIVA.-

Si el personal del empleador es está sindicado, los salarios y - otras condiciones de empleo se determinan principalmente me-- diante la negociación colecti- va. Los argumentos y la eviden- cia objetiva de cualquiera de - las partes suele tener menos in- fluencia sobre la tarifa de sa- larios que la capacidad y dispo- sición del sindicato para decla- rar una huelga o la del emplea- dor para soportarla.

3.9 DIFERENTES CONCEPTOS SOBRE LA RETRIBUCION DE UN TRABAJO

1 - SALARIO.-

Es la retribución que debe pa- gar el patrón al trabajador por su labor (Artículo 82 Ley Fede- ral del Trabajo.)

El artículo 82 de la Ley Fede- ral del Trabajo aclara que el salario se integra por los pa- gos hechos en efectivo, por -- una cuota diaria, gratificacio- nes, percepciones, habitación,- primas, comisiones, prestacio -

nes en especial y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su labor.

2 - SUELDO.-

La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la perioridad de pago, que es generalmente quin cenal o decenal. La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de personas que desempeñen un trabajo mate rial y de quince días para los demás trabajadores.

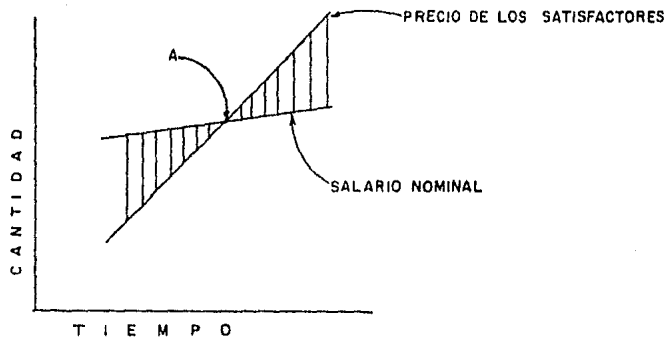
3 - SALARIO NÓMINAL.-

Es la cantidad de dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad asignada como paga a cada hora, día, se mana, etc.

4 - SALARIO REAL.-

Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios y se analiza este poder a precios constantes en relación con un año que se toma como base más o menos arbitrariamente. -

La relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume: si el salario nominal crece menos aprisa que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el salario real obviamente desciende, y viceversa. Ejemplo:



La figura muestra la relación entre el salario nominal y el precio de los satisfactores. El salario real es la distancia entre las dos líneas rectas. Después del punto A, el salario real va deteriorándose cada vez más.

Proyectado a cumplir con todo lo anterior se ha inventado una técnica conocida como Valuación de Puestos, que empleándose en las organizaciones contribuye a evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios.

3.10 NECESIDADES DE ESTABLECER LA EVALUACION DE PUNTOS

- A) **NECESIDAD SOCIAL.-** Sin duda uno de los más grandes problemas que han tenido - que afrontar las organizacio-- nes mediante los tiempos ha si do remunerar equitativamente a los trabajadores por los servi cios que prestan.
- B) **NECESIDAD LEGAL.-** El artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo establece que para trabajo igual desempeñado en puesto y condiciones de efici encia también iguales, debe-- corresponder salario igual.
- C) **NECESIDAD ECONÓMICA.-** Como los salarios son el principal canal distribuidor de la riqueza, contando con una es-- tructura adecuada y una política general de salarios las organizaciones pueden planear -- sus actividades y sus costos r con un grado mayor de certidumbre.

3.11 LOS MODOS UTILIZADOS EN EPOCAS ANTERIORES PARA ESTABLECER LOS SALARIOS FUERON

- A) **POR MANDATO O POR DECRETO.-** El establecimiento de un salario en forma autoritaria por el patrón, definitivamente daba como consecuencia muchísimos errores e injusticias que se convertían en motivos de conflictos.
- B) **CON BASE DE REGATEO.-** Parten de una base de inmoralidad de ambas partes: el que ofrece menos a sabiendas que deberá dar más menosprecia el valor del trabajo; y el que pide más a sabiendas de que merecen menos, comete honestidad.
- C) **POR EL CRITERIO DE UN GRUPO.-** El artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo nos habla de una igualdad en el puesto y la única forma de determinar esa igualdad o desigualdad es mediante el análisis de puestos.
- Tomando como base el análisis de puestos podemos decir que la valuación de los mismos es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en-

el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.

3.12 CONDICIONES PRELIMINARES DE UNA EVALUACION

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.- Con objeto de que el más alto nivel de autoridad de la organización pueda tener bases para emitir una decisión sobre la posibilidad de que se implante un sistema de evaluación debe cubrir, por lo menos, los siguientes puntos:

1 - LA NATURALEZA DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

EL OBJETIVO U OBJETIVOS QUE SE PRETENDE CUBRIR, QUE PUEDEN SER:

- A) Proporcionar datos reales, definidos, y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- B) Fijar bases para la administración de salarios.
- C) Controlar más adecuadamente los costos de los recursos humanos.
- D) Establecer bases para negociaciones con el sindicato.
- E) Estructurar la revisión periódica de salarios.

- F) Establecer principios y políticas claras y ayudar a la selección, promoción y transferencias de personal y programas de capacitación.
- G) Reducir quejas y rotación de personal

3. NECESIDADES EXPRESAS DE LA ORGANIZACIÓN PODRÍAN SER:

- A) Desigualdad en los salarios.
- B) Control sistemático de salarios.
- C) Revisión periódica del salario de cada empleado.
- D) Problemas que surgen al integrar nuevos puestos en relación con los antiguos.
- E) Las obligaciones de los puestos cambian con el tiempo y las modificaciones en los salarios presentan muchos problemas.

4. EL OBJETO EN LOS COSTOS:

PRESENTACIÓN DEL PLAN A LOS JEFES.-

La colaboración de los jefes será necesaria para el éxito del plan y son ellos los que intervienen en las decisiones de sueldos y salarios. Para ello habrá que:

- A) Explicarles el plan detalladamente.
- B) Asignarles alguna función dentro del estudio.
- C) Explicarles las características del método de valuación.

5 - PRESENTACIÓN AL GRUPO
SUBORDINADO.-

La divulgación del plan entre el personal es sumamente útil, pues este necesitará saber qué se está haciendo y en qué forma le afectará. Así se logrará la colaboración y confianza del grupo.

El éxito de un plan o su fracaso radicarán, muchas veces, en la forma en que se presente.

Como argumentos del personal - pueden enumerarse:

- A) El sistema elimina los favoritismos.
- B) Eliminar la confusión entre el aspecto subjetivo o personal del trabajador.
- C) Eliminación de las decisiones unilaterales de la gerencia, precisamente por la intervención del propio sindicato en el sistema.

DESVENTAJAS:

- A) Toman los puestos en su conjunto.
- B) Se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.
- C) No dan bases para establecer verdaderas jerarquías dentro de los grupos.
- D) Eliminar el empirismo sólo en una mínima parte y es muy posible que aumenten la subjetividad.

**3 - MÉTODOS DE COMPARACIÓN
DE FACTORES,**

Fue ideado por Eugene H. Benge, en 1926 y constituye ya una -- verdadera técnica para la co -- rrecta valuación de los pues -- tos.

La ordenación de los puestos - típicos, y en función de sus - factores la asignación de un - valor monetario a cada uno de - los dichos factores.

La combinación ponderada de am bos resultados para establecer un rango entre los puestos va - luados.

3.13 METODOS DE VALUACION DE PUESTOS SON:

1. Métodos de alineamiento.
2. Método de escala o grados predeterminados.
3. Método de comparación de factores.
4. Método de valuación por puntos.

1. MÉTODO DE ALINEAMIENTO.- Es un sistema que sólo puede funcionar bien en organizaciones de muy escaso número de trabajadores.
2. MÉTODO DE ESCALA.- Establece una serie de categorías, elabora una definición para cada una de ellas y clasifica y agrupa los puestos en forma correspondiente a los grados.

VENTAJAS DE LOS DOS MÉTODOS:

- A) Son sencillos y rápidos.
- B) Son fáciles de aceptar.
- C) Requieren un costo muy pequeño
- D) Facilitan los trabajos de valuación en empresas cuyo personal sea escaso.

VENTAJAS:

- A) Estudia y analizar cada puesto.
- B) Favorece mayor justicia en los pagos por salarios.
- C) Es de fácil manejo por el número reducido de factores -- que emplea.
- D) Al descomponer cada puesto en sus elementos integrantes - trata de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano - que hay que pagar, así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego.

DESVENTAJAS:

- A) No es fácil de comprender.

Incluir estimaciones en moneda nos obliga a ser más obje tivos y, en consecuencia, nos plantea dificultades de or den distinto al que se busca: económica, técnica, etc.

Aunque usa algunos factores, todavía no permite una apre ciación correcta y amplia de la realidad y tiende más bien a deformarla por su propia simplicidad.

4. MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS.-

Es el sistema más técnico que se emplea para efectos de valuacio nes de puestos y ofrece mayores ventajas para la correcta admi nistración de sueldos y salarios

Se trata de un sistema técnico - mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominados puntos para cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de factores.

Un factor es sólo uno de los elementos necesarios para plantear una evaluación: La valuación y una de las partes indispensables en la integración de un todo; el puesto.

EL SISTEMA PUEDE CONSIDERARSE COMPUESTO POR TRES PASOS:

- A) Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos
- B) Dar a las mismas un valor o calificación particular determinado por la dicha comparación.
- C) Asignar a cada puesto valuado en puntos el sitio que le corresponde en una escala de salarios.

VENTAJAS:

- A) El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro.
- B) Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.

- C) Los trabajadores lo aceptan con facilidad.
- D) Resumen los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

DESVENTAJAS:

- A) La selección y definición de los factores resulta difícil y arbitraria.
- B) La valuación, en sí misma, exige mayor tiempo que otros -- sistemas.
- C) Es preciso un adiestramiento cuidadoso de todos los que intervienen en el sistema.

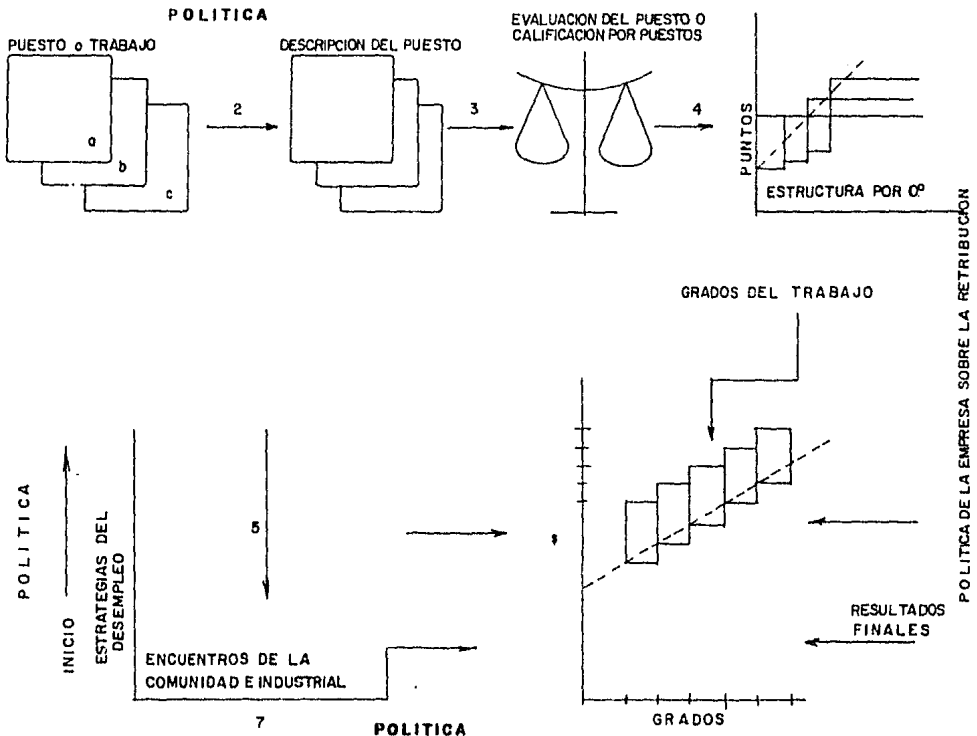
3.14 EVALUACION DE LOS PUESTOS GERENCIALES

Se han desarrollado varios sistemas especiales para la evaluación de los puestos de gerentes, uno de los mejores conocidos entre los que están ganando aceptación es el método del perfil que combina ciertas características de los sistemas de puntos, de comparación de factores y de gradación. Los tres factores o componentes básicos que comprenden la evaluación de perfil en un sistema, incluyen el conocimiento o "saber cómo", actividad mental y responsabilidad.

El perfil para cada puesto se obtiene determinando el valor en porcentaje que se va a dar a cada uno de los tres amplios factores.

3.15 ESTRUCTURA DE LA TARIFA DE SALARIOS Y SU DETERMINACION.

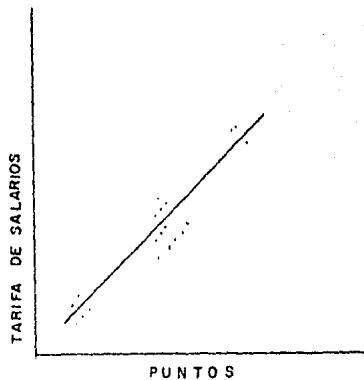
La evaluación de puestos no establece la tarifa de salarios, si no sólo la base para su determinación. El valor calculado de cada puesto en términos de su grado, clase, puntos o valor monetario, debe convertirse en una tarifa de salarios por hora, día, por semana o por mes. La tarifa de salarios que se establezca para un puesto en particular también debe dar reconocimiento a factores externos, tales como condiciones del mercado laboral, tarifas de salarios que imperan, costos de la vida, tarifas negociadas con el sindicato, como lo muestra la figura.



3.16 LA CURVA DE SALARIOS

La relación entre el valor relativo de los puestos y los salarios que se pagan puede representarse por medio de una curva de salarios o líneas de conversión. La curva de salarios inicial mostrará normalmente la relación entre el valor calculado para los puestos de la compañía y los sueldos que en la actualidad están siendo pagados por estos puestos.

EJEMPLO:



3.17 CLASES DE SALARIOS

Desde el punto de vista administrativo, es preferible por lo general agrupar los puestos en clases a grados de salario y pagar todos los puestos de una clase en particular con la misma tarifa.

Cuando se usa el sistema de grados o alineación del puesto, se agrupan los puestos en clases como partes del proceso de valuación.

3.18 NECESIDAD DE EVALUAR LOS PUESTOS EJECUTIVOS

Urge que en la fijación de los sueldos de ejecutivos se considere el valor relativo de la presponsabilidad, posición y contribución que tienen en el éxito de la empresa, así como el permitir y mantener personal eficiente y proporcionar los ingresos que logren satisfacer las necesidades biosicosociales.

A) DETERMINACIÓN DE FACTORES:

La experiencia en diversas organizaciones señala que la cantidad de factores seleccionados para la valuación de puestos ejecutivos es muy diversa y varía el número de éstos, desde tres hasta diez.

B) DENTRO DE LOS FACTORES ESTAN:

CONOCIMIENTO	HOMBRES	RELACIÓN CON EMPLEADOS
APLICACIÓN MENTAL	MATERIALES	OPERACIONES
PLANEACIÓN	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN
FORMULACIÓN DE POLÍTICAS	PREDICCIÓN	RELACIONES PÚBLICAS
DECISIONES	UTILIDAD	COSTOS
MANDO	PÉRDIDAS	ACCIONES Y JUICIOS INDE
CONTABILIDAD	COMPRAS	PENDIENTES.

3.19 REPARTO DE UTILIDADES

La reglamentación del precepto constitucional sobre la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, es incuestionable en cuanto al espíritu que la anima.

Algunas consideraciones en cuanto a la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas son:

- A) Parece que existe un sentimiento de frustración de los trabajadores por el monto recibido del concepto que nos ocupa, en virtud de que su expectativa se vio insatisfecha.
- B) En las organizaciones donde se encuentran deterioradas las relaciones obrero - patronales, el reparto de utilidad ha venido a constituir otra fuente de insatisfacción.
- C) En las organizaciones en donde el ámbito de trabajo en términos generales se considera satisfactorio, el reparto de utilidad no ha sido generador, por sí mismo, de insatisfacciones o satisfacciones.
- D) En las organizaciones de tipo familiar ha habido ocultación de utilidad en perjuicio del fisco y de trabajadores, no así en las empresas por acciones, en virtud de que el fraude no sería únicamente al fisco y a los trabajadores, sino también a los accionistas.
- E) En algunas organizaciones, en particular las consideradas de proceso en donde la relación de las utilidades con la mano de obra es muy baja, por estar el trabajo mecanizado y contar con alta inversión, se han repartido utilidades mayores. Existen organizaciones que para reducir el monto que por participación de utilidades corresponde a su personal han fijado sueldos bajos para empleados de confianza, y dejan a criterio de dicho personal optar por un anticipo mensual a cuenta de utilidades que, en ocasiones, llega a ser hasta de ciento por ciento del ingreso mensual.

Desde el punto de vista psicológico, el reparto de utilidades constituye un factor de mantenimiento que no produce satisfacción cuando el personal tiene un ingreso económico aceptable de manera habitual y cuando dicho monto de utilidad es reducido. No existe una relación en

el tiempo entre el esfuerzo y la recompensa, ya que el esfuerzo debe realizarse a lo largo del año - mientras el reparto se hace una vez - al año, al terminar el ejercicio fiscal.

SEGÚN LOS ARTÍCULOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SON:

ARTÍCULO 100 - G.-

Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas - que determine la Comisión Nacional para el Reparto de Utilidades.

ARTÍCULO 100 -I.-

La Comisión Nacional podrá revisar el porcentaje que hubiese fijado, cuando existan nuevas investigaciones y estudios que lo justifiquen.

ARTÍCULO 100 - L.-

El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá ejecutarse dentro de los 70 días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual.

Si posteriormente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público -- (S.H.C.P.) aumenta el monto de la utilidad ganable, se hará un reparto adicional.

ARTÍCULO 100 -M.-

La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios.

La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios - devengados por el trabajo prestado durante el año.

De este concepto nos hablan los artículos 100 N, O, P, Q, R, T, Y V.

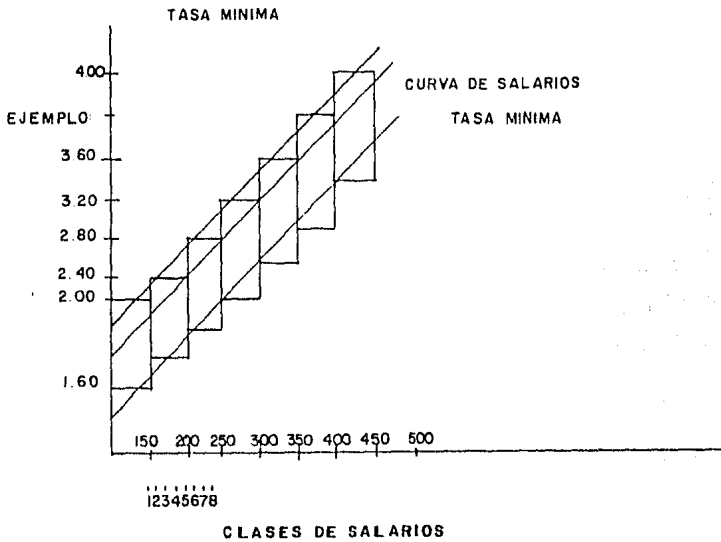
3.20 INTERVALOS DE SALARIOS

Los intervalos se dividen en pasos que permiten a los empleados recibir aumentos periódicamente, sobre la base de los méritos a la -- antigüedad o de una combinación de los dos factores hasta el máximo -- pago del intervalo. Si los aumentos van a estar basados en los méritos, las políticas de salarios deben asegurar que los aumentos son -- realmente ganados sobre la base de un logro específico.

Uno de los objetivos del administrador de salarios podría ser el de que los empleados estén inconformes con su salario con el fin de -- hacerlos trabajar más y crear ellos mismos la oportunidad de recibir -- un aumento por mérito.

La mayoría de los tabuladores de sueldos proporciona los intervalos para que los salarios cercanos se trasladen, en tanto la razón para este traslado permite que un empleado con experiencia gane tanto o más que una persona inexperta o no probada en un puesto ligeramente -- más importante.

ESTRUCTURA DE SALARIOS CON INTERVALOS DE SALARIOS CRECIENTES.



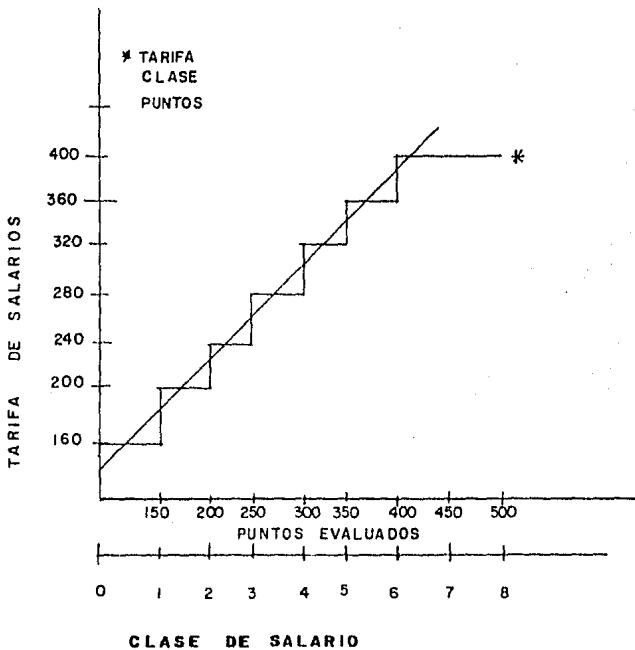
3.21 DEDUCCIONES AL PAGO DE SALARIOS

La Ley Federal exige a los empleadores que retengan una porción de la retribución del empleado, en la mayoría de los casos para cubrir sus obligaciones fiscales de impuestos sobre la renta y seguro social. La cantidad de su salario neto, por lo general, es significativamente menor que la cantidad de lo percibido en su período de paga.

Si se usa el sistema de puntos o el de comparación por factores, los salarios deben establecerse a intervalos seleccionados que representen el valor en puntos o monetario de éstos puestos.

EJEMPLO:

CLASE DE SALARIO	VALOR EN PUNTOS	INTERVALOS DE SALARIOS POR H.
1	101 - 150	160 - 210
2	151 - 200	200 - 250
3	201 - 250	240 - 290
4	251 - 300	280 - 330
5	301 - 350	320 - 370
6	351 - 400	360 - 410
7	401 - 450	400 - 450
8	451 - 500	440 - 490



3.22 PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS SOBRE SALARIOS

Para asegurarse de que las decisiones que afectan a los salarios se haban en forma consistente y equitativa, deben formularse políticas y procedimientos formales para gobernar estas decisiones. Deben establecerse políticas y procedimientos para determinar (1) el escalón en los intervalos en el cual los empleados van a ser colocados al ser contratados o promovidos, y (2) las bases sobre las cuales van a ser promovidos los empleados en el intervalo de un escalón a otro. También deben proporcionar los medios para revisar periódicamente la estructura y la clasificación de los puestos dentro de ésta, con el propósito de corregir errores o eliminar injusticias. Como lo muestran las siguientes tablas.

NUM	ZONA	SALARIO MINIMO General y Campo P E S O S	NUM	ZONA	SALARIO MINIMO General y Campo P E S O S
	NOMBRE			NOMBRE	
1	Baja California Norte	455	55	Guanajuato Michoacán Bajfo	325
3	Baja California Sur	455	56	Querétaro Norte	325
5	Sonora Costa	415	57	Querétaro Querétaro	365
6	Sonora Sierra	365	58	Querétaro Sur	325
7	Sonora Nogales	455	59	Michoacán Ciénaga de Chapala	365
9	Chihuahua Ciudad Juárez	455	61	Michoacán Morelia	365
10	Chihuahua Sierra	365	62	Michoacán Zitácuaro	365
11	Chihuahua Nordeste	365	63	Michoacán Meseta Tarasca	365
12	Chihuahua Guerrero	365	64	Michoacán Centro	365
13	Chihuahua Chihuahua	365	65	Michoacán Costa	365
14	Chihuahua Jiménez	365	67	Hidalgo	325
17	Coahuila Norte	365	68	Estado de México Norte	325
18	Coahuila Monclova	365	69	Estado de México Centro Sur	365
19	Comarca Lagunera	365	70	Estado de México Toluca	365
20	Coahuila Oeste	325	72	Estado de México Nordeste	365
21	Coahuila Saltillo	365	73	Estado de México Este	365

ZONA		SALARIO MINIMO	ZONA		SALARIO MINIMO
NUM	NOMBRE	Geenral y Campo	NUM	NOMBRE	General y Campo
		P E S O S			P E S O S
22	Tamaulipas Norte	455	74	Distrito Federal Area Metropolitana	455
23	Nuevo León Sabinas Hidalgo	365	75	Morelos	365
24	Nuevo León Norte	365	76	Tlaxcala	365
25	Monterrey Area Metropolitana	415	77	Puebla Sierra	365
26	Nuevo León Montemorelos	365	78	Puebla Area Metropolitana	365
27	Nuevo León Sur	365	79	Pueblo Centro Sur	365
29	Tamaulipas Centro	365	82	Veracruz Centro	365
30	Tamaulipas Mante	415	84	Veracruz Minatitlán Coatzacoalcos	455
31	Tamaulipas Madero Altamira	415	85	Guerrero Centro	325
32	Sinaloa Norte	365	86	Guerrero Chilpancingo Costa Gde.	365
32A	Sinaloa Nordeste	365	89	Guerrero Acapulco	455
33	Sinaloa Sur	365	90	Guerrero Oaxaca la Costa	325
34	Durango Norte-Oeste-Sur	325	91	Oaxaca Tuxtepec	325
35	Durango Centro	325	93	Oaxaca Guerrero Mixteca	325
36	Durango Este	325	95	Oaxaca Centro	325
37	Zacatecas (Resto del Estado)	325	97	Oaxaca Istmo	365
38	Zacatecas Centro	325	98	Chiapas Norte Pichucaico	325
39	Aguascalientes	365	99	Chiapas Palenque	325
40	San Luis Potosí Norte	325	100	Chiapas Centro	325
41	San Luis Potosí Huastecas	365	101	Chiapas La Costa Tuxtla Chico	325
44	Veracruz Poza Rica Tuxpan	415	102	Chiapas Tapachula	365
45	Nayarit	365	104	Tabasco	365
46	Jalisco Bolaños Los altos	325	105	Campeche Carmen	325
47	Guadalajara Area Metropolitana	415	106	Campeche Centro	325
48	Jalisco Ocotlán	365	107	Campeche Norte	325
49	Jalisco Centro Costa	365	108	Yucatán Mérida progreso	365
52	Colima	365	110	Yucatán Agrícola Forestal	325
53	Guanajuato Centro	365	111	Quintana Roo	365
54	Guanajuato Centro	365			

T A B L A D E S A L A R I O S

ZONA		SALARIO MINIMO		ZONA		SALARIO MINIMO	
NUM	NOMBRE	General y Campo	P E S O S	NUM	NOMBRE	General y Campo	P E S O S
1	Baja California Norte	523		55	Guanajuato Michoacán Bajío	380	
3	Baja California Sur	523		56	Querétaro Norte	380	
5	Sonora Costa	478		57	Querétaro Querétaro	421	
6	Sonora Sierra	421		58	Querétaro Sur	380	
7	Sonora Nogales	523		59	Michoacán Ciénaga de Chapala	421	
9	Chihuahua Ciudad Juárez	523		61	Michoacán Morelia	421	
10	Chihuahua Sierra	421		62	Michoacán Zitácuaro	421	
11	Chihuahua Noreste	421		63	Michoacán Meseta Tarasca	421	
12	Chihuahua Guerrero	421		64	Michoacán Centro	421	
13	Chihuahua Chihuahua	421		65	Michoacán Costa	421	
14	Chihuahua Jiménez	421		67	Hidalgo	380	
17	Coahuila Norte	421		68	Estado de México Norte	380	
18	Coahuila Monclova	421		69	Estado de México Centro Sur	421	
19	Comarca Lagunera	421		70	Estado de México Toluca	421	
20	Coahuila Oeste	380		72	Estado de México Nordeste	421	
21	Coahuila Saltillo	421		73	Estado de México Este	421	
22	Tamaulipas Norte	523		74	Distrito Federal Area Metropolitana	523	
23	Nuevo León Sabinas Hidalgo	421		75	Morelos	421	
24	Nuevo León Norte	421		76	Tlaxcala	421	
25	Monterrey Area Metropolitana	478		77	Puebla Sierra	421	
26	Nuevo León Montemorelos	421		78	Puebla Area Metropolitana	421	
27	Nuevo León Sur	421		79	Puebla Centro Sur	421	
29	Tamaulipas Centro	421		82	Veracruz Centro	421	
30	Tamaulipas Mante	478		84	Veracruz Minatitlán Coatzacoalcos	523	
31	Tamaulipas Tampico Madera Altamira	478		85	Guerrero Centro	380	
32	Sinaloa Norte	421		86	Guerrero Chilpancingo Costa Grande	420	
32	Sinaloa Nordeste	421		68	Guerrero Acapulco	523	
33	Sinaloa Sur	421		90	Guerrero Oaxaca La Costa	380	
34	Durango Norte-Oeste-Sur	380		91	Oaxaca Tuxtepec	380	
35	Durango Centro	380		93	Oaxaca Guerrero Mixteca	380	
36	Durango Este	380		95	Oaxaca Centro	380	
37	Zacatecas (Resto del Estado)	380		97	Oaxaca Istmo	380	
38	Zacatecas Centro	380		98	Chiapas Norte Pichucalco	380	
39	Aguaascalientes	421		99	Chiapas Palenque	380	

T A B L A D E S A L A R I O S

ZONA		SALARIO MINIMO		ZONA		SALARIO MINIMO	
		General y Campo				General y Campo	
NUM	NOMBRE	P E S O S		NUM	NOMBRE	P E S O S	
40	San Luis Potosí Norte	380		100	Chiapas Centro	380	
41	San Luis Potosí Huastecas	421		101	Chiapas La Costa Tuxtla Chico	380	
44	Veracruz Poza Rica Tuxpan	478		102	Chiapas Tapachula	421	
45	Nayarit	421		104	Tabasco	421	
46	Jalisco Bolaños Los Altos	421		105	Campeche Carmen	380	
47	Guadalajara Area Metropolitana	478		106	Campeche Centro	380	
48	Jalisco Ocotlán	421		107	Campeche Norte	380	
49	Jalisco Centro Costa	421		108	Yucatán Mérida Progreso	421	
52	Colima	421		110	Yucatán Agrícola Forestal	380	
53	Guanajuato Norte	421		111	Quintana Roo	421	
54	Guanajuato Centro	421					

4 COMUNICACION, LINEAMIENTOS DE JERARQUIZACION Y RESPONSABILIDAD

IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

No es exagerado decir que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada, se hace que la información sea productiva y se logren los objetivos.

4.1 RESPONSABILIDAD POR LAS COMUNICACIONES

Es cuestión de alguna importancia comprender que en una empresa organizada todos comparten la responsabilidad de tener buenas comunicaciones. No se trata solamente de que el administrador principal pueda tomar la iniciativa, mientras los superiores escuchan, si no que es un hecho el que todo el mundo es tanto originador como receptor de información.

4.2 PROPOSITO

Es su más amplio sentido, el propósito de comunicación en una empresa es efectuar cambios, modificar la actuación en dirección del bienestar de la compañía.

4.3 LA COMUNICACION Y EL PROCESO DE DECISION

Para la compañía, la trayectoria de la mayoría de las decisiones es interna y gran parte de la información requerida es producida por la empresa misma. Sin embargo, como todos bien lo sabemos, aun las decisiones utilizables dependen parcialmente de datos externos.

4.4 COMUNICACION DE LOS EMPLEADOS

El factor humano es un caso especial en cuanto se refiere al -- propósito de la comunicación. Desde el punto de vista interno no se tienen problemas de comunicación con la tierra o el capital.

Sin embargo, en todos los aspectos en que entra el factor humano, desde el reclutamiento hasta la jubilación, es importante la comunicación efectiva.

- | | |
|--------------------------------------|--|
| A - RECLUTAMIENTO | El propósito de la comunicación en este proceso es persuadir a los empleados potenciales de las ventajas de trabajar para la empresa. |
| B - ORIENTACIÓN | El propósito de la comunicación en este sector es suministrar al empleado cierto sentido de familiaridad y seguridad en su empleo. |
| C - INFORMACIÓN SOBRE LA OPERACIÓN.- | Para ejercer sus funciones de manera efectiva todo empleado necesita una cantidad considerable de información. |
| D - APRECIACIÓN INDIVIDUAL | La necesidad que tiene el administrador superior de comunicar a sus subordinados de evaluación la contribución de éstos a la actividad de la empresa es importante; éste es el mejor medio para conocer cómo están situados. |

- E - SEGURIDAD PERSONAL Desde el punto de vista del patrón es esencial porque aminora el costo humano de accidente, baja las primas de compensación de seguros y los costos legales.
- F - DISCIPLINA El propósito de la comunicación en este renglón es familiarizar a los empleados con las reglas y reglamentaciones de la empresa, de tal manera que puedan ellos mismos adecuarse a ella.

4.5 LA IMAGEN DE LA EMPRESA

La imagen que proyecta una empresa hacia el exterior es asunto de gran importancia. El futuro mismo de la empresa puede ser la medida del éxito en este aspecto.

4.6 BARRERAS

¿Cómo pueden operar las grandes empresas, tales como el Gobierno Federal, la bolsa de valores, un banco, sin comunicaciones adecuadas? Se puede lograr una mejoría notable en la eficiencia si se destruyen las barreras de la comunicación, por:

- A - MENSAJES MAL EXPRESADOS Sin tener en cuenta la manera como se entrega una comunicación, la vaguedad y la falta de claridad son demasiado comunes.

- B - TRADUCCIONES DEFECTUOSAS**
- No es suficiente pasar una comunicación palabra por palabra, si no que se debe poner bien en palabras apropiadas al marco en el cual actúa quien la reciba, o se debe acompañar de un interpretación que deba ser comprendida -- por quien la recibe.
- C - PÉRDIDA POR TRANSMISIÓN Y RETENSIÓN DEFECTUOSA**
- Las transmisiones sucesivas de un mismo mensaje disminuyen en precisión en la comunicación -- oral.
- D - FALTA DE ATENCIÓN**
- La falta de atención al escuchar parece ser una falta humana crónica.
- E - SUPOSICIONES NO ALCLARADAS**
- Decididamente importantes son -- las suposiciones no comunicadas, que prácticamente se hallan de -- trás de todos los mensajes.
- F - DESCONFIANZA EN QUIEN COMUNICA**
- Algunos superiores se distinguen por el número de contraordenes o mensajes modificados que siguen a la comunicación original.
- G - TEMOR**
- Los administradores experimentados reconocen que tienen que de-

pende de sus subordinados para la información.

- H - COMISIÓN AL COMUNICAR Esta barrera parece tan sorprendente como inolvidable y, sin embargo, es un hecho que los administradores olvidan transmitir mensajes necesarios.

4.7 PRINCIPIO DE LA COMUNICACION EFECTIVA

- A - EL PRINCIPIO DE LA CLARIDAD.- Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por la persona a quien va dirigida.
- B - EL PRINCIPIO DE INTEGRIDAD.- El propósito de las comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para la realización de los objetivos de la empresa.
- C - EL PRINCIPIO DEL USO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.- La comunicación más efectiva se obtiene cuando los administradores utilizan la organización informal para suplirles canales de-

comunicación de la organización formal.

D - EJECUCIÓN

Poner en práctica las guías procedentes requiere aplicación voluntaria de todos los miembros de una empresa, lo cual demanda una estipulación especial en el sistema de motivación.

4.8 TECNICAS

El solo volumen de comunicación en la empresa típica es abrumador. Todos emiten y reciben mensajes en una u otra forma y el hombre está constantemente hablando escribiendo, escuchando o leyendo.

Por lo general se practica más la comunicación a medida que crece la organización a que pertenece. En realidad, el volumen de la comunicación puede aumentar en progresión geométrica según crece la empresa.

I - ELECCIÓN DE LA PRESENTACIÓN.-

Los administradores se ven en la necesidad de escoger entre presentar la información en forma narrativa, estadística o gráfica.

2 - PROCESAMIENTO, ELEC TRÓNICO, DE LA IN - FORMACIÓN.-

Los administradores han tenido - que estudiar y adoptar gradualmente técnicas mejoradas para el procesamiento y reproducción de datos. El equipo electrónico ha hecho posible comunicar inmensas cantidades de datos partiendo de un programa regular y lograr, en adelante para uso de la empresa, información que hasta el presente no se habfa podido obtener.

4.9 MENSAJES ESCRITOS Y ORALES.

El objetivo de toda comunicación es lograr cambios e investigar cuáles son los méritos de la transferencia de información escrita y - oral.

4.10 COMUNICACION ESCRITA

Las comunicaciones escritas tienen ciertas ventajas o pueden con servarse como procedimientos y fuentes de referencia. Por lo general se formulan con más cuidado que las comunicaciones orales y algunas - veces ahorran tiempo y dinero.

4.11 RETENCION POR RAZONES LEGALES

Toda empresa necesita retener información particular durante - - cierto tiempo; también tiene que conservar ciertos datos para prote - gerse contra cargas, reclamos y litigios que normalmente pasan sobre todo oraganismo.

4.12 COMUNICACION ORAL

La ventaja principia de la comunicación oral es su potenciali - dad de un intercambio rápido y completo ya que pueden hacerse pregun - tas y contestarse inmediatamente.

4.13 COMUNICACION POR INFERENCIA

La comunicación puede incluir inferencias, por lo general des - cuidadas o no observadas, expresadas en cómo se dijo algo o en qué - se dejó de decir, y en los recursos importantes de la comunicación - no verbal.

5. LINEAMIENTOS DE JERARQUIZACION Y RESPONSABILIDAD

Se dará especial atención a los efectos que las personas tengan sobre el funcionamiento de la organización y de los efectos que ésta a su vez, pueda tener sobre ellas. Los tipos de estructuras en las - cuales pueda formarse una organización también se consideran así co - mo los efectos de estas estructuras sobre la autoridad, responsabili - dad y comportamiento del personal de la organización.

5.1 LINEAMIENTOS

Los organismos administrativos están constituidos por un grupo - de personas encargadas de alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr.

Los objetivos de un organismo administrativo son los fines o metas que se pretende alcanzar mediante el esfuerzo colectivo; la forma en que están ordenadas las unidades que componen un organismo. La relación que guardan sus unidades entre sí constituyen la estructura administrativa.

La ordenación y el arreglo estructural de las unidades administrativas implica, en consecuencia, la creación de órganos, puestos, - plazas y niveles jerárquicos. Se crean órganos, puestos, plazas, - - porque es necesario dividir el trabajo de modo que puedan asignarse a personas físicas y se obtiene mayor eficiencia si la división del trabajo se hace por actividades que permitan mayor especialización y, - por tanto, mayor economía de tiempo, esfuerzo y costo al ejecutarlas.

Se crean niveles jerárquicos porque todo jefe se ve físicamente - incapacitado para dirigir de un modo efectivo a un número muy grande - de subordinados.

Existen varios criterios para la formación de las unidades menores llamadas órganos, puestos y plazas.

LAS MÁS USUALES SON:

- | | | |
|----|------------------|--|
| A) | POR FUNCIONES.- | Se agrupan por la función específica a que pertenecen |
| B) | POR TERRITORIO.- | Se agrupan por la zona geográfica en que se realizan o en que - produzcan efectos. |

- C) POR PRODUCTO.- Se agrupan por el tipo de producto o servicio que manejan.
- D) POR CLIENTE.- La agrupación de las actividades y la subdivisión de un organismo puede hacerse con base en la clientela.
- E) POR PROCESO DE PRODUCCIÓN.- Las actividades se agrupan en torno de un determinado proceso de producción de los bienes o prestación de los servicios.
- F) POR PROCESO DE ORGANO.- Es una subdivisión del organismo administrativo.
- G) POR PUESTO.- Es una unidad de trabajo específica e impersonal constituida -- por un conjunto de operaciones -- que debe realizar.
- H) POR PLAZAS.- Es el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas de manera permanente a un empleado en particular en determinada adscripción.

Relación entre los conceptos anteriores todos los pasos del puesto tienen actividades iguales; no todos los puestos del órgano son -- siempre iguales; todo puesto es un órgano, pero un órgano puede estar integrado por uno o varios puestos. Un órgano es una unidad genérica; un puesto es una unidad específica.

5.2 JERARQUIA Y RESPONSABILIDAD

5.2.1 LOS NIVELES JERARQUICOS

DEFINICIÓN.-

Es una división de la estructura administrativa que comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tengan encomendada.

5.2.2 LA AUTORIDAD

DEFINICIÓN.-

Es la facultad de dirigir las acciones de otros para que las realicen o impedirles que desarrollen alguna actividad, o para que acaten una decisión.

La autoridad se ejerce por conducto de las líneas del mundo a través de los distintos niveles.

5.2.3 LA RESPONSABILIDAD

DEFINICIÓN.-

Es la obligación que tiene todo miembro de un órgano administrativo de cumplir sus deberes como tal.

5.2.4 CLASES DE AUTORIDAD

- A) Es línea que genera la relación de subordinado, la que existe entre jefes y subordinados directos.
- B) Funcional que genera la relación de mando especializado, que es la que existe entre un órgano especializado y en de terminada función.

5.2.5 LA DELEGACION DE AUTORIDAD

La autoridad total radica en el órgano supremo, en el nivel más alto de la escala jerárquica. El funcionamiento del organismo administrativo parte de la autoridad y va siendo delegada de un nivel a otro a los órganos inferiores.

LOS LIMITES DE AUTORIDAD SE PUEDEN REFERIR A:

- A) A los niveles jerárquicos que comprenden: un secretario de Estado tiene autoridad sobre todos los niveles jerárquicos de la secretaría.
- B) La clase de autoridad que afecte: Ejemplo, el gerente de producción tiene autoridad para tomar decisiones que consi dere pertinentes.
- C) Al valor monetario que implique. Ejemplo, un gerente de ventas puede tener autoridad para hacer descuentos hasta de \$ 2,000.00 mayores que se reservan a la autoridad del di -- rector.

- D) Al tiempo que dure el efecto de la decisión. Ejemplo, un jefe de departamento puede conceder permisos a sus subordinados hasta por cinco días. Mayor duración se reserva a la autoridad del gerente general.
- E) A la permanencia de esa facultad. Los órganos de líneas tienen autoridad permanente.

* FIGURA No. 1

5.2.6 LA RELACION DE ASESORIA

Es conocida también como de "staff" y existe entre los órganos que tienen por objetivo aconsejar e informar a los órganos de líneas en aquellas actividades o campos que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.

5.2.7 RELACION DE PRESENTACION PERSONAL

La relación de representación personal es la que se da entre el ayudante de un jefe y los subordinados de éste.

5.2.8 RELACION DE MANDO ESPECIALIZADO

Conocida como relación funcional, es la que existe entre un órgano especializado en determinada función.

5.2.9 LA RELACION DE SERVICIO

Es el caso de los órganos de auditoría interna. Su función es revisar sistemáticamente las operaciones realizadas por los demás - órganos de la institución para comprobar que su actuación se ajusta a las normas y procedimientos establecidos.

5.2.10 RELACION DE SERVICIO

Esta aparece cuando se han concentrado en un solo órgano determinadas actividades que significan la ejecución de acciones físicas, en apoyo a otros órganos a los que no están subordinados directamente, como los servicios de intendencia, de mensajería, de mantenimiento, etc.

5.2.11 RELACION DE COORDINACION

Es llamada también relación colateral y existe entre órganos - del mismo nivel para coordinar las actividades en que intervienen varias áreas de especialización.

5.2.12 RELACION DE DESCENTRALIZACION

En muchos casos, dentro de la organización de una institución, - es necesario crear unidades con cierto grado de autonomía o de descentralización.

* FIGURA No. 1

82

LOS NIVELES BÁSICOS DE AUTORIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN MEXICANA SON:

NIVELES MÁS	NOMBRE CON QUE SE CONOCEN		TIPO DE PLANEACIÓN	TIPO DE DECISIÓN	TIPO DE JEFATURA	TIPO DE CONTROL
	ADMÓN. PÚBLICA	ADMÓN. PRIVADA				
1	SECRETARÍA DE DIRECCIÓN ESTADO		LARGO PLAZO POLÍTICAS GENERALES	ESTRATEGIAS FUNDAMENTA- LES.	IMPERSONAL	RESULTADOS GENERALES
2	DIRECCIÓN	GERENCIA	PLAZO MEDIO POLÍTICAS DE RAMA	ESTRATEGIAS DE RAMA	IMPERSONAL	RESULTADO A CORTO PLAZO
3	JEFATURA DEPARTAMENTO	JEFATURA SECCIÓN	CORTO PLAZO POLÍTICAS DE PARTAMENTALES	ESTRATEGIAS Y TACTICAS DE OPERACIÓN	SEMIPERSO- NAL	RESULTADOS INMEDIATOS
4	JEFATURA SECCIÓN	JEFATURA SECCIÓN	REALIZACIÓN INMEDIATA	TACTICAS OPERACIONALES	PERSONAL	DE LABORES.
5	EMPLEADOS TRABAJADOR	o EMPLEADOS o TRABAJADOR	PROPIO TRABAJO	RUTINARIO SOBRE PROPIO TRABAJO.		PROPIO TRABAJO

SEGUNDA PARTE

FUNCIONES QUE DEMANDAN LAS ORGANIZACIONES DEL AREA
DE RECURSOS HUMANOS

1. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
2. ASESORÍA Y SERVICIO A LA DIRECCIÓN GENERAL
3. DIRECCIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO
Y REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO
4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS

1 PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

I N T R O D U C I O N

La planeación de los recursos humanos es responsabilidad importante en las economías industriales de hoy en día; la mano de obra disponible se encontraba frecuentemente en exceso respecto a las necesidades o demandas y, en función de su propia eficiencia, por el no uso - o por la importancia en la planeación de los recursos humanos fundamentada en técnicas que especifican los perfiles de puestos y el equilibrio en las funciones por realizar.

En las naciones modernas, industrializadas, con cambios tecnológicos rápidos y persistentes demandas por niveles de habilidad cada vez más altos, la planeación de recursos humanos ha alcanzado gran prioridad.

Lo anterior nos lleva a considerar al responsable de recursos humanos en la empresa como un administrador de dichos recursos que debe aplicar el proceso administrativo en lo mismo y la planeación como pago importante. Sin esto la administración no tendría razón de ser.

1.1 EL DESARROLLO QUE HA TENIDO LA PLANEACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS A SIDO RECONOCIDA AMPLIAMENTE:

A CONTINUACIÓN ALGUNAS DE LAS RAZONES MÁS IMPORTANTES.

- 1 - Los puestos y requerimientos de los mismos están cambiando más rápidamente que en períodos anteriores, ya que el ritmo de la tecnología se ha acelerado y ha traído como consecuencia la reducción de puestos de trabajadores no calificados. Entretanto, se ha creado una gran demanda por nuevas habilidades.
- 2 - El aumento en los requerimientos de los puestos hace que el reentrenamiento sea una necesidad para muchos de los actuales detectantes de puestos.
- 3 - Las naciones menos desarrolladas están encontrando que la escasez de talentos es una de las principales barreras para su progreso hacia la industrialización.
- 4 - El interés nacional acerca de los niveles de empleo y la utilización efectiva de los recursos humanos han originado programas nacionales de planeación y desarrollo de personal.
- 5 - La creciente movilidad de los recursos humanos ha operado para ayudar a las empresas y a las naciones a llevar adelante sus nuevos requerimientos de trabajo, pero ha complicado también los esfuerzos administrativos encaminados a retener a los empleados calificados.

- 6 - El interés y actividad de la planeación de los recursos humanos ha estimulado la atención de los consultores en este campo, ya que con su ayuda, pequeños y medianos negocios han llevado a cabo su planeación formal.
- 7 - En resumen los cambios, tanto dentro de la organización como en su medio ha ejercido presiones que requieren mayor y mejor energía humana.

El negocio que cuente con una fuerza de trabajo adecuada y con habilidad actualizada podrá moverse hacia adelante, ya que una reserva de talento puede ser más importante que una reserva de pedidos, - que una reserva pendiente.

El concepto básico de planeación es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse. Los gerentes planean con objeto de estar listos al cambiar y conformar los cambios, en forma que se relacionen con la obtención de las metas presentes y futuras de la organización.

1.2 TIPOS DE PLANEACION

PLANEACIÓN FORMAL E INFORMAL.-

Cierta planeación es informal y tiene lugar sin secciones especiales. La planeación informal puede presentarse como sugerencias, ideas y posibilidades propuestas en discusiones orales.

En contraste, los planes formales son el producto de programas de planeación reconocidos, si no es que son especialmente preparados. Son documentales: Se convierten en asuntos registrados.

Los individuos y los grupos reciben asignaciones para el desarrollo de planes. Estas asignaciones identifican el reconocimiento formal dado a la actividad de planeación.

PLANEACIÓN DE REEMPLAZOS.-

En la planeación de energía humana, una de las actividades más comunes es la que puede describirse como planeación de reemplazos o bien de balance general. Esto se relaciona con el reclutamiento o la prohibición para llenar las pérdidas esperadas, considerados edades, problemas de salud y otras causas de desgaste e identificación.

LAS FUENTES DE REEMPLAZO.-

Frecuentemente la planeación de reemplazos es usada en posiciones administrativas o de alta capacidad desarrollando generalmente programas futuros de provisión de personal.

PLANEACIÓN SISTEMÁTICA DE ENERGÍA -- HUMANA.-

La responsabilidad en la planeación de energía humana implica el desarrollo en el liderazgo de planes estratégicos para el área completa de administración de recursos humanos. Sin embargo, en sus diferentes actividades también implanta, revisa y controla los planes y evalúa los resultados en relación con la obtención de las metas de la organización. Sus evaluaciones se convier-

ten en retroalimentación útil para planeación adicional y para las operaciones.

En la función de planeación el administrador debe fijar los parámetros más importantes para el futuro. Sobre la base de tal predicción debe seleccionar o preparar estrategias que considere que maximizan la obtención de metas y organizaciones.

El proceso de planeación inevitablemente implica predicción y programación de los cambios y necesidades anticipadas y la previsión de procedimientos ordenados para llenar estas necesidades conforme aparezcan. Hemos dicho que la responsabilidad de la planeación de recursos humanos recae en el gerente de recursos humanos, la cual, conociendo los planes generales de la empresa, así como los planes de cada área, deja de ser un abastecedor de recursos humanos. Asumiendo la función de planeación con todas las técnicas que implica (inventario de recursos humanos).

Anteriormente el gerente de producción, de ventas, de finanzas etc. únicamente solicitaba el personal que según su criterio necesitaba o iba a requerir, sin coordinación de adecuada planeación, ya que la mayoría de las veces bastaba una firma del director general para contratar el personal. Efecto de esta forma de trabajo era el exceso de personal (en general la idea del gerente de línea ha sido que con mayor número de personal bajo sus órdenes adquiere mayor importancia la organización de la empresa); aumento en los costos de personal con cargas de trabajo mal asignadas; duplicación de funciones y actividades, etc.

Una buena planeación de recursos humanos manejada técnicamente por quien tiene la función de tales recursos de una empresa es de su importancia para la buena administración de ésta. Por tal razón se hizo apremiante asignarla a los jefes y gerentes de recursos, a pesar de que el gerente de línea siente que debe él planear todos sus recursos. Sin embargo, las técnicas modernas y la función de

quien tiene dirección de todos los recursos humanos de una empresa - hace que deba asignarse la función que tratamos como lo hemos señalado.

1.3 LA PLANEACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES
ESTA BASADA EN PREDICCIONES TALES COMO:

- EL PRESUPUESTO DE VENTAS
- PLANEACIÓN MEDIANTE SISTEMAS DE REPLAZO
- PROGRAMAS DE EXPANSIÓN O REDUCCIÓN DE INDUSTRIAS
- PROGRAMA DE DESARROLLO.

- EL PRESUPUESTO DE
VENTAS.-

Es la base presupuestaria en general de toda la empresa. En función de dicho presupuesto la empresa va a planear su producción y a establecer los requerimientos de materia prima, maquinaria, instalaciones y sobre todo de mano de obra de personal administrativo, además del personal de ventas para llevar a efecto sus pronósticos. Sin embargo, las técnicas para determinar la planeación de personal nos dirán si necesitamos reclutar personal, ajustar cargas de trabajo, capacitar al personal existente en otras áreas, asignar a puestos establecidos nuevas funciones, etc., a fin de lograr los objetivos que la empresa se propone.

La técnica no es muy complicada sino simple, ya que se basa en la planeación del departamento de mercadotecnia y en la planeación de todas las demás áreas donde obviamente se detectarán necesidades de personal para realizar los objetivos de dicha planeación.

La dirección de personal deberá establecer la detección de necesidades y procurar que ésta vaya apoyada por descripciones de puestos que justifiquen un reclutamiento de mayor número de personal existente en la plantilla correspondiente por área y departamento. Igualmente - una vez justificado el nuevo puesto en función o en número en la gerencia de recursos humanos se jerarquizará y se costeará para el nuevo presupuesto de nómina por centro de costos que se presentará a los responsables, de acuerdo con el sistema presupuestario que se tenga.

- PLANEACIÓN MEDIANTE SISTEMAS DE REPLAZO.-

Los sistemas de remplazo en la práctica son muy variados y de aplicación, sobretudo, en empresas de gran número de personal por la especialización del trabajo a que se llega en cada puesto y, por ende, al establecer muchas categorías dentro de un área lleva a la necesidad de ir desarrollando al personal. Ejemplo: de C a B, de B a A, de A a supervisar B, etc.

El sistema es de aplicación a puestos altos cuando se conoce un movimiento a esos niveles con toda anticipación o cuando es obvio que deba proponerse a alguien que remplazará a quien por edad u otro motivo tendrá que salir de la empresa.

Es importante no perder de vista las pro mociones y ascensos que se prevean en el año, ya porque se trate de un puesto de nuevo ingreso o por la rotación del personal. Se deberá contar con esta información para cubrir adecuadamente el pues to con la persona adecuada y, sobre todo, en el tiempo preciso.

- PROGRAMA DE EXPAN-
SIÓN O REDUCCIÓN -
DE INDUSTRIAS.-

Dentro de los aspectos que se deben tomar en cuenta para una planeación de perso - nal eficaz figura la compra de maquinaria y equipo que se tenga proyectada en los programas de expansión, ya que esto puede implicar la reducción de personal no calificado y la contratación de mano de obra calificada para el buen manejo del equipo o maquinaria.

Es obvio que los programas de expansión incluyen los recursos humanos necesarios. Sin embargo, la labor de la gerencia de relaciones humanas está en coordinación con quienes realizan estos programas, a fin de fijar las funciones y jerarquizar. Así se puede identificar a la clase de personal que deberá reclutarse o promoverse el remplazo adecuado que cumple los puestos que se crearán y a la vez planear la contratación para categorías inferiores que cubrirán remplazos por asc ensos.

Como ya lo habíamos indicado, esto también lleva con el costo de nóminas y beneficios al personal a fin de conocer el costo-beneficio en las tareas. Donde se conocen tareas nuevas o de volúmenes de trabajo no sólo sucede que haya programas de expansión sino que, como lo hemos visto, en esta contratación económica, en nuestro país se presentan programas de reducción de personal al contraerse las industrias.

La gerencia de recursos humanos juega un papel muy importante en la planeación de estas contrataciones, ya que no sólo se pretende bajar costos ante la falta de trabajo, sino tener bases objetivas para reducir personal porque estas decisiones son de vital importancia para la subsistencia de la misma empresa.

La versatilidad del personal en diferentes funciones, su capacidad de adaptación, el costo de liquidación, la capacidad al cambio, la fidelidad a la empresa, su capacidad a volver a empezar, etc., son puntos básicos en la elección del personal que garantice la vida de la empresa en tiempos de crisis y en el arranque a tiempos mejores.

PROGRAMAS NACIONALES DE DESARROLLO EN EMPRESAS GUBERNAMENTALES.-

La planeación del personal de las instituciones gubernamentales está basada --- principalmente en los programas nacionales de desarrollo, pues por lo general cada sexenio se estipulan las actividades que se habrán de realizar, así como la creación de nuevas secretarías o instituciones, o desaparición de algunas, lo cual repercute en la contratación o despido de personal. Ejemplo: En este sexenio el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado creó la Secretaría de la Contraloría, lo cual originó una planeación del personal necesario para cubrir los puestos de dicha dependencia.

2. ASESORIA Y SERVICIOS A LA DIRECCION GENERAL

MORAL DEL PERSONAL EJECUTIVO, ALTO, MEDIO Y EMPLEADOS

I N T R O D U C C I O N

La moral dentro de la empresa se considera esencialmente como un asunto individual y se describe en términos de los sentimientos de un empleado o administrador en cuanto a su trabajo. Esto es: la estimación a sus compañeros y el interés por su status y hacia su patrón. En consecuencia, de esto depende en gran medida la eficiencia del trabajador, que evidentemente tendrá repercusión en el desarrollo normal de sus actividades dentro de la empresa, y por lo tanto en la optimización de beneficios de la misma.

Si vamos del efecto a la causa encontramos dentro del quehacer diario de la empresa que trabajadores en general y empleados no sindicados y aún más los de confianza, tienen continuas reacciones de agresión o de retraso, la misma que en jefes y ejecutivos de acomodamiento. Estas reacciones son efecto de frustraciones continuas en la empresa. Sin ahondar en estos aspectos podemos señalar que las frustraciones son el malestar psicológico de personas enfocadas a metas de las que encuentran obstáculos para alcanzarlas. Esta situación no planeada causa malestar en una acción contra ese obstáculo que pueden ser los directores, jefes, compañeros o subordinados, y este problema puede ser causado por causas ajenas a la empresa.

Pongamos algunos ejemplos: El empleado que pensaba le iban a aumentar el sueldo y no fue así. El trabajador que llevaba récord de puntualidad y falló por causas ajenas a su voluntad, por 1 ó 2 minutos. El jefe que tuvo problemas serios en su casa y los lleva al trabajo o viceversa; el empleado político (grillero) por no alcanzar lo que han logrado sus compañeros, etc.,

2.1 EMPRESAS MEXICANAS (GRANDE, MEDIANA, PEQUEÑAS).

La moral de los trabajadores se ve afectada por muchos y diversos factores tales como: las ventas, utilidades, organización, compañeros, sueldos, prestaciones etc.,

En las empresas pequeñas no les interesa si el trabajador está o no a gusto con la labor que desempeña, ya que el patrón lo que desea es vender más y tener mayores ganancias.

Algunas de ellas dicen: "Nosotros contratamos trabajadores para que laboren; lo que piensen y sientan es asunto de ellos."

Y se oponen a las investigaciones en el caso de que en varios meses sus ventas son inferiores, por no gastar en estudios que derivarían en gran demanda de sus productos. De una empresa pequeña pasaría a una mediana con mejor calidad de producción, ambiente de compañerismo y las funciones no se duplicarían, etc.

En empresas medianas a este factor le dan igual importancia al trabajo humano y a la producción, En empresas transnacionales realizan estudios para tener contentos a los empleados que rindan más producción; hay mas ventajas y mejores ganancias.

Y lo contrario ocurre en empresas nacionales donde el administrador no puede decidir para que las personas logren más producción, mejores productos; empleados más capaces en sus labores, que no se tengan conflictos entre ellos mismos y que al salir de la empresa digan: Nos tratan como personas, no como máquinas.

En el D F y municipios las empresas grandes son muy contadas. En su mayoría son transnacionales que desarrollan estudios e investigaciones para aplicarlos a sus trabajadores como sería: darles en la mañana un pequeño refrigerio, dotación de despensa, descuentos del 50% en los productos que fabrica la propia empresa, vales para comprar en tiendas-

de supermercado, prima de puntualidad, tiempo libre o permisos extras, etc.

El resultado es que sus productos estén en los primeros lugares de aceptación, tanto nacionales e internacional y así los trabajadores desarrollan sus actividades contentos, alegres.

De lo anterior se desprenden que algunos de los factores que determinan el rendimiento del trabajador son:

- A) FUNCIONES.- La persona que no está en el puesto indicado no realiza todas las actividades que corresponden a ese puesto.
- B) DESINTERÉS, FATIGA Y MONOTONIA.- Para muchos trabajadores su labor no tiene interés; les parece monótona y la realizan con fatiga.
- C) ROTACIÓN DE PERSONAL.- Son las separaciones voluntarias (renuncias). El trabajador no se autorrealiza.
- D) QUEJAS.- Los trabajadores no son tratados justamente.
- E) PAROS DE TRABAJO.- Se deben a la insatisfacción o apoyo a otras empresas de la misma rama por sueldos. Algunos son paros de trabajo en que el patrón toma la iniciativa.
- F) EQUIPO NECESARIO.- Que al trabajador se le dote de todo lo necesario para su labor.

G) COMIDA.- Que la persona que prepare la comida tenga buen sa
zón.

H) LIMPIEZA.- Los muebles de trabajo deben estar limpios.

De todo esto se desprenden las violaciones más frecuentes a las re
glas de trabajo que derivan en ausentismos, abusos en los períodos de -
descanso, violaciones a las reglas de seguridad, abandono del trabajo -
sin permiso, insubordinación, faltarle al respeto a su jefe, uso de be-
bidas alcohólicas, peleas, juegos escandalosos, deshonestidad, juegos -
de azar, insatisfacción por el uniforme, etc.

Lo anterior es consecuencia de una baja moral y los empleados invo-
lucrados se muestran criticones, irritados, frustrados y enojados.

La administración de la empresa puede ser culpable de muchos de es
tos hechos por su falta de habilidad, comprensión, observación e inte-
rés.

Para corregir estos defectos se deberá investigar el caso; basar -
la acción administrativa en políticas cuidadosamente consideradas y co-
municadas a todo el personal, en combinación con un conocimiento cuida-
doso y perceptivo.

Cada semana debe haber una junta para tratar asuntos insignifican-
tes por que con el tiempo son los que mayores problemas causan. Para-
evitar esto las empresas imponen sanciones y las más comunes son:

- DEDUCCIÓN DE PAGO
- REDUCCIÓN DE PERÍODO DE VACACIONES
- ADVERTENCIAS ORALES O ESCRITAS
- SI PERSISTEN SE TERMINA LA RELACIÓN DE TRABAJO.

El concepto de moral es la actitud de las personas ante los demás,
que se relacionan con el de lealtad.

Si la moral es alta, también será alta la lealtad hacia la empresa, y siendo así los empleados no consideran la necesidad de sindicarse.

2.1.2 EMPRESAS GRANDES

Como se mencionó anteriormente, le dan mayor interés al factor hu mano, ya que sin este elemento no producirían, no tendrían aceptación en el mercado y sus trabajadores estarían en constante irritación.

Si a un trabajador al salir de la empresa se le preguntará qué opinión tiene de la organización, diría: "Este lugar es el mejor"; - " Estoy a gusto trabajando"; "Cada día me supero más".

Y se debe a las investigaciones que han realizado, de los cuales los factores más importantes son:

- A) MÚSICA, - Impulsa el aumento en la producción de todos los trabajadores. El resultado será un cambio en la gente.
- B) BOLETÍN MENSUAL, - Para tener más comunicación con los trabajadores los administradores realizan cada mes una revista donde describen el puesto, nombre, departamento y la relación de lo que se conmemora. Ejemplo: matrimonio, ascensos, cursos, cumpleaños, personas de nuevo ingreso, etc.
- C) CONCURSOS, - Lo que se pretende es tener a los trabajadores pensando qué van a realizar.
- D) AMBIENTE, - Poner en los lugares más rutinarios plantas de ornato y adecuar el local de manera que ha ya suficiente ventilación y saneamiento.

- E) FESTEJOS,- Darles a los trabajadores por su antigüedad regalos, dinero.
- F) COMEDOR,- Pintarlo con color naranja para que al entrar el trabajador, al verlo le despierte el deseo de comer y tenerlo bien aseado.
- G) LUGARES ESTRATÉGICOS,- Poner enfriadores de agua, cafetería etc.
- H) SALAS DE DESCANSO,- Juegos de azar como son: damas chinas, ajedrez dominó, billar etc.
- I) CURSOS,- Que el personal esté bien capacitado para trasladarlo a otras zonas o subir de escalafón, - etc.

De todo lo anterior concluimos que muchas veces el trabajador presenta su renuncia. Estas empresas realizan una técnica de entrevista de salida que contiene preguntas sobre la vida del individuo dentro y fuera de la organización sobre la imagen que tiene de la empresa, etc.

De la entrevista de salida se obtienen datos importantes como son: nivel de la moral de los trabajadores en la empresa, trato personal de los supervisores, necesidades de capacitación, deficiencia de la empresa en general, etc.

Gracias a esto se conocen las relaciones que tiene con los supervisores, trabajadores y jefes. Tal vez se le pueda detener, siempre y cuando no haya consecuencias negativas.

Algunas causas por las cuales renuncia el personal son las siguientes.:

- MEJOR SUELDO
- MATRIMONIO
- CAMBIO DE LOCALIDAD
- ESTUDIOS
- BUSCAR MAYOR SEGURIDAD
- MALAS RELACIONES
- FALTA DE ADAPTABILIDAD
- DIFICULTAD DE ADAPTACIÓN

Por todo lo anterior determinamos que las empresas nacionales (- grande, mediana, pequeña) deben de realizar estudios - investigaciones- y ponerlos en práctica para tener como resultado un cambio en la gente para que no tengan que afrontar problemas de rotación, producción baja, indisciplina, ventas bajas, calidad del producto malo y conflictos en general.

2.2 ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

I N T R O D U C C I O N

Como hemos visto en teoría, la organización del Departamento de Personal radica en el tamaño de la empresa, y es por eso que en la práctica en las empresas medianas y pequeñas hemos encontrado que no se le da la importancia debida al Departamento de Personal, ya que en la mayoría de los casos el mismo gerente general toma decisiones de contratación, despidos, estudios de organización, etc.

En las empresas grandes es común encontrar a directores o gerentes de personal con departamentos muy bien integrados (Reclutamiento, selección, capacitación, relaciones laborales, etc.) Sin embargo, de hecho no se le da ni la importancia ni el nivel que la función requiere, aunque no sólo se le demandan a esta gerencia las funciones tradicionales sino también funciones de suma importancia, tales como la armonización del contrato colectivo, relaciones con las autoridades laborales (IMSS INFONAVIT, STPS), despidos, etc.

2.2.1 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL SEGUN AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.

En la práctica por lo general, las empresas pequeñas y medianas - no tienen bien estructurado su departamento de personal, pues no cuentan con el factor humano adecuado ni con los medios materiales y económicos necesarios; en cambio, las empresas grandes si tienen departamentos de personal bien estructurados.

Agustín Reyes Ponce, en su libro Administración de Personal, primera parte, señala la estructura del departamento de personal en las - empresas, según su tamaño, de la siguiente manera:

1. EN UNA EMPRESA PEQUEÑA:

A) PERSONAL: Un jefe de personal y una secretaria.

B) LOCAL: Sala de recibir y un privado.

2. EN UNA EMPRESA MEDIANA:

A) PERSONAL: Un jefe de personal, encargado de políticas, - investigaciones y prestaciones. Un auxiliar, encargado de relaciones laborales, administración de sueldos, higiene y seguridad, servicios médicos.
Una secretaria, encargada además de avisos - al IMSS.

B) LOCAL: Sala de recibir, privado de entrevistas, despacho del jefe, enfermería para exámenes y - primeros auxilios.

3. EN UNA EMPRESA GRANDE:

- A) PERSONAL:
- Un director de personal
 - Un subdirector, encargado de relaciones laborales.
 - Un auxiliar encargado de la administración de sueldos y salarios.
 - Un jefe de servicios médicos.
 - Un encargado de higiene y seguridad.
 - Un encargado del IMSS.
 - Un encargado de prestaciones.

B) LA DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL, LÓGICAMENTE, ES MUY VARIABLE.

Para determinar el tamaño de la empresa, debe atenderse no sólo a número de trabajadores, sino también al número de niveles jerárquicos y complejidades del trabajo.

2.2.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Las funciones que mencionaremos en seguida son las que debe de realizar el departamento de personal tomadas del libro Administración de Personal, de Agustín Reyes Ponce.

1. FORMULACIÓN Y COORDINACIÓN DE POLÍTICAS DE PERSONAL.
2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.
3. TÉCNICAS DE INTRODUCCION AL PERSONAL.
4. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE EMPLEADOS Y JEFES.
5. TÉCNICAS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS.
6. FORMULACIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS.
7. VALUACIÓN DE PUESTOS.
8. ENCUESTAS DE SALARIO.
9. CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.
10. INCENTIVOS DE CANTIDAD, CALIDAD, AHORRO, INDIVIDUALES Y DE GRUPO.

11. APLICACION DE LA PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES.
12. PUBLICACIONES DE PERSONAL; MANUALES, REVISTA INTERNA ETC.
13. PRESTACIONES O SERVICIOS: CAJA DE AHORROS, DESPENSA, ETC.
14. ORIENTACIÓN EN LAS TÉCNICAS DE LA COMUNICACIÓN.
15. SEGURIDAD SOCIAL.
16. ASESORAMIENTO A JEFES EN LOS PROBLEMAS CON EL PERSONAL.
17. CONTROLES DE PERSONAL; ROTACIÓN, MOVILIDAD, SEGURIDAD ETC.
18. ENTREVISTAS (INGRESO, AJUSTE Y SALIDA), ORIENTACIÓN Y CONSEJO.
19. AUDITORÍA DE PERSONAL.
20. SISTEMA DE SUGERENCIAS E IDEAS.
21. SISTEMA DE QUEJAS.
22. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (ASESORAMIENTO).
23. ENCUESTAS DE ACTITUD DE LOS TRABAJADORES.
24. ESTUDIOS DE EFICIENCIA DEL PERSONAL.
25. INVENTARIOS DE PERSONAL.
26. PRESUPUESTOS Y PROGRAMAS DEL PERSONAL.
27. SISTEMAS DE ASCENSOS Y PROMOCIONES.
28. RELACIONES CON EL SINDICATO.
29. ARCHIVOS Y CONTROL DEL PERSONAL.
30. ASPECTOS HUMANOS EN LOS SISTEMAS DE TRABAJO.

Hasta aquí hemos visto sólo el aspecto teórico de la estructura y las funciones del departamento de personal, pero en la investigación - que realizamos encontramos que muchas empresas no cuentan con el personal preparado para desempeñar las funciones que ya mencionamos y más aún - aquellas funciones que demandan las organizaciones y de las cuales no se recibe una preparación académica en la facultad. Algunos ejemplos de estas funciones son las siguientes:

- El armonizar las relaciones obrero-patronales para evitar los conflictos que se pudieran presentar por una mala interpretación de las cláusulas del contrato colectivo o del reglamento interior de trabajo.
- El manejo de despidos de empleados, tratando de que la empresa -

sea afectada lo menos posible en este tipo de problemas.

Solución de problemas con las instituciones laborales externas (IMSS, INFONAVIT, STPS, etc.). Este tipo de funciones mucho - depende de las relaciones formales e informales que tenga el - ejecutivo de personal con los funcionarios de dichas institu - ciones.

IMSS - Lograr una reclasificación adecuada del riesgo de trabajo.

INFONAVIT - Obtener créditos para nuestros trabajadores.

STPS - Facilidad y conveniencia en resolución de conflictos.

2.2.3 POSICION JERARQUICA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Otro de los problemas a que se enfrenta el departamento de personal es su posición jerárquica dentro de la empresa. En México la práctica demuestra que al departamento se le coloca en un segundo o tercer nivel jerárquico porque se le considera una función secundaria.

Nosotros consideramos que al departamento se le debe colocar en - un primer nivel jerárquico por lo cual tendrá que auxiliar a las demás gerencias en funciones como las de contratación, vacaciones, despidos, capacitación, etc.

2.2.4 NATURALEZA DE LA AUDITORIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL,

La autoridad del departamento de personal en la empresa es otro - de los aspectos que aún no ha sido bien definido. Esta autoridad debe de ser lineal sólo con el personal del departamento, y será "staff" - con los demás departamentos, dado que debe de asesorarlos en funciones que ambos deben de realizar, tales como despidos, contratación etc.

En la práctica la mayoría de los demás departamentos desconoce -
cuales son las funciones propias del departamento de personal, y por -
ello no se le considera una sección de importancia; en consecuencia -
creemos que es conveniente definir las funciones de cada departamento -
para evitar conflictos entre ellos.

2.3 PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL

Los problemas que en la actualidad ocurren en las empresas entre empleados y patrones no son ni nuevos ni únicos en su género.

La gerencia se queja de los empleados por su baja productividad, calidad inferior, ausentismo, rotación de personal y falta de lealtad a la empresa.

Los empleados mencionan que el trabajo carece de alicientes, no hay motivación, se menosprecia, se ignora su inteligencia y su experiencia.

¿Quién es el responsable de la productividad del trabajador? los dirigentes y gerentes generales antes de aparecer la figura del gerente o director de recursos humanos asignaban esta función a cada jefe o gerente de área, lo cual es correcto, ya que cada jefe o gerente es un administrador que debe obtener resultados mediante sus recursos; sin embargo, para los gerentes generales y jefes en general la figura del responsable de recursos humanos en un momento fue ¿Por que no decirlo?, el pretexto, el elemento de fuga en quién descargar el problema de productividad y para ello se encontró la excusa de la baja de productividad, ya que al gerente de recursos humanos se le relaciona con motivación o castigo para la obtención del trabajo, o es quién "sabe" cómo lograr además de buenas relaciones alto espíritu de trabajo y cooperación.

Esta verdad amarga hizo que se traspasara la función de productividad y todos sus problemas a la gerencia de recursos humanos. Bienvenida, siempre y cuando la organización esté conciente de que es una labor de todos y no una gerencia por más preparada que esté.

Por lo anterior en estos puntos daremos una pequeña explicación - de lo que es la productividad, de los factores que influyen en ella y de cómo el gerente de recursos humanos atrae en general este problema.

¿ QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD ?

La productividad es la relación que existe entre el total de bienes y servicios producidos y el volumen de insumos o medios que se utilizan para producir dichos bienes o servicios.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD.

Los factores que a nuestro juicio son las más importantes en la - productividad son los siguientes.

FUERZA DE TRABAJO.- La buena selección y un óptimo adiestramien-
to de nuestro personal contribuirá para -
una mejor productividad.

MEDIOS Y SUMINIS- TOS.-

Dotar a la empresa de maquinaria, equipo, y
de materia prima de calidad conveniente son
medios que determinan óptima productividad.

FINANCIAMIENTO.-

Proveer a la organización de los recursos-
monetarios adecuados para el funcionamiento
de los factores anteriormente mencionados-
es determinante en el logro de la producti-
vidad.

A continuación, una breve explicación de algunas de esas técnicas para el incremento de la productividad del personal.

El gerente de recursos humanos obviamente se enfoca al factor - fuerza y usa las técnicas a fin de lograr mejores resultados valiéndose del personal.

2.3.1 SALARIOS INCENTIVOS

Este tipo de incentivos va relacionado con la cantidad o calidad del trabajo que desarrolla un empleado con los ingresos que recibe como premio a su esfuerzo. Este incentivo requiere de minucioso estudio para la fijación de tarifas por piezas producidas o por la calidad de los bienes o servicios.

2.3.2 ASCENSOS Y PROMOCIONES

Esta técnica para el incremento de la productividad es magnífica ya que el empleado, por lo general, recibe dos satisfacciones; una, el incremento a su salario y dos, el ocupar un puesto de mayor jerarquía. Estos ascensos y promociones influyen en el empleado porque lo motivan a realizar mejor su trabajo y a ser una persona más productiva (calidad y cantidad).

2.3.3 SUPERVISION DIRECTA.

Otra técnica para incrementar la productividad del personal es la supervisión directa en las áreas de trabajo mediante una presión para que se trabaje más eficientemente.

Esta técnica es arma de dos filos, ya que evita que el personal - esté ocioso pero también provoca resentimiento y conflictos hacia la persona que supervisa porque ésta suele ser considerada como un capataz.

2.3.4 AMBIENTE DE TRABAJO

Una mayor productividad del personal se alcanza mediante un buen ambiente de trabajo que no es más que mantener una moral óptima en los empleados. Esta deriva en un sentimiento de entusiasmo, de confianza y de satisfacción en el trabajo que desempeña.

La moral no tan sólo debe de considerarse una realización en el trabajo, sino también un logro de compañerismo, de prestigio, de status y de autorrealización.

El ambiente se logra cuidando desde la limpieza, luz, pintura en paredes, música ambiental, baja en ruido, baños aseados y decorosos, uniformes de trabajo, muebles adecuados, etc.

2.3.5 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La capacidad y el adiestramiento como una técnica para el incremento de la productividad del personal no es nueva en México, pues se sabe que desde la época colonial se observaba este tipo de actividades en las que una persona experimentada en cierto oficio instruía a un aprendiz.

En la actualidad la capacitación y adiestramiento es una actividad de tipo legal a la que todos los trabajadores tienen derecho a recibirla por parte de la empresa.

Si uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficacia de la mano de obra, de ahí la importancia de la capacitación y adiestramiento al procurar al trabajador habilidades y conocimientos en su trabajo para que la realice adecuadamente.

Esta capacitación trae como consecuencia que el trabajador logre no sólo una superación en su habilidad en el trabajo, sino también, en general, bienestar social y económico.

Al empresario la capacitación le proporcionará un beneficio, pues el costo de sus productos baja por la alta productividad originada por el conocimiento del trabajo o la mejoría en calidad debido a la capacitación en función de una mejor calidad.

2.3.6 CIRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad se integran por grupos de empleados (no mayor de diez), quienes realizan actividades similares en un área de trabajo común, y se reúnen periódicamente para estudiar y eliminar problemas relacionados con el trabajo diario.

La ventaja de esta técnica es que el personal que participa es el que labora en esa área sujeta a estudio y, por consiguiente, es la persona que más sabe de ese puesto lo cual trae como consecuencia descubrir nuevos métodos para reducir costos, aumentar la productividad, mejorar la calidad, disminuir el ausentismo y hacer de su empresa un lugar más seguro y agradable de lo que era.

El gerente de recursos humanos, sentimos, es la persona que debe empaparse de éstas y otras nuevas técnicas que sí produzcan efectos positivos en la empresa, conllevan resultados de realización, cooperación, seguridad y estimación etc; además se traducen en armonía en las relaciones y bienestar en sus integrantes.

2.4 RELACIONES PUBLICAS EXTERNAS

En el presente estudio consideramos que una de las funciones más importantes que demanda la Dirección General al Departamento de Recursos Humanos es la solución de los problemas que se presentan ante las autoridades como:

- EL IMSS
- EL INFONAVIT, FONACOT, ETC.
- LA STPS

Desafortunadamente, los sistemas burocráticos de las instituciones mencionadas no hacen difícil la solución pronta y expedita de los problemas que se presentan ante ellas, de ahí que el responsable del Departamento de Recursos Humanos tenga que llevar no sólo las relaciones formales con el personal de dichas instituciones, si no a veces buscar las relaciones informales y sociales a fin de lograr con mayor rapidez la solución de los problemas inherentes.

Para lograr lo anterior no existe otro medio que nos indique al -
gún procedimiento para su aplicación; mucho depende de la facilidad que
tenga el responsable del departamento para relacionarse con las perso-
nas indicadas de cada institución a la vez que su experiencia en el -
trato de estos asuntos.

El buen curso que demos a los medios que mencionamos para la re -
solución del problema podrá atenuar faltas involuntarias o de omisión,
o cometidas por ignorancia en la interpretación de la ley. La comuni-
cación directa, humana, de hombre a hombre, trae la aclaración, el sen-
timiento, la buena voluntad.

Sin antecedentes ni consecuencias que generalmente se encuentran en la escala de la organización de la burocracia, desde el empleado hasta el funcionario de segunda que tratan, en muchas ocasiones de, demostrar su autoridad y no en realizar de la mejor manera su trabajo, cuyo objetivo último es el servicio.

Veamos a continuación algunos ángulos de problemas que generalmente se pueden resolver en una buena relación con quienes tienen la auto tidad de decisión sobre los mismos.

2.4.1 INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Podrán tomar como extemporáneas las altas, bajas o cambios de los trabajadores cuando presentamos los avisos después de los plazos establecidos aunque tenemos causas atenuantes que puedan justificar nuestro incumplimiento exacto a la ley.

Poder ser escuchados y lograr que se reconsidere a la empresa en su clasificación adecuada de riesgo cuando podemos demostrar que nuestros índices de riesgos de trabajo son menores o estamos en una clasificación equivocada, o hemos mejorado en nuestros elementos de prevención de accidentes, etc.

Podemos encontrar mejores soluciones y mayor rapidez en el cotejo de cédula de pago resolviendo las deficiencias que se encuentran entre las hojas de trabajo de la empresa y las cédulas que expide el instituto .

También que la afiliación que se haga de los empleados de nuevo ingreso ante el IMSS sea lo más accesible para que los trabajadores estén asegurados y disfruten de este servicio sus familiares.

Pago de retiro del trabajador, además de los legales sistemas de jubilación.

Ampliación o complemento de las pensiones y subsidios del seguro social.

Subsidios para el caso de cesantía.

Seguros de grupo, pagados por la empresa, total o parcialmente.

Canastillas y pagos, en caso de nacimiento de hijos del trabajador.

2.4.2 I N F O N A V I T

La recuperación de las aportaciones excedentes de los empleados - que ya cumplieron con los plazos establecidos por el INFONAVIT, la cual beneficiará a estas personas cuya necesidad de dinero, generalmente es apremiante.

El obtener prestamos o casas para nuestros empleados ya que muchas veces por el alto volumen de crédito solo se van resolviendo el de aquellos que estan constantemente tratando, persiguiendo su solicitud - hasta lograr ser escuchados y atendidos.

El de obtener una vez más casas o departamentos a nuestros empleados cercanos a la zona de trabajo, al interés social bajo, con todos los - servicios que debe tener.

Ayudas diversas para el pago de renta de casa-habitación

Construcción de casas-habitación.

Alojamiento proporcionado a los trabajadores, sobre todo solteros.

La atención a empleados y trabajadores de la empresa en hospitales y clínicas cuando por el volumen de derechohabientes se descuida en estas instituciones del seguro social a algún trabajador enfermo o por falta de profesionalismo de medios y personal en general.

Tendremos soluciones a los problemas con el personal que por algún motivo ha demandado a la empresa.

Otro tipo de relaciones públicas que la Dirección General de la empresa asigna al Gerente de Recursos Humanos es ante grupos de la comunidad en la que está ubicada la compañía, asociación, (Industriales de Recursos Humanos, Culturales, etc.) clubes sociales, deportivos, grupos beneficencia y ayuda (Cruz Roja, colegios de niños pobres, ayuda en general a personas necesitadas).

Así como los problemas anteriores, podríamos mencionar un número ilimitado de otros que se pueden resolver mediante una buena relación entre los gerentes de recursos humanos y autoridades en general y esta propicia una comunicación que mejore los servicios y que de por resultado mayor comprensión entre unos y otros.

2.5 DESPIDOS

LA PROBLEMÁTICA SOCIAL A CUASA DEL DESPIDO

Una de las funciones típicas, claras de la Gerencia de Recursos humanos es contratar personal idóneo para la empresa; hacer de un candidato un trabajador que desde el momento que es contratado comienza un desarrollo dentro de la institución. En esto muchos trabajadores, por no convenirles, por razones personales, o por mejores oportunidades en otros lugares, etc., dejan de prestar sus servicios. Igualmente hay personal que no es el adecuado y se coló en la selección o que posteriormente cambia de actitud, ya en el trabajo, o tiene frustraciones que lo hacen reaccionar de diferente manera, pero cuyas reacciones afectan al trabajo propio o de los demás y, peor aún, cuando rompe las reglas del propio contrato. Es entonces cuando vuelve a ser deber de la Gerencia de Recursos Humanos resolver el problema o rescindir el contrato. En este caso tratará de que la empresa sea afectada lo menos posible en este tipo de problemas en consideración a que éstas pueden tener hasta complicaciones que afecten a todo el grupo de trabajo y que pueden cumplirse en tal forma que llega a afectar hasta la subsistencia de la compañía

Vuelve a aparecer la figura del Gerente de Recursos Humanos como el responsable de llevar al cabo estas negociaciones. Su experiencia, su conocimiento del "aquí y ahora"; su estilo personal de relaciones, el apoyo a su organización, etc., serán factores que determinarán su éxito o fracaso.

Debe ser preocupante la función de ir separando "los frutos podridos" de una canasta en el tiempo oportuno para que no se contamine todo el grupo. Debe ser preocupante saber a tiempo las causas imputables a la organización, el porqué muchos empleados o trabajadores abandonan la empresa o demandan mejor trato, oportunidades, salarios etc.

Pero debe ser más preocupante para el Gerente de Recursos Humanos - mantener buenas relaciones y resolver, sin afectar al grupo, todos es - tos problemas que si se identifican adecuadamente se detectan no sólo - errores de personas y grupos arrastradas, sino de quienes dirigen y tie - nen la autoridad. En cualquiera de los casos se le pide, se le exige a la Gerencia de Recursos Humanos que salga avante para que quienes están al frente de la empresa no se vean afectados en su imagen.

Es pues función del Gerente de Recursos Humanos desarrollar este - trabajo y, por su profesionalismo, por su estudio, debe saber analizar y determinar las causas del problema y tomar las medidas adecuadas para - corregirlas y prever que no vuelva a pasar lo mismo. El es un adminis - trador de Relaciones Humanas; de otra manera se convierte en elemento - negativo para la empresa y en un "tífere", puesto al frente de proble - mas humanos difíciles que pueden desatar violencia por su poca capacidad.

En la Gerencia de Recursos Humanos se lleva una relación de las - personas que salen de la empresa, sea por motivos propios, por llegar a un acuerdo la empresa con ellos, o por rescisión de contrato. En cual - quiera de estos casos se determina la causa verdadera, a fin de formar - una estadística que ayude posteriormente a tomar descisiones más acerta - das. También se acostumbra tener una entrevista con la persona que sale de la empresa con la finalidad de tener información relativa a su com - portamiento, puesto que su determinación puede deberse a condiciones in - ternas que no satisficieron sus necesidades. Lo anterior será un buen - instrumento si el Gerente de Recursos Humanos es imparcial y tiene crí - terio suficiente para aprovechar y desechar información.

Las Relaciones Humanas comprendidas en un contrato en el cual se especifican derechos y obligaciones que llevan al cumplimiento o incumplimiento de las partes que, en un momento dado, dan la línea de las relaciones en un ámbito de trabajo.

Por lo anterior, no sólo en el derecho laboral, sino en la propia Constitución encontramos la preocupación de los legisladores a fin de normar críticas y cuidar que no haya injusticia en esta relación. Veamos algunos aspectos del ámbito.

"Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones".

El artículo 2º de la Ley Federal del Trabajo busca el imperio de la justicia social dentro del equilibrio entre los factores de la producción. De ahí que constituya miopía intelectual la defensa de los trabajadores sin más argumento que el de considerar sus... necesidades sin tomar en cuenta las posibilidades del sector empresarial, así como se manifiesta una miopía moral la defensa de los empresarios haciendo caso omiso de las necesidades de los trabajadores.

En primer término, en nuestra investigación encontramos que en los diferentes sectores el despido no es un problema, ya que éstos -- consideran de mayor importancia la contratación y dan confianza a -- sus trabajadores para que se adapten al sistema y no se preocupen -- por una liquidación y así baje su rendimiento productivo, como lo -- menciona el maestro Lic. Francisco Ramírez Fonseca.

Desiderátum del derecho del trabajo es la seguridad social y se ha dicho también que la doble piedra angular de la seguridad social es el derecho a trabajar y el derecho a permanecer en el trabajo.

También encontramos que en el sector industrial y comercial es muy común el contrato a prueba, aunque no se menciona así pero éste, normalmente, se hace de 30 hasta 90 días. La Suprema Corte de Justicia de la Nación sustenta este criterio:

Si se toma en consideración que nuestra Ley Federal del Trabajo sólo admite que el contrato se celebre por tiempo indefinido o permanente, por tiempo fijo mientras subsiste el material del trabajo y las causas que originaron la contratación y por obra determinada, que dura el lapso que se emplea para terminar la obra, se concluye que el llamado contrato a prueba no está incluido en ninguna de estas tres formas de contratación y debe estimarse que no puede existir legalmente y carece de validez. La fracción XXII del artículo 123 de la Constitución dice - que el trabajador no puede ser separado sin causas justificadas. Amparo directo No. 3916/66 del 10 de junio de 1969.

Ponente: Raúl Castellanos; secretario, Ernesto Rosas Ruiz.

En todas las empresas coincidieron en la importancia que tiene la estabilidad del trabajador dentro de la organización. Esta lo lleva a mejores resultados de comportamiento y mejores rendimientos en su quehacer. Si se cumple con el objetivo institucional del ente económico también se cumplirán los objetivos individuales de los trabajadores. Sólo en casos de que justifique el despido se procederá al mismo, después de analizar.

- 1) El grado de la falta
- 2) Comportamiento, asistencia y quediencia
- 3) Productividad
- 4) Análisis del grado de dificultad del puesto y si es sustituible sin adiestramiento.

Esto nos lleva hacer sentirle al trabajador un alto grado de confianza en el organismo.

El despido puede ser justo o injusto; esto si el trabajador y patrón llegan a un acuerdo respecto a la falta cometida y mediante el pago de indemnización. Alberto Jese Carro Igelmo, en su obra "El despido justo" (Bosch casa Editorial Barcelona), llama despido a la ruptura del contrato, fundado o no en causa justa, por voluntad unilateral del empresario.

Sin embargo, el maestro Francisco Ramírez Fonseca, atinadamente - menciona en su libro el concepto del despido del tratadista Néstor de Bueno. La rescisión patronal no termina, por sí misma, con la relación de trabajo; en todo caso estará supeditada a la confirmación de su validez por los tribunales laborales, de ahí que no debe confundirse el derecho a dar por terminada la relación mediante despido, con la terminación misma.

Hay pues, un condicionante procesal. De hecho entre el despido - patronal y su confirmación transcurre un lapso de suspensión de la relación de trabajo si el tribunal del ramo confirma la justificación - del despido, el laudo operaría como cumplimiento de una condición resolutoria de la relación laboral. Si por el contrario declara procedente la acción de cumplimiento, todos los derechos del trabajador se actualizarán (Reinstalación, pago de salarios vencidos, mejoras ocurridas en el puesto, antigüedad, etc.)

Para terminar diremos que tanto el sector público como el privado están conscientes de la problemática social que representa el despido, así como los tiempos perdidos adiestrando gente que no nos van servir. La función es contratar y no despedir, y más actualmente cuando el país esta en crisis económica y las fuentes de trabajo escasean por la gran disminución del trabajo y cierres de empresas, crisis donde también - los empleados cuidan su trabajo, la oferta es mayor que la demanda y -

es necesario aprovechar el recurso humano con conocimiento del órgano o ente económico del cual trate.

Para terminar también cerraremos con las palabras del maestro Lic. Francisco Ramírez Fonseca.

En la carta de la Organización de los Estados Americanos, aprobada en Bogotá, Colombia, en condiciones drámaticas y que México firmó - el 30 de abril de 1948 De la Cueva, miembro de la delegación mexicana - fue quien propuso el texto del artículo 29 b) en el que se indica; " El trabajo es un derecho de comercio: reclama respeto para la libertad de asociación y la dignidad de quien lo presta y ha de efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y el nivel económico decoroso, tanto en los años de trabajo, como en la vejez o cuando cualquier circunstancia prive al hombre de la posibilidad de trabajar." Este pacto fue ratificado por nuestro país el 23 de noviembre de 1948, por decreto publicado en el Diario Oficial del 13 de enero de 1949.

Nuestra legislación positiva, con una marcada influencia de Mario de la Cueva, incluyó el artículo 3º, vigente a "El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio; exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia."

" No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por - motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social."

3. DIRECCION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO Y REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

I N T R O D U C C I O N

El ejecutivo de Recursos Humanos no sólo debe conocer el aspecto-legal del contrato colectivo y del reglamento interior de trabajo, conocimiento que recibe dentro de su preparación en la facultad, sino - que debe de armonizar, debe coordinar y establecer una comunicación legal y eficiente que medie entre los recursos humanos contratados y los demás de la empresa, de tal manera que los derechos y obligaciones que se establecen se cumplan por ambas partes sin caer en el sentimiento y posteriormente en acciones violentas de quienes piensan que sus derechos están siendo violados, o que han sido engañados provocando revanchismos y todo tipo de actividades que no son ni llevan a los objetivos para los cuales se unieron.

El ejecutivo de Recursos Humanos juega un papel principal; es - quien dirige en el amplio sentido de la palabra, la relación legal laboral enmarcada en el derecho laboral mexicano y sus reglamentos y esto; para nosotros, representa toda una administración que no vamos a tocar ampliamente sino que nos limitamos a señalar sólo la dirección - dentro de todo el proceso de administración del contrato colectivo.

Sentimos que debemos hablar, aunque sea en forma somera, de lo - que es el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo y posteriormente tratar de la coordinación y comunicación del mismo en la empresa y con ello estamos centrándonos únicamente en la función de dirección del contrato y reglamento que tiene el ejecutivo de Recursos - Humanos o que delega en un especialista que en compañías grandes se le denomina gerente de relaciones laborales.

3.1 CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Mario de la Cueva en su obra Derecho Mexicano del trabajo, tomo - II, señala que Sthal menciona que en 1351 y 1362 los tejedores de Speyer tuvieron los dos primeros contratos colectivos de trabajo.

Señálase que Hueck y Nipperdey también mencionan otros dos contratos colectivos: el primero en el año de 1363 celebrado para tejedores de Estrasburgo, y el segundo en 1437, para los herreros de Thor.

El contrato colectivo adquirió forma y sirvió para regular las relaciones laborales en el siglo XIX, por lo cual se debe considerar que el contrato colectivo de trabajo nació en la segunda mitad del siglo - XIX para mantener la paz y seguridad social entre trabajadores y patrones.

Nace primeramente en Europa en países industrializados y primero se reglamentó en el derecho civil; luego en leyes laborales y poste- - riormente por la importancia de las relaciones que regulan hasta las - constituciones políticas. Baltazar Cavazos Flores señala que el pri - mer contrato colectivo que se aplicó en México fue en 1875, suscrito - por los mineros de pachuca.

En el presente siglo todas las legislaciones reglamentan el con - trato colectivo, tanto en derecho civil como del trabajo. En México, por ejemplo, antes de la Constitución de 1917 se reglamentó por las leyes laborales de los estados, entre otros:

PUEBLA ← Por el "Reglamento para la fábrica de Hilados y tejidos de Algodón, del 20 de noviembre de 1906.

COAHUILA ← Por el proyecto de Rafael Zubarán Capmany, presentado a Venustiano Carranza en abril de 1915

En el artículo 123 constitucional, en su texto original, no se mencionaron expresamente los contratos colectivos de trabajo. Mario de la Cueva dice que la legislación laboral posterior menciona en forma constante al contrato colectivo, si bien en "versiones generalmente equivocadas". Posteriormente se incluyó en los proyectos de Ley para el Distrito y Territorios de 1919 y 1925.

Podemos señalar que en materia de contratos el derecho civil establece que los contratos se pueden establecer en forma verbal o escrita.

En contratos de materia laboral también existen contratos verbales de carácter individual, pero los contratos colectivos deben concertarse necesariamente por escrito, con objeto de que se especifiquen en forma precisa las condiciones en que el trabajo debe prestarse y no haya duda respecto a cuales son los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.

Para establecer el concepto de contrato colectivo de trabajo hay que partir del análisis de los términos contrato colectivo.

3.2 CONTRATO PARA EL DERECHO CIVIL ES:

El convenio o acuerdo de voluntades para transferir derechos o contraer obligaciones.

COLECTIVO COMPRENDE:

Lo relativo o perteneciente a cualquier agrupación de individuos

SE DEDUCE QUE CONTRATO COLECTIVO ES:

El convenio para contraer obligaciones entre dos o más personas o agrupaciones.

El contrato colectivo tiene como base los siguientes elementos.

UN CONSENTIMIENTO

UN OBJETO

Dichos elementos son esenciales para que exista un contrato.

Baltasar Cavazos Flores, afirman que el contrato colectivo de trabajo cada día es menos contrato, en virtud de las siguientes razones:

1. Porque para su celebración no requiere el acuerdo de voluntades.
2. Porque el término colectivo, para los efectos del contrato colectivo no significa número o grupo de trabajadores, sino interés profesional, definiéndolo Cavazos Flores como pacto profesional.

El término que más ha predominado es el de contrato colectivo, no tanto porque abarque realmente las características esenciales de un contrato, sino por ser un concepto conocido que inspira confianza a la sociedad, por lo cual es la expresión que se usará en esta unidad, ya que no sólo la legislación laboral alemana le sigue asignando este nombre, sino también nuestra legislación. El artículo 386 de la ley Federal del Trabajo establece que contrato colectivo de trabajo es:

El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

ELEMENTOS DE EFICACIA:

Mayor seguridad en el empleo
Determinación precisa en los derechos y obligaciones

PERO LA FINALIDAD PRINCIPAL RADICA EN:

Mejorar las condiciones de trabajo, superando los derechos mínimos que la ley señala para el trabajador.

Estudemos ahora qué debe contener un contrato colectivo de trabajo. El artículo 391 de la citada Ley Federal del Trabajo asienta que un contrato colectivo debe contener lo siguiente:

1. Los nombres y domicilios de los contratantes
2. Las empresas y establecimientos que abarque para saber el ámbito de influencia y validez que tiene el contrato, mismo que puede aplicarse en una o más empresas o establecimientos.
3. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
4. La jornada de trabajo, en caso de que ésta no se estipulara - en el contrato, se aplicarán las disposiciones legales que el artículo 393 de la Ley Federal del Trabajo señala.

5. Los días de descanso y vacaciones nunca podrán ser menores de las establecidas por la ley, y en caso de que se omitieran, se otorgarán al trabajador conforme a las disposiciones legales - (artículo 393).
6. El monto de salarios es esencial para la existencia del contrato colectivo de trabajo, el cual no puede existir si le falta la estipulación de salarios. El citado artículo 393 dice: "No producirá efectos de contrato colectivo el convenio al que le falte la determinación de salarios."
7. Las cláusulas relativas a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprende.
8. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial - que se deba impartir a quienes vayan a laborar en la empresa o establecimiento.
9. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley.
10. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

LAS COMISIONES DEL ARTÍCULO 392 SE REFIEREN A:

Comisión mixta de capacitación y adiestramiento, integrada por - igual número de representantes de trabajadores y de patrones.

Comisión mixta de seguridad e higiene, integrada igual que la anterior. Su función consiste en investigar las causas de accidentes y enfermedades.

Comisión mixta para determinar la participación de cada trabaja - dor en las utilidades de la empresa.

Comisión mixta integrada para formular el cuadro general de prestaciones a que tienen derecho los trabajadores de planta.

Todas las estipulaciones apuntadas deben señalarse en el contrato colectivo, por escrito so pena de nulidad.

LA REVISIÓN DEL CONTRATO PUEDE REALIZARSE POR DOS VÍAS

Voluntaria

Legal

VOLUNTARIA

Cuando las partes están de acuerdo en revisar el contrato.

LEGAL

Cuando se solicita de acuerdo con disposiciones legales e independientemente de que alguna de las partes no esté de acuerdo en la revisión, la cual se hará respetando los términos y procedimientos que exige la Ley Federal del Trabajo.

El tiempo establecido por la ley para la revisión del contrato colectivo tiene dos términos.

1. Revisión anual, por lo que se refiere a salarios. La solicitud de revisión deberá hacerse, por los menos, treinta días antes del cumplimiento de un año transcurrido desde su celebración, revisión o prórroga.

La revisión anual tiene por objeto - debido a la inflación recuperar el poder adquisitivo de la moneda.

2. Revisión bianual por lo que se refiere a todas las demás cláusulas. Para el efecto es necesario hacer la solicitud de revisión por lo menos con sesenta días de anticipación en los siguientes casos:

- a) Al vencimiento del contrato colectivo por tiempo determinado, si éste no es mayor de dos años.
- b) En el transcurso de dos años si el contrato por tiempo de terminado tiene duración mayor.
- c) En el transcurso de dos años, en los casos de contrato - por tiempo indeterminado o por obra determinada.

Para computar estos términos se tendrá en cuenta lo establecido - en el contrato respecto a su vigencia y, en caso de que no se establezca, se tomará la fecha de su depósito ante las juntas de Conciliación y Arbitraje. (Artículo 399)

Si no se solicita la revisión del contrato por ninguna de las partes, éste deberá prorrogarse por un período igual al de su duración o continuará por tiempo indeterminado.

En la revisión del contrato se observarán las normas siguientes:

1. Si el contrato se concertá por un sólo sindicato de trabajadores o por un sólo patrón podrá solicitarse la revisión por - - cualquiera de las partes.
2. Si el contrato se concertá por varios sindicatos de trabajadores, la revisión se hará siempre que los solicitantes representes de 51% de la totalidad de los miembros de los sindicatos.
3. Si se concertá por varios patrones, la revisión se hará siempre que los solicitantes tengan el 51% de la totalidad de los trabajadores afectados por el contrato.

Cuando la revisión del contrato no se logra en forma voluntaria - procede la vfa legal, la cual, cumpliendo con los términos y procedimientos señalados, se persigue por medio de la huelga, cuyos objetivos en-

tre otros, serán:

Obtener del patrón o patrones la celebración del contrato colectivo de trabajo y exigir su revisión al terminar el período de su vigencia.

La empresa que tiene firmado un contrato crea con sus trabajadores dos clases de relaciones jurídicas.

La colectiva, firmada con los representantes de los trabajadores, concretamente el sindicato titular del contrato colectivo.

Los contratos individuales que ha firmado entre ella y los trabajadores en forma personal.

El artículo 401 de la Ley Federal del Trabajo establece que el contrato colectivo terminará por las siguientes causas.

1. Por mutuo consentimiento de los contratantes, patrones y sindicato.
2. Por terminación de la obra.
3. En los casos que señala el capítulo VII del mismo artículo, - el cual se refiere a la terminación colectiva de las relaciones de trabajo, en los artículos 433 al 439 de la Ley Federal del Trabajo.
 - I. La fuerza mayor o caso fortuito no imputable al patrón, o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria inmediata y directa, la terminación de los trabajos.
 - II. La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación.

- III. El agotamiento de la materia objeto de una industria extractiva.
- IV. Los casos del artículo 38.
- V. El curso o la quiebra legalmente declarado, si la autoridad competente o los acreedores resuelven el cierre definitivo de la empresa o la reducción definitiva de sus trabajadores.

3.3 REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO

El reglamento interior de trabajo, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo - artículo 422, es:

El conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

El reglamento interior de trabajo tiene como finalidad establecer las medidas o formas de proceder en la ejecución del trabajo con venido en los contratos-ley, individuales y colectivos.

Una vez implantado, no debe confundirse con el contrato colectivo de trabajo, pues éste fija las condiciones laborales según las cuales debe prestarse el servicio; es decir, establece las obligaciones y derechos de trabajadores y patrones.

El reglamento interior de trabajo especifica cómo y en qué tiempo deben cumplirse los derechos y obligaciones establecidos por el contrato.

Horas de entrada y salida de los trabajadores.

Tiempo destinado para comidas y períodos de descanso durante la jornada.

Lugar y momento en que debe comenzar y terminar las jornadas.

Días y horas fijadas para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.

Días y lugares de pago.

Normas para el uso de los asientos o sillas.

Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.

Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores.

Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a exámenes médicos, previos o periódicamente, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.

Permisos y Licencias.

Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación.

Al respecto el artículo 424, fracción III, de la Ley Federal del Trabajo, determina:

No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos y contratos-ley.

Por lo anterior queda estipulado que el reglamento interior de trabajo no debe contener disposiciones contrarias a la reglamentación señalada por esta fracción.

En caso de que el reglamento estableciera disposiciones contrarias, los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la Junta de Conciliación y Arbitraje competente que se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a la ley y demás normas de trabajo. La revisión debe llevarse al cabo con las formalidades necesarias de cualquier conflicto laboral.

La formación del reglamento interior de trabajo corresponde a las partes que intervienen en la relación laboral; es decir, a trabajadores y patrones, quienes de común acuerdo deberán celebrarlo, al igual que un contrato colectivo.

El artículo 424 de la citada Ley del Trabajo establece en la fracción I que:

La formación del reglamento se formulará por una comisión mixta de representantes de trabajadores y del patrón.

El reglamento surtirá efectos legales a partir de la fecha de depósito ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

Surtirá efectos y existirá para trabajadores y patrones a partir de la fecha en que se haya depositado ante las autoridades señaladas. No será obligatorio para los trabajadores mientras no se les entregue copia del reglamento o mientras no sea finado en algún lugar, del establecimiento laboral. La vigencia o efecto del reglamento es de carácter indefinido porque no está señalado que su duración sea por tiempo determinado. Esta vigencia sólo podrá modificarse ante las juntas, las cuales pue

den subsanar las omisiones del reglamento interior de trabajo o revisar sus disposiciones que se estimen contrarias a la ley y demás normas de trabajo. (Artículo 782).

El ejecutivo de recursos humanos debe armonizar el contrato colectivo y reglamento interior de trabajo entre los trabajadores y patrones para que no se susciten conflictos por el equívoco de una cláusula; que haga saber a todos los empleados el fin que persigue para que el contrato colectivo y reglamento interior de trabajo se lleven a efecto.

Tendrá que poner todo su ingenio para que haya comunicación entre ambas partes, y lo más esencial es que se coordine para que ambos vayan de la mano y ni uno ni otro se separen.

En la investigación que realizamos encontramos que en las empresas pequeñas el ejecutivo de recursos humanos tiene más contacto con los trabajadores y esto hace posible las relaciones, y que se tenga un buen contrato colectivo. En cambio en las empresas medianas y grandes la relación es menos estrecha por lo cual se originan los grupos informales que hacen que las personas estén molestas por el sentido o interpretación que dan esos grupos a las cláusulas del contrato. Por tal razón el ejecutivo debe poner su mayor empeño para solucionar los problemas que se suscitan.

Lo anterior lleva a provocar que el gerente de recursos humanos establezca pláticas para la debida interpretación del contrato y actúe imparcialmente entre las partes, analizando las cláusulas que piden los trabajadores y lo que la empresa desea.

La experiencia del gerente de recursos humanos juega aquí un papel de suma importancia a fin de llevar a buen término las diferencias que se presenten.

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS.

Una función que se caracteriza por la importancia que el empresario o el dueño de un negocio le da, debido a los aspectos impositivos que encierra o por el aspecto de control, no entendido como elemento relevante del proceso administrativo sino como vigilancia, es llevar los registros de personal.

Por una parte, como indicamos, tenemos toda aquella información que las diferentes leyes, como la del IMSS; Secretaría de Hacienda, INFONAVIT, Secretaría del Trabajo, nos obligan a tenerla y actualizarla; por otra, la propia información que cada empresa genera respecto al personal que en ella trabaja y, por último, la información que el administrador de Recursos Humanos implanta basado en sus estudios para tener una base en la toma de decisiones sobre personal.

Lo anterior constituye el sistema nervioso de los Recursos Humanos en la organización de empresa. Es función que genera el Gerente de la empresa y la delega.

No nos entretendremos en señalar los procedimientos de información que requiere el Seguro Social o la Secretaría del Trabajo, etc. Sólo señalamos que el administrador de Recursos Humanos debe estar preparado no sólo en el conocimiento de las leyes sino en la aplicación de las mismas, ya que como indicábamos, la contratación de un administrador de Recursos Humanos es para que el gerente general, mediante este administrador, adquiera estos registros y negocie con las autoridades respectivas los errores, omisiones o incumplimientos en que la empresa ha incurrido por no tener quién desempeñe esta función. Este aspecto impositivo resulta primordial y de preocupación inmediata para cualquier gerente de Recursos Humanos. Casi diríamos que al delegar esta función en alguna empresa debe de llevar al cabo una auditoría administrativa para no tener sorpresas que le imputará como gerente del área.

Este punto lo consideramos importante, pues de ello depende que la fuerza humana de trabajo se encuentre debidamente conjugada con la empresa a la cual presta sus servicios. En la investigación de campo encontramos que sólo algunas empresas grandes se preocupan por su planeación de Recursos Humanos. Esto indica que no sólo debe ser planeación, selección, contratación, inducción, capacitación, adiestramiento, etc. El control de recursos humanos debe ser más amplio, pues para nosotros no debe terminar en el proceso de reclutamiento e inducción, sino en servicios sociales al trabajador y auxiliar asimismo a las otras gerencias, incluso a la Gerencia General, en el control de recursos humanos que debe enfocarse al reclutamiento, entrevistas, pruebas, consejos, mantenimiento de recursos de personal (en contratación, despidos y rotación de personal en la empresa) negociación de contratos colectivos, manejo de arbitrajes, cálculos de antigüedad, pago de beneficios, aspectos deportivos, culturales, sociales, hasta educacionales (como alimentación, alcoholismo, etc). Hemos considerado importante que en una organización debe de existir en el departamento de recursos humanos relaciones industriales y personal:

A) PERSONAL QUE SE ENCARGARÍA DEL ASPECTO OFICIAL:

NÓMINAS.
ALTAS Y BAJAS IMMS
FONACOT ETC.

B) RELACIONES INDUSTRIALES SE ENCARGARÍA DE:

ENTREVISTAS
SELECCIÓN
CONTRATACIÓN
CONTRATO COLECTIVO
ARBITRAJE
AYUDAS (ECONÓMICAS Y SOCIALES)
ANÁLISIS DE PUESTO

ENTRENAMIENTO (CLASES Y CONFERENCIAS)
 DESARROLLO DE EJECUTIVOS
 PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS
 APRECIACIONES DEL PERSONAL
 RELACIONES DE TRABAJO (NEGOCIACIÓN, ADMINISTRACIÓN, QUEJAS)
 BENEFICIOS Y SERVICIOS PARA OBREROS Y EMPLEADOS
 ACTITUDES Y MORAL DE OBREROS Y EMPLEADOS
 COMUNICACIÓN (EN EL TRABAJO),
 CONSEJOS
 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS
 INVESTIGACIÓN DE PERSONAL.

También encontramos que un sistema definido en la administración de Recursos Humanos no existe pues en la práctica, todo se va dando como se presente el manejo de la fuerza de trabajo y esto lo atribuimos a que en la pequeña y mediana empresa la mayoría de los recursos humanos son manejados por ingenieros, contadores y gente que se ha hecho en la práctica y que maneja el recurso humano en forma empírica y tradicionalista.

Nosotros hemos considerado que lo actual, en el manejo de recursos humanos es la administración por objetivos, pues trata de buscar la utilidad en resultados o efectos aparentes, tales como rotación de personal, ausentismo, impuntualidad, índice de selección, promociones, transferencias, quejas costos, etc.

X.F. Rabe En *Yardstick For Measuring Personnel Department Effectiveness* proporcionó una lista completa de medidas de reclutados usados para indicar la efectividad de la utilización de la energía humana. Muchas de estas medidas son índices, como venta por empleado producción por hora-hombre, asistencia, puntualidad, tiempos extras por unidad organizacional, vacaciones como proporción de empleados elegibles, días concedidos por enfermedad por 100 días, hombres-trabajados, permisos concedidos por cada 100 empleados, proporción de solicitantes selec-

cionados, costos de contratación, transferencias por división, rotación por división, administración de sueldos y salarios, beneficios, entrenamiento, seguridad, relaciones de trabajo y, lo más importante, la participación de los obreros y empleados en la planeación y organización laboral (el hombre completo) como medida amplia de los resultados. La productividad total de la compañía puede considerarse indicador útil de la efectividad de la energía humana. Otro punto importante que no encontramos, casi en ninguno de los tres sectores (industria, comercio, y públicos), tiene un sistema de campaña de méritos, normalmente cuando existe un puesto. Siempre buscan sustituirlo con gente de fuera del ente económico, y muy rara vez le dan oportunidad a la gente que forma parte del grupo. En estos casos no es que no exista gente preparada; lo que pasa es que no se conoce a su personal ni la capacidad real de éstos, por lo cual nosotros consideramos que en México debería aplicarse la auditoría de Recursos Humanos. Pero encontramos que las compañías consideran que no son convenientes las auditorías, pues su costo es muy alto y dudan de su real aprovechamiento para el ente económico y social. Para finalizar diremos que en Estados Unidos de Norteamérica el practicar auditoría de recursos humanos y otros tipos de auditoría es tarea normal, pues hasta recomiendan los estudiosos de la materia realizarlas anualmente en todas las compañías para rectificar o corregir errores. Para ellos la auditoría es un proceso de investigación analítico-comparativo que persigue la búsqueda sistemática acumulada, recopilando y analizando datos por un período extenso para identificar síntomas del buen estado de la organización.

Varias de las grandes firmas de contadores públicos han desarrollado programas de auditoría de amplia escala que van más allá de las auditorías financieras tradicionales, pues abarcan el desarrollo de una auditoría de administración general que examina diez áreas, como son;

- 1) AREA DE FUNCIONES ECONÓMICAS
- 2) AREA DE ESTRUCTURA INCORPORADA
- 3) UTILIDAD
- 4) SERVICIO A LOS ACCIONISTAS
- 5) INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
- 6) DIRECCIÓN
- 7) POLÍTICAS FISCALES
- 8) EFICIENCIA DE PRODUCCIÓN
- 9) FUERZA DE VENTAS
- 10) CALIFICACIONES EJECUTIVAS.

Vemos por lo tanto, que en México las compañías deberían considerar qué es, en realidad, una auditoría y sus beneficios, pues como lo vemos en los diez puntos anteriores, la auditoría es aplicable en todos los campos.

TERCERA PARTE

INVESTIGACIÓN DE CAMPO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

C U E S T I O N A R I O

PARA RECAVAR INFORMACION SOBRE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO
DE RELACIONES INDUSTRIALES.

NOMBRE DE LA EMPRESA.- _____

GIRO DE LA EMPRESA.- _____

NO. DE PERSONAL

1 - NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA EL ENTREVISTADO _____

2 - ¿A QUIEN REPORTA DEL NIVEL MÁS ALTO DE RELACIONES INDUSTRIALES?

3 - ¿QUÉ FUNCIONES DESARROLLA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUS -
TRIALES? _____

(REALIZAR ORGANIGRAMA DE R.I)

4 - ¿CON QUE RECURSOS CUENTA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUS -
TRIALES (HUMANOS, FINANCIEROS, Y MATERIALES)?

5 - ¿LA GERENCIA O DIRECCIÓN DE RELACIONES INDUSTRIALES PARTICIPA EN
LAS JUNTAS DE ADMINISTRACIÓN O CORDINACIÓN CON LOS DEMÁS GERENTES?

6 - ¿SOBRE QUE TIENE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN SUS FUNCIONES - EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES?

T O T A L

P A R C I A L

7 - ¿A QUE NIVEL DE SUELDO COMPARADO CON OTRAS GERENCIAS SE ENCUENTRA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES?

8 - ¿SI USTED PUDIERA ELEGIR EL ÁREA EN QUE MEJOR SE DESARROLLARIA (VENTAS, PRODUCCIÓN, FINANZAS, RELACIONES INDUSTRIALES, ETC.) CUAL ESCOGERIA?

9 - ¿POR QUÉ?

10 - ¿USTED CREE QUE LAS GERENCIAS DE LAS OTRAS ÁREAS ESTÁN CONVENCIDAS DE LA IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES DE RELACIONES INDUSTRIALES?

TABULACION DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A 100 EMPRESAS EN LOS SECTORES INDUSTRIA, COMERCIO Y GUBERNAMENTAL PARA LA OBTENCION DE INFORMACION CON RESPECTO AL DEPARTAMENTO DE RELACIONES HUMANAS, EN CUANTO A SUS-FUNCIONES, NIVEL JERARQUICO, Y PARA DETERMINAR SU POSICION EN LAS -- ORGANIZACIONES.

1.- NÚMERO DE EMPLEADOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA.

OBJETIVO: CONOCER EL NÚMERO DE EMPLEADOS CON QUE TRABAJA EL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO, DE RELACIONES INDUSTRIALES.

NÚMERO DE EMPLEADOS	INDUSTRIA	%	COMERCIO	%	GOBIERNO	%	TOTAL	%
DE 1 A 500	38	(60.32)	8	(47.06)	5	(25.00)	51	(51.00)
DE 500 A 1,500	9	(14.29)	6	(35.29)	10	(50.00)	25	(25.00)
DE 1,501 A 5,000	16	(25.39)	3	(17.65)	5	(25.00)	24	(24.00)
T O T A L	63	100.00	17	100.00	20	100.00	100	100.00

LOS NÚCLEOS MAYORES DE PERSONAL ENTRE LAS EMPRESAS INTERROGADAS SE DAN EN LA INDUSTRIA DONDE SÓLO HAY DE 1 A 500 EMPLEADOS (60.32%), EN EL COMERCIO ES IGUAL (47.00%), Y EN DEPENDENCIAS DE GOBIERNO EN GRUPOS DESCENTRALIZADOS DE 501 A 1,500 EMPLEADOS (50.00%)

2.- NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA EL ENTREVISTADO

OBJETIVO: SEÑALAR EL NIVEL GERENCIAL DE JEFATURA O DE SUPERVISIÓN QUE TIENE EL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES DENTRO DE LA EMPRESA.

NIVEL JERÁRQUICO	INDUSTRIA	%	COMERCIO	%	GOBIERNO	%	TOTAL	%
GTE. DE RELACIONES INDUSTRIAS,	19	(30.16)	3	(17.65)	16	(80.00)	38	(38.00)
JEFE DE RELACIONES HUMANAS	27	(42.86)	4	(23.53)	4	(20.00)	35	(35.00)
OTROS	** 17	(26.98)	10	(58.82)	-0-	-0-	27	(27.00)
T O T A L	63	100.00	17	100.00	20	100.00	100	100.00

** EN ESTE CASO SE ENTREVISTÓ A INSTITUCIONES DE GOBIERNO EN DONDE LA PERSONA RESPONSABLE OCUPA EL PUESTO DE GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES.

LAS EMPRESAS PRIVADAS, PEQUEÑAS, TIENEN COMO RESPONSABLE DE RELACIONES INDUSTRIALES A GENTE DE PRODUCCIÓN; VENTAS, COMPRAS, ETC.

3.- ¿A QUIÉN REPORTA DEL NIVEL JEFATURA EL RESPONSABLE DE RELACIONES INDUSTRIALES?

OBJETIVO: DETERMINAR EL NIVEL ORGANIZACIONAL DEL PUESTO DE RELACIONES INDUSTRIALES.

A QUE NIVEL REPORTA	INDUSTRIA	%	COMERCIO	%	GOBIERNO	%	TOTAL	%
A LA DIREC. GRAL Ó GERENTE GENERAL	42	(66.66)	12	(70.58)	16	(80.00)	70	(70.00)
AL CONTADOR	13	(20.65)	5	(29.42)	4	(20.00)	22	(22.00)
AL JEFE DE PRODUCCIÓN	8	(12.69)	-0-	-0-	-0-	-0-	8	(8.00)
T O T A L	63	100.00	17	100.00	20	100.00	100	100.00

PODEMOS OBSERVAR QUE EN LA MAYORIA DE LOS CASOS EL RESPONSABLE DE RELACIONES INDUSTRIALES REPORTA AL NIVEL MÁS ALTO, EN CUALQUIERA DE LOS TRES SECTORES INDUSTRIA, COMERCIO, Y GOBIERNO.

4.- ¿QUÉ FUNCIONES DESARROLLA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES?

OBJETIVO: CONOCER LAS FUNCIONES QUE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO O GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES.

FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	INDUSTRIA	%	COMERCIO	%	GOBIERNO*	%	TOTAL	%
SÓLO ASPECTOS ADM. Y DE CONTROL DE PFR. (NOMINA, IMSS, ASISTENCIA, ETC)	27	(42.85)	7	(41.72)	12	(60.00)	46	(46.00)
ADEMÁS DE LO ANTERIOR SELECCIÓN DE PERSONAL, CAPACITACIÓN, Y DESARROLLO ADMVOS. DE SUELDOS Y SALARIOS.	17	(26.98)	6	(35.30)	8	(40.00)	31	(31.00)
ORGANIZACIÓN DE LA CIA, SERVICIOS DE OFICINA Y FÁBRICA, ETC.	19	(30.17)	4	(23.63)	-0-	-0-	23	(23.00)
T O T A L	63	100.00	17	100.00	20	100.00	100	100.00

A PESAR DE QUE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO DE GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES REALIZA LAS FUNCIONES DE CONTROL DE PERSONAL, NO DESEMPEÑA LAS FUNCIONES PARA QUE EL PERSONAL ESTÉ MEJOR CAPACITADO, SEA MÁS PRODUCTIVO, EFICIENTE, ETC.

EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES SE REALIZAN FUNCIONES MÁS A FONDO PARA AYUDAR A TENER A LOS EMPLEADOS MEJOR CAPACITADOS, CON UN ÍNDICE MAYOR DE PRODUCTIVIDAD.

5.- ¿RECURSOS CON QUE CUENTA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES (HUMANOS, MATERIALES, FINANCIEROS)?

OBJETIVOS: CONOCER SI LAS EMPRESAS CUENTAN CON UN PRESUPUESTO CUANTITATIVO,

RECURSOS DEL PERSONAL	INDUSTRIA	%	COMERCIO	%	GOBIERNO	%	TOTAL	%
1 A 5 PERSONAS	27	(42,85)	7	(41,17)	13	(65,00)	47	(47,00)
6 A 10 PERSONAS	17	(26,98)	9	(52,94)	7	(35,00)	33	(33,00)
11 A 25 PERSONAS	19	(30,17)	1	(5,89)	13	-0-	20	(20,00)
T O T A L	63	100,00	17	100,00	33	100,00	100	100,00
<u>FINANCIERO</u>								
50.000 A 1.000	29	(46,00)	9	(52,94)	6	(30,00)	44	(44,00)
1.000 A 2.000	19	(30,15)	8	(47,06)	14	(70,00)	41	(41,00)
2.001 A ABIERTO	15	(23,82)	-0-	-0-	-0-	-0-	15	(15,00)
T O T A L	63	100,00	17	100,00	20	100,00	100	100,00
<u>MATERIAL</u>								
SÓLO UNA OFICINA	29	(46,03)	3	(17,64)	8	(40,00)	40	(40,00)
OFICINA, SALÓN, AUDIOVISUAL.	19	(30,15)	10	(58,82)	8	(40,00)	37	(37,00)
TALLER DE CAP. CONST.	15	(23,82)	4	(23,57)	4	(20,00)	23	(23,00)
T O T A L	63	100,00	17	100,00	20	100,00	100	100,00

LAS EMPRESAS PEQUEÑAS SON LAS QUE CUENTAN CON UNA OFICINA (46,00%), Y PERSONAL REDUCIDO (43,00%) CUENTAN CON UN PRESUPUESTO MUY REDUCIDO (46,00%), EL CUAL NO LES PERMITE REALIZAR MÁS FUNCIONES COMO LAS QUE REALIZAN LAS EMPRESAS GRANDES.

6.- ¿LA GERENCIA O DIRECCIÓN DE RELACIONES INDUSTRIALES PARTICIPA EN LAS JUNTAS DE ADMINISTRACIÓN O COORDINACIÓN CON LOS DEMÁS GERENTES?

OBJETIVO: SABER SI EL RESPONSABLE PARTICIPA EN LAS JUNTAS EN COORDINACIÓN CON LOS DEMÁS-DEPARTAMENTOS PARA TRATAR DIVERSOS ASUNTOS.

PREGUNTA	INDUSTRIA	%	COMERCIO	%	GOBIERNO	%	TOTAL	%
SI	52	(82,53)	12	(70,58)	13	(65,00)	77	(77,00)
No	11	(17,47)	5	(29,42)	7	(35,00)	23	(23,00)
T O T A L	63	100,00	17	100,00	20	100,00	100	100,00

EN LAS EMPRESAS EN GENERAL LOS RESPONSABLES DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES PARTICIPAN EN LAS JUNTAS QUE REALIZAN; PARA CONTRATAR, SUELDOS, CAPACITAR, PROBLEMAS CON EL SINDICATO, PROBLEMAS INTERNOS DEL PERSONAL, ETC.

7.- ¿SOBRE QUÉ TIENE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN SUS FUNCIONES EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES?

OBJETIVO: SEÑALAR SOBRE QUE TIENE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD Y EN QUE MOMENTO TOMA LAS DECISIONES.

AUTORIDAD	INDUSTRIA	%	COMERCIO	%	GOBIERNO	%	TOTAL	%
TOTAL	25	(50.68)	2	(11.76)	3	(15.00)	30	(30.00)
PARCIAL	38	(60.32)	15	(88.24)	17	(85.00)	70	(70.00)
T O T A L	63	100.00	17	100.00	20	100.00	100	100.00

LOS DEPARTAMENTOS DE RELACIONES INDUSTRIALES EN GENERAL SU AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD ES PARCIAL (70.00), PORQUE LOS QUE DECIDEN SON LOS DIRECTORES, GERENTES GENERALES, EN CUANTO A PROBLEMAS CON: STPS, INFONAVIT, SUELDOS, DESPIDOS, ETC.

Y SU AUTORIDAD TOTAL (30.00%) ES EN RELACIÓN A DECISIONES SIN IMPORTANCIA, EJEMPLO: CONTROL DE ASISTENCIA, BAJAS DEL SEGURO SOCIAL, CONTRATOS, DESPIDOS, ETC.

8.- ¿A QUE NIVEL DE SUELDO COMPARADO CON OTRAS GERENCIAS SE ENCUENTRA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES?

OBJETIVO: CONOCER EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES EN CUANTO AL SUELDO; PRIMER NIVEL DE SUELDO EN COMPARACIÓN CON OTRAS ÁREAS.

NIVEL	INDUSTRIA	%	COMERCIO	%	GOBIERNO	%	TOTAL	%
1	11	(17,46)	-0-	-0-	6	(30,00)	17	(17,00)
2	39	(61,90)	17	(100,00)	9	(45,00)	65	(65,00)
3	13	(20,64)	-0-	-0-	5	(25,00)	18	(19,00)
TOTAL	63	100,00	17	100,00	20	100,00	100	100,00

LAS EMPRESAS EN RELACIÓN A SU DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES, LO TIENEN EN SEGUNDO NIVEL (65,00 % EN GENERAL), Y SÓLO MUY POCAS EMPRESAS EN PRIMER LUGAR (17,00%) SON EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS LOS QUE TIENEN A SUS DEPARTAMENTOS EN ESTOS NIVELES.

9.- ¿SI USTED PUDIERA ELEGIR EL ÁREA EN QUE MEJOR SE DESARROLLARÍA CUÁL ESCOGERÍA (VENTAS, PRODUCCIÓN, FINANZAS, MERCADOTECNIA, PERSONAL, ETC).

OBJETIVO: SABER POR QUÉ MUCHAS PERSONAS ESTÁN EN OTRAS PAREAS Y NO EN LA QUE ESTUDIARÓN.

ÁREAS	INDUSTRIA	%	COMERCIO	%	GOBIERNO	%	TOTAL	%
PERSONAL	17	(26,98)	7	(4,17)	12	(60,00)	36	(36,00)
VENTAS	24	(38,09)	10	(58,83)	8	(40,00)	42	(42,00)
PRODUCCIÓN	22	(34,93)	-0-	-0-	-0-	-0-	22	(22,00)
T O T A L	63	100,00	17	100,00	20	100,00	100,00	100,00
9-A.- ¿PORQUÉ?								
CAUSAS	INDUSTRIA	%	COMERCIO	%	GOBIERNO	%	TOTAL	%
POR QUÉ LE GUSTA	21	(33,33)	7	(41,17)	7	(35,00)	35	(35,00)
POR DINERO	24	(38,00)	10	(58,83)	9	(45,00)	43	(43,00)
OTRAS	18	(28,58)	-0-	-0-	4	(20,00)	22	(22,00)
T O T A L	63	(100,00)	17	100,00	20	100,00	100	100,00

SON MUY POCAS LAS PERSONAS A QUIENES REALMENTE LES AGRADA SU TRABAJO (43,00% EN GENERAL) EN CAMBIO HAY PERSONAS QUE PREFIEREN CAMBIAR SU ÁREA POR GANAR MÁS SUELDO (35,00% EN GENERAL) Y EL RESTANTE (22,00%) LO HACEN POR OTRAS.

10.- ¿USTED CREE QUE LAS GERENCIAS DE LAS OTRAS ÁREAS ESTÁN CONVENCIDAS DE LA IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES?

OBJETIVO: SABER SI LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS CONOCEN LAS FUNCIONES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES.

PREGUNTA	INDUSTRIA	%	COMERCIO	%	GOBIERNO	%	TOTAL	%
SI	22	(34.92)	17	(100.00)	17	(85.00)	56	(56.00)
No	41	(65.08)	-0-	-0-	3	(15.00)	44	(44.00)
T O T A L	63	100.00	17	100.00	20	100.00	100	100.00

EN LAS EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS CONOCEN LAS FUNCIONES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES (56.00% EN GENERAL), Y EN LA EMPRESA PEQUEÑA SÓLO ALGUNA DE SUS FUNCIONES, LO QUE INDICA QUE REALMENTE NI LAS CONOCEN (44.00% EN GENERAL).

CONCLUSIONES

LA FUNCION DEL EJECUTIVO DE RECURSOS
HUMANOS ES SUB-VALORADA POR TRES PRINCIPALES
RAZONES:

- A) EL EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS NO REALIZA FUNCIONES - LINEALES EN LA EMPRESA, QUE INMEDIATAMENTE SE REFLEJEN EN PESOS Y CENTAVOS COMO PUEDE SER EL EJECUTIVO DE VENTAS, PRODUCCIÓN, O DE EMPRESA.
- B) EL DESCONOCIMIENTO E IGNORANCIA, DE LOS EJECUTIVOS LINEALES Y AÚN MÁS DIRECTORES PRIMERO DE LAS FUNCIONES -- GLOBALES QUE DEBE REALIZAR RECURSOS HUMANOS Y MENOS AÚN EL VALOR DE ESAS FUNCIONES EN SU RESPUESTA A LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS INCLUYENDO OBYIAMENTE LAS ECONOMI CAS.

EL PRODUCTO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES EL PROPIO RECURSO HUMANO, SON LOS EJECUTIVOS, LOS EMPLEADOS, - LOS TRABAJADORES DE QUIENES DEPENDEN LA OBTENCIÓN DE -- LAS METAS QUE SE PROPONEN.

POR LO TANTO UN BUEN RECURSOS HUMANO TENDRA UN BUEN RESULTADO, COMO CUALQUIER RECURSO PERO UN BUEN RECURSO HU MANO NO SE ENCUENTRA A LA VUELTA, NO SE FORMA DE UN DÍA PARA OTRO, NO SE INTEGRA SIN MOTIVACIÓN Y PREPARACIÓN, - NO REALIZA EN GRUPO SU TRABAJO SIN CONVENCIMIENTO, SEGU RIDAD Y HASTA CARIÑO AL EQUIPO.

- C) EN MÉXICO, Y POR NUESTRA INVESTIGACIÓN DIRIAMOS QUE CUALQUIER EJECUTIVO SE CREE CAPAZ,, DE SER TAMBIÉN EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS, COMO QUE EL TENER UNA CARRERA DA TO DA LA CIENCIA Y EL SABER DE SELECCIONAR, CONJUNTAR, PREPARAR, Y DIRIGIR A LOS DEMÁS. NADA MÁS ERRONEO Y LA HISTORIA NOS LO DICE EN LOS POCOS LIDERES QUE HA HABIDO EN LA HUMANIDAD.

COMO QUE LA INCIGNA POPULAR DE "SABIO, POETA Y LOCO TODOS TENEMOS UN POCO" DEBÍA DE INCREMENTARSE A "SABIO, -- POETA, LOCO Y ADMINISTRADOR ...

SENTIMOS QUE HAY UNA NECESIDAD FUERTE DE VERDADEROS PROFESIONALES EN RECURSOS HUMANOS Y DE UN CONOCIMIENTO DE TODOS LOS PROFESIONALES DE OTRA NECESIDAD IGUALMENTE IMPORTANTE QUE ES LA REALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE TODA EMPRESA.

PARA TERMINAR DIREMOS QUE EL ÚNICO PROBLEMA MUNDIAL, NACIONAL, DE EMPRESAS, DE HOGARES ES EL PROPIO HOMBRE EN SU ADECUACIÓN, FORMACIÓN, INTEGRACIÓN A ESOS GRUPOS HUMANOS PARA LA OBTENCIÓN DE SUS FINES Y QUE PODEMOS DOMINAR LA NATURALEZA Y HABER AVANZADO TECNOLOGICAMENTE A ALTURAS INSOSPECHADAS, PERO SIN EMBARGO NO HEMOS LOGRADO NI INVESTIGADO AUN LA MEJOR CONVIVENCIA Y RESULTADOS DE LA MISMA ENTRE LOS HUMANOS.

DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO QUE SE EFECTUÓ EN LAS DIFERENTES EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS CON RELACIÓN A LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES Y LAS FUNCIONES QUE REALIZA, SE CONCLUYO QUE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS NO LE DAN LA IMPORTANCIA REQUERIDA PORQUE SU PRESUPUESTO ES REDUCIDO, Y POR TENER AL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO EN UN NIVEL DE JEFATURA DE AUXILIAR DE PERSONAL, EL CUAL SOLO TIENE CONOCIMIENTOS DE ASPECTOS-

ADMINISTRATIVOS Y CONTROL DE RECURSOS HUMANOS, (NÓMINA, ALTAS Y BAJAS AL IMSS, SINDICATO, SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, STPS, RECLUTAMIENTO, CONTRATACIÓN).

EN LAS EMPRESAS MEDIANAS LA IMPORTANCIA QUE LE DAN AL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES ES SEMEJANTE A LA DE LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS, LO CUAL NO DEBE SER ASÍ, PUESTO QUE EL PRIMERO QUE SE MENCIONÓ DA ASESORÍA A TODA LA EMPRESA PROPONE E IMPONE TECNICAS DE SUELDOS, CAPACITACIÓN, INTEGRACION, COMUNICACIÓN, ETC. AMEN DE HACER EFECTIVA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, ETC., EN TODA LA EMPRESA EN CUANTO A RELACIONES HUMANAS Y, EN CAMBIO, LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS, COMO LOS DE PRODUCCIÓN, VENTAS, MERCADOTECNIA Y FINANZAS, SON LOS QUE TRABAJAN DIRECTAMENTE PARA QUE SIGA CRECIENDO ECONOMICAMENTE LA EMPRESA Y COMPITA CON LAS DEMAS EN RELACIÓN CON SU GIRO.

LOS EJECUTIVOS DE LAS FUNCIONES LINEALES BUSCAN TOMAR DECISIONES SOBRE EL PERSONAL SUBORDINADO QUE PUEDE SER DE BRILLO PROPIO DEJANDO AL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES, UNICAMENTE LA TAREA DE ASESORÍA PARA CASOS DE DESPIDOS, DEMANDAS DE LA SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, INFONAVIT, PROBLEMAS LABORALES Y DE NEGOCIACIÓN CON PERSONAL, ETC.-

LAS GRANDES EMPRESAS EN GENERAL LE DAN LA IMPORTANCIA DEBIDA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, POR REALIZAR FUNCIONES QUE BENEFICIAN AL PERSONAL EN RELACIÓN CON SU CAPACITACIÓN Y APROVECHAMIENTO. EN SUMA SE PRECUPAN POR TENER AL PERSONAL CONTENTO Y EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS REALIZA ESTAS FUNCIONES.

EN LA ENCUESTA QUE REALIZAMOS ENCONTRAMOS QUE LAS PERSONAS QUE OCUPAN LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS LO HACEN MÁS POR AMOR A SU CARRERA, YA QUE OTRAS FUNCIONES SON SIEMPRE MEJOR PAGADAS.

SON MUY POCAS LAS PERSONAS DE RECURSOS HUMANOS QUE LEDAN LA IMPORTANCIA A SU DEPARTAMENTO Y LUCHAN POR TENERLO EN POSICIÓN DE PRIMEROS LUGARES, YA QUE NORMALMENTE LA IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES SE MIDE POR LOS SUELDOS QUE SE PAGAN A LA MISMA Y ES OBVIO QUE VENTAS, FINANZAS, PRODUCCIÓN SON FUNCIONES MEJOR PAGADAS.

EN LA ESCUELA NOS DICEN CUALES SON LAS FUNCIONES QUE DEBE DE REALIZAR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y EN LA PRACTICA ES MUY DIFERENTE PUES MUCHAS PERSONAS, CON PROFESIÓN DE LICENCIATURA, OCUPAN PUESTOS DONDE NO SE LES PERMITE REALIZAR NI SIQUIERA LAS FUNCIONES BASICAS-APRENDIDAS.

ELLOS LO QUE DESEAN ES HACER CAMBIOS QUE BENEFICIEN AL DEPARTAMENTO, CON NUEVAS TECNICAS, MÉTODOS, ESTRATEGIAS.

SOLO EN LAS EMPRESAS GRANDES PROCURAN QUE LAS PERSONAS-SE SIENTAN REALIZADAS Y LES DAN OPORTUNIDAD PARA QUE EXPONGAN SUS IDEAS RELATIVAS A PROBLEMAS QUE BENEFICIEN AL PERSONAL, PARA LO CUAL SEGUEN LOS PASOS DEL PROCESO-ADMINISTRATIVO CON EL PROPÓSITO DE TENER UN DEPARTAMENTO EFICIENTE.

SUGERENCIAS

DADA LA COMPLEJIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CONSIDERAMOS SUGERIR, A LAS EMPRESAS EN GENERAL LO SIGUIENTE:

NIVEL JERARQUICO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Sugerimos que al Departamento de Recursos Humanos se le considere en un primer nivel dentro de las empresas asesorando a los demás departamentos en cuanto a las funciones que el Departamento maneja cotidianamente y con eficacia, de igual manera sugerimos que los demás departamentos le demanden al de Recursos Humanos las funciones que ha este le competen y las cuales desempeña adecuadamente.

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Según el tamaño de la empresa de acuerdo al número de su personal y a la complejidad de sus funciones sugerimos que la estructura del Departamento de Recursos Humanos debe ser de acuerdo a la preparación académica práctica de los integrantes del departamento.

AUTORIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Sugerimos que la autoridad del Departamento de Recursos Humanos debe ser Staff con relación a los demás Departamentos para que los asesore en funciones básicas del Departamento. Y su autoridad será lineal con los integrantes del Departamento.

PREPARACION ACADEMICA DEL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Sugerimos que el responsable de Recursos Humanos debe de tener una preparación académica a nivel de Licenciatura dada la complejidad de las funciones que debe desempeñar.

PREPARACION PRACTICA DEL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

De igual manera sugerimos que el responsable debe de tener un conocimiento práctico de las funciones que le demanda la organización y de las cuales no se recibe una preparación en la Universidad.

CREATIVIDAD DEL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Sugerimos a todos los ejecutivos de Recursos Humanos que empleen su creatividad en la búsqueda de nuevos métodos de productividad para con la empresa, así como de la superación de los empleados de la organización.

RECURSOS SOCIALES DEL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS TANTO INTERNAMENTE COMO EXTERNAMENTE.

Sugerimos que el responsable del Departamento de Recursos Humanos debe de ser una persona muy sociable tanto internamente con el personal de la empresa (otros Deptos, Gerencia General, Sindicato, etc). así como externamente con las Instituciones laborales ----- (INFONAVIT, STPS, etc) para mayor fluidez en la resolución de problemas que le demanda la organización.

B I B L I O G R A F I A

- " COMO SELECCIONAR NUESTRO PERSONAL "
C. BLANCO COHEN
- " MÉXICO 1975 "
EDITORIAL LIMUSA
- " ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL "
AGUSTIN REYES PONCE
- " RECURSOS HUMANOS "
FERNANDO ARIAS GALICIA
- " ADMINISTRACIÓN PERSONAL "
HERBERT CHRUDEN, ARTHUR W. SHERMAN, JR.
- " MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE
CAPACITACIÓN "
ROBERTO PINTO VILATON
- " LEY FEDERAL DEL TRABAJO "
TRUEBA URBINA
- " LEGISLACIÓN LABORAL "
PREPARATORIA ABIERTA BACHILLERATO LIBRO No.2