



23/1/55

# Universidad Nacional Autónoma de México

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**“EL FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACION  
DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO”**

## **SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

Que para obtener el título de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
presentan

**CESAR MANJARREZ BENJAMIN  
DIAZ ALBOR JOSE ALFREDO  
GONZALEZ HERNANDEZ GERMAN  
LEAL RANGEL GUILLERMO MANUEL  
ROBLEDO MENESES MIGUEL ANTONIO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO: RAMON AMEZCUA VAZQUEZ**

**MEXICO, D. F.**

**1982**



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 esta 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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

"EL FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS EN MEXICO"

INDICE GENERAL

I.- INTRODUCCION	1
II.- METODOLOGIA	4
1.- ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO.	6
2.- DEFINICION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	11
3.- ACTIVIDADES BASICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	13
A.- INICIACION DE SERVICIOS	15
B.- INDUCCION	35
C.- ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	39
D.- REMUNERACION	49
E.- COMUNICACION	69
F.- INVESTIGACION Y DESARROLLO	76
G.- HIGIENE Y SEGURIDAD	80
H.- REGISTROS Y CONTROLES	96
I.- RELACIONES LABORALES	100
J.- SERVICIOS Y PRESTACIONES	108
K.- TERMINACION DE SERVICIOS	118
4.- PRESENTACION DEL CUESTIONARIO BASICO PARA LA REALIZACION DE LA INVESTIGACION	128
5.- RELACION DE EMPRESAS QUE COLABORARON EN LA PRESENTE INVESTIGACION.	143

6.- ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	145
7.- CONCLUSIONES	194
8.- BIBLIOGRAFIA	199

I.- INTRODUCCION

## I.- I N T R O D U C C I O N

Con la preocupación de poder aportar algo que resultara útil a los actuales Licenciados en Administración, a los estudiantes de ésta carrera, a los investigadores y de una manera muy particular a nuestro grupo, decidimos conocer cuál es el funcionamiento de los Recursos Humanos en México.

Tema que nos inquietó de una manera profunda, porque el hecho de escuchar los comentarios en las aulas de la Universidad no es lo mismo que conocer realmente la situación y sobre todo no quisimos sólo reducirnos al conocimiento de lo que está sucediendo en una empresa con determinadas características y determinado giro, sino que quisimos ir más allá de esta estimación que para el tema seleccionado aportaría más elementos, los cuales nos permitieran tomar un criterio más analítico; podría uno preguntarse, ¿Qué tan analítico sería este criterio? ¿Qué tan veraz sería la información?

Esto se responderá tomando en cuenta que para afirmar tal o cual cosa sería necesario tomar el universo de las actuales empresas establecidas en México, lo cual nos sería imposible, pero considerando que para realizar un estudio de esta naturaleza hay que solventar demasiados gastos que aunados a - -

nuestra situación económica y al tiempo de que disponemos, nos vimos en la imperiosa necesidad de tomar sólo una muestra de dichas empresas.

La tarea no fué fácil, conocimos 120 empresas de las cuales 62 nos hicieron el favor de abrirnos las puertas y que gentilmente nos proporcionaron la información que requeríamos para tal estudio, en otras empresas no se nos proporcionó, pero se nos hizo saber que esto no fué por falta de voluntad sino que se debía a las políticas de la empresa, a la falta de tiempo para atendernos adecuadamente y a la situación económica por la que atraviesa el país.

A todas ellas agradecemos que se nos permitiese mirar un poco lo que es la Administración de Recursos Humanos en México.

Nuestro tipo de investigación pudiera decirse que tenía que ser eminentemente de campo por la naturaleza del estudio, pero nuestro trabajo tuvo que ir más allá de ese concepto ya que se tuvo que recurrir a fuentes teóricas que nos aportaran información de este tipo para reafirmar y confrontar la teoría con la realidad.

En sí, nosotros consideramos que nuestro trabajo aportará información lo más veraz que fuese posible, esto sin dejar de tomar en cuenta, que dejamos a la voluntad del lector la evaluación que pudiese darle, lo único que podemos decir, -

es que el presente trabajo se hizo con el esfuerzo de todos - nosotros y con la firme idea de procurar aportar algo a nuestra profesión.

Básicamente nuestras hipótesis de trabajo son las siguientes:

- a). Confrontar con la realidad los conocimientos que - adquirimos en las aulas de nuestra Universidad y - comprobar si aún son aplicables en la actualidad.
- b). Conocer qué nuevas técnicas existen en la Administración de Recursos Humanos en cualquiera de sus - actividades.
- c). Conocer realmente la aceptación que tiene un Licenciado en Administración en las organizaciones actualmente, y;
- d). Finalmente verificar cómo se lleva a cabo la Administración de los recursos humanos en las empresas encuestadas.

## II. METODOLOGIA

## II. M E T O D O L O G I A

Como señalamos anteriormente, la primera parte de la presente investigación está integrada por conceptos y definiciones de cada una de las once actividades básicas que conforman un departamento de Recursos Humanos; todo esto con la finalidad de hacer más clara y manejable la segunda parte y así familiarizar al lector en el desarrollo de nuestra investigación.

En lo que se refiere a la parte práctica, para llevarla a cabo se elaboró un cuestionario estructurado por 72 preguntas de tal manera que cubrieran los aspectos más importantes de cada actividad, mismo que se presenta en el inciso No. 4.

Dicho cuestionario se practicó en 120 empresas, de las cuales sólo 62 contestaron a nuestro llamado, mismas que se eligieron en su mayoría de acuerdo a un artículo publicado en la revista Expansión con el nombre de: "Las 500 empresas más importantes de México". Cabe señalar que la respuesta es favorable u viene a demostrar que en las empresas existe un deseo de cooperación a este tipo de investigaciones.

En su totalidad los cuestionarios fueron constatados personalmente por los miembros de este Seminario.

Damos por separado la lista de las empresas que contribuyeron a la realización de esta investigación.

Posteriormente, analizamos e interpretamos los resultados obtenidos utilizando: Algunos tipos de gráficas, porcentajes para que por medio de éste poder calcular los índices de - frecuencia en las diversas actividades que se tratan.

Finalmente, proporcionamos las conclusiones que arrojó la presente investigación.

**1.- ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ADMINISTRACION  
DE RECURSOS HUMANOS**

## 1.- ASPECTOS GENERALES SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

No se podría hablar en forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral y la Administración Científica. Nos referimos al Derecho Laboral, porque al aparecer éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó -- que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación.

Así mismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron bases de la Administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos -- que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las "oficinas de selección".

Por otra parte, la organización funcional, basada en -

"principio de la división del trabajo", trajo consigo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de Relaciones Industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En lo que concierne a nuestro país, se afirma que el movimiento revolucionario de 1910, buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la Administración de Recursos Humanos. Así vemos que en los movimientos anteriores a la Revolución Mexicana, que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo (Cananea y Río Blanco), libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917- incluyeron dentro de la nueva constitución el artículo 123, -- que posteriormente daría origen a su médula reglamentaria; la Ley Federal del Trabajo. Estos ordenamientos legales y otros -- posteriormente surgidos, contienen una serie de disposiciones -- cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas -- técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

Al igual que en otros campos de acción, en el área de Administración de Recursos Humanos, no se han tenido que reco-

rrer todos y cada uno de los pasos dados por otros países. - -  
Nuestro desarrollo industrial se ha caracterizado por su alto-  
índice de crecimiento y la velocidad del mismo, ya que se han-  
aprovechado las experiencias externas mediante un proceso de -  
adecuación. Así, se puede observar que el destino de una Na--  
ción depende de sus habitantes, los conocimientos, las habili-  
dades, la salud, la ideología, las motivaciones; en resumen, -  
los recursos humanos con que cuente un país, delinearán su pro-  
pio futuro. Por lo mismo, no es conveniente dejar a la buena-  
fortuna el incremento de tales recursos humanos con que cuente,  
sino que se requiere de un esfuerzo planeado tendiente a aumen-  
tarlos y a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio  
individuo, de la organización donde labore y del país en gene-  
ral.

Además, cabe hacer mención que debido al cambio social  
y económico del país y a la repercusión que había tenido en or-  
ganizaciones, tanto públicas como privadas se llegó a la con-  
clusión de que la Universidad debería de preparar un nuevo ti-  
po de profesional que resolviera satisfactoriamente los proble-  
mas complejos que sobre organización y administración de recur-  
sos humanos estaban presentándose en las empresas ya estableci-  
das en nuestro país y también por su desarrollo económico y so-  
cial que como consecuencia del impacto que en diversas ordenes  
produjo la Segunda Guerra Mundial y toda la complejidad que la  
Revolución Industrial trajo consigo, hacía necesaria la prepa-  
ración de personas que dirigieran dichas organizaciones cada -

vez más complejas.

Fué entonces cuando se empezaron a estudiar las bases que comprendían la carrera de Administración y se encontró que el Instituto Tecnológico de Monterrey contaba ya con algunos estudios tendientes a implantar dicha carrera, otorgando el título de Administración de Negocios.

Así, se empezó a reunir todo el material posible que ayudará a estudiar y a formar el nuevo plan de estudio de la nueva carrera, para ello se consideraron las necesidades del medio; las costumbres, ideologías y habilidades del elemento humano; nuestro pasado y futuro y se consideraron apoyos de Universidades que contaban con carreras enfocadas a los negocios y a la Administración de Personal.

Es así, como la Confederación Patronal de la República Mexicana, inicia los estudios tendientes a establecer en México sistemas técnicos de Administración de Personal. Por otra parte, en la Universidad Iberoamericana, hace aproximadamente 25 años, se establece la carrera de Lic. en Relaciones Industriales, cuya síntesis pasó a formar parte del curriculum formativo de la carrera de Lic. en Administración de Empresas, cuando ésta se inició en el año de 1957.

Considerado lo anterior, podemos afirmar que para efectos de la presente investigación, la definición de Administración de Recursos Humanos, que más se apega a las característi-

cas de este trabajo, es la que nos proporciona M.J. Jisius, la cual se señala de la siguiente manera:

"La Administración de Recursos Humanos, es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses para los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible, y a la vez -- los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean -- servidos en el más alto grado".

El citado autor, utiliza el término Administración de Personal, pero debido a que ha existido una gran polémica de si llamarla Administración de Personal o Administración de Recursos Humanos, nosotros optamos por el segundo por considerar a ambos congruentes, basándonos en la consideración de que los dos identifican primordialmente al factor humano de las empresas.

\*Objetivo de la Administración de Recursos Humanos:

Se puede considerar que el objetivo general será:

"Regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para mejorar y promover al máximo sus servicios y bienes de producción".

2.- DEFINICION DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION  
DE RECURSOS HUMANOS

## 2.- DEFINICION DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Para efectos de la presente investigación, podemos definir al Departamento de Recursos Humanos, como "una unidad especializada en el campo de las Relaciones Humanas y en la Administración de Recursos Humanos, el cual presta servicios auxiliares a los demás departamentos de una empresa y que intervienen directamente en la producción de bienes o servicios de la misma.

Además, deberá ser considerado como uno de los departamentos más importantes dentro de una empresa, si se desea lograr óptimamente sus objetivos.

Las funciones básicas de dicho departamento serán:

- 1) Asesorar a la Dirección
- 2) Servir a los demás departamentos
- 3) Llevar a cabo las siguientes actividades:
  - a) Iniciación de servicios
  - b) Inducción
  - c) Entrenamiento y Capacitación Inicial
  - d) Remuneración
  - e) Comunicación
  - f) Investigación y Desarrollo
  - g) Higiene y Seguridad

- h) Registros y Controles
- i) Relaciones Laborales
- j) Servicios y Prestaciones
- k) Terminación de Servicios

3.- ACTIVIDADES BASICAS DEL DEPARTAMENTO  
DE RECURSOS HUMANOS

A continuación definiremos cada una de estas actividades, y cómo están divididas, con la finalidad de hacer más clara y sencilla la segunda parte de esta investigación a través de la cual comprobaremos si se están llevando a cabo en la realidad estas actividades del Departamento de Recursos Humanos.

## A). INICIACION DE SERVICIOS

Uno de los objetivos primordiales de la Administración de Recursos Humanos y principalmente del Departamento de Recursos Humanos es proporcionar los elementos humanos requeridos - para una organización y desarrollar sus habilidades y aptitudes, con el fin de hacerlos más satisfactorios asimismo y a la actividad en la que se desenvuelven.

Ya que por ningún motivo se debe olvidar que cualquier organización depende del elemento humano para tener un buen funcionamiento y evolucionar.

Para tal efecto el departamento de Recursos Humanos debe de llevar a cabo la siguiente actividad, que nosotros hemos denominado "Iniciación de Servicios".

La cual comprende básicamente:

- a) Reclutamiento de Personal.
- b) Selección de Personal.
- c) Verificación de los datos.
- d) Contratación de Personal.

### a) Reclutamiento de Personal

Podemos entender como reclutamiento de personal al proceso de promoción que tiene por finalidad buscar y atraer candidatos idóneos a la empresa para cubrir las vacantes que se presentan dentro de la empresa.

Siendo éste un proceso que precede a la selección.

El proceso de reclutamiento puede llevarse a cabo:

- 1) Directamente por la empresa.
- 2) Indirectamente.

El primer sistema como su nombre lo indica, es llevado a cabo cuando la empresa cuenta con su propio Departamento de Recursos Humanos.

El segundo a diferencia del método anterior, se caracteriza porque las empresas, contratan firmas consultoras externas para la ejecución del reclutamiento y evaluación de los -- candidatos.

Esta modalidad es menos costosa para la empresa, puesto que la releva de la responsabilidad de tener que contratar y mantener expertos en reclutamiento y selección de personal.- Además, en algunas de estas agencias de reclutamiento, el propio candidato financia la promoción y evaluación al comprometerse a pagar un porcentaje determinado de su primer sueldo -- cuando sea contratado, y la empresa solo formulará el requerimiento de personal a la firma consultora.

#### a.1.) Fuentes de Reclutamiento

Para poder abordar este tema es necesario considerar - las siguientes premisas:

- 1.- ¿Hacia dónde dirigirá su promoción el Departamento

de Recursos Humanos para obtener trabajadores idóneos?.

2.- ¿Cuáles serán las fuentes de Recursos Humanos más adecuadas?

Consideramos que ambas premisas son de suma importancia, puesto que de la selección de fuentes de reclutamiento -- adecuadas, va a depender el éxito de allegarse a candidatos -- idóneos para ocupar las vacantes dentro de la organización.

A continuación hacemos mención de las fuentes de reclutamiento que a nuestro muy particular punto de vista son las más importantes en nuestro país.

a) Los trabajadores de la empresa:

Tanto los que laboran en la organización a través de -- transferencias y/o promociones, como los que han dejado de prestar sus servicios por medio del reingreso o las recomendaciones de elementos convenientes.

b) Bolsa de Trabajo:

Las cuales en nuestro país pueden ser:

- 1.- Públicas. Es decir que atienden a todos aquellos -- individuos que buscan trabajo.
- 2.- Semiprivadas.
- 3.- Privadas.

c) Instituciones Educativas:

Que son los centros de estudio, a través de los cuales

nos podemos allegar de un buen número de elementos con conocimientos pero sin experiencia.

d) Los Sindicatos:

Esta fuente es básicamente utilizada para la consecución de personal obrero y lo referente a labores manuales.

e) Las relaciones con direcciones o departamentos de otras compañías.

a.2.) Principales medios de promoción y Reclutamiento.

. Anuncios en los Diarios.

Este medio de reclutamiento también puede ser considerado como una fuente, y es probablemente la más socorrida en la actualidad, cuya principal desventaja es el gran número de personas que contestan al llamado, sin tener las características mínimas exigidas para la vacante/puesto.

. La radio.

. La televisión.

. Anuncios en la puerta de la calle de la empresa.

En conclusión, cualquiera de las fuentes y medios de reclutamiento que se utilice puede darnos como resultado un gran número de solicitantes para ocupar la vacante. Es por eso que se dice que a través de la recepción hemos efectuado la primer etapa de la selección, rechazando a los elementos --

que definitivamente no concuerden con ninguna de las características y requisitos para cubrir la vacante.

b) Selección de Personal.

La selección de personal la podemos entender como el proceso que tiene por finalidad escoger al candidato más capacitado mediante la utilización de criterios selectivos modernos.

El número de pasos en el proceso de selección va a variar de acuerdo a la empresa y con el tipo de puesto y su nivel, con esto queremos decir que para la selección de empleados para ciertos puestos puede ser llevada a cabo con éxito -- con una sola entrevista y un examen médico, mientras que para otros puestos se requerirán de varias entrevistas, pruebas de inteligencia, pruebas psicológicas, exámenes e investigaciones elaboradas para poder realizar una adecuada selección.

c) Verificación de datos:

La verificación de datos va a ser el proceso de investigación de los datos que nos ha proporcionado el aspirante -- con la finalidad de comprobar la veracidad de dichos datos: y así poder realizar la contratación.

d) Contratación de Personal:

Una vez que se ha decidido la selección y aceptación del candidato, se tendrá la necesidad de llevar a cabo la con-

tratación.

Para tal efecto, la Ley Federal del Trabajo señala en resumen dos tipos de contratos de trabajo:

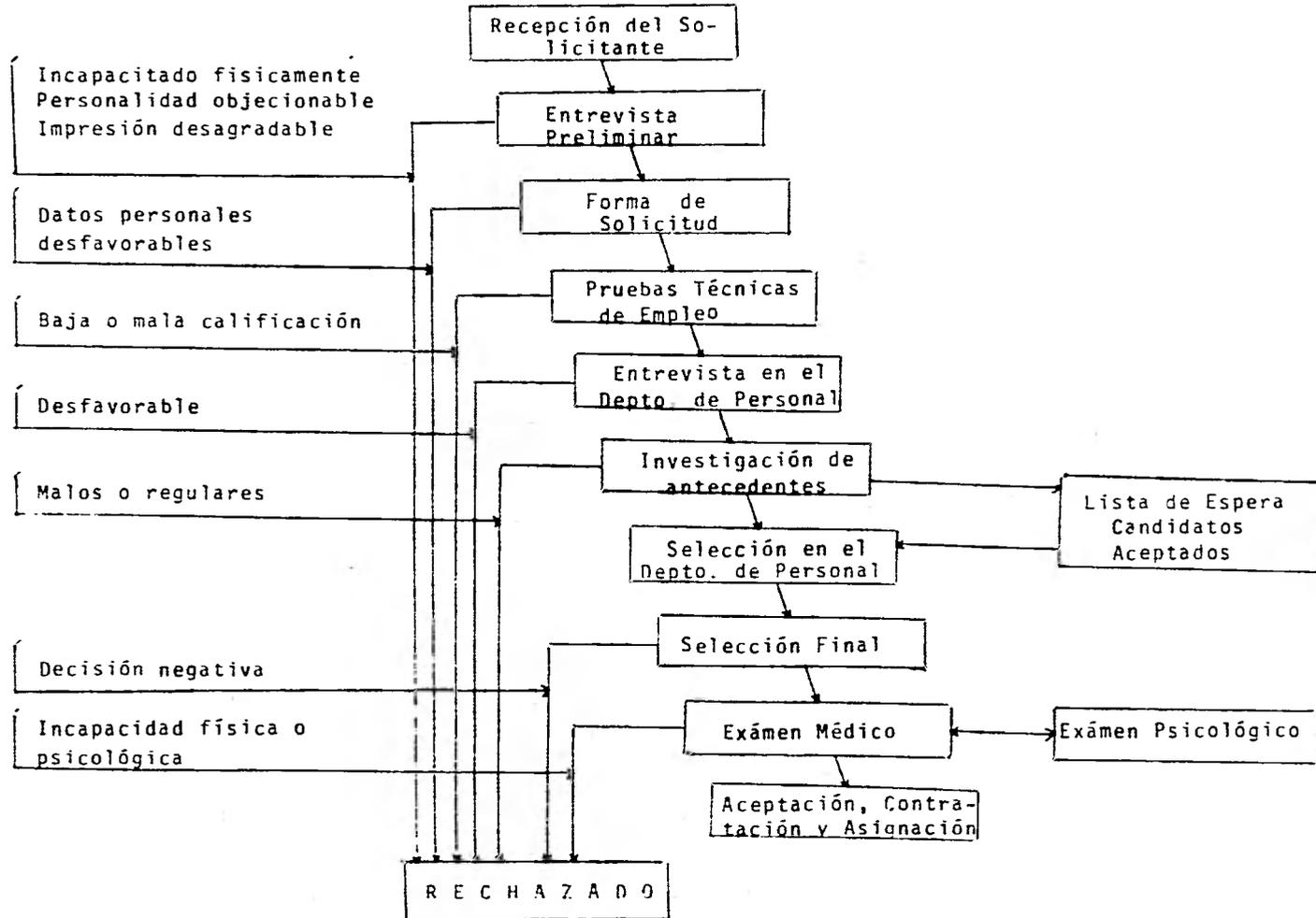
- 1.- Contrato individual de trabajo.
- 2.- Contrato colectivo de trabajo.

Cabe hacer mención de que existen dentro de estos últimos los llamados contratos ley.

Este tema será mas ampliado en el capítulo referente a relaciones laborales, que posteriormente transcribimos.

A continuación presentamos el diagrama de flujo de esta actividad que a nuestro juicio, debe seguir toda organización.

\* DIAGRAMA DE FLUJO DE SELECCION DE PERSONAL \*



### e) Entrevista

Cabe señalar que la técnica más usada dentro de esta actividad es la entrevista.

La cual podemos entender como una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto recabar o proporcionar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman decisiones.

Dentro de esta actividad se encuentran con mayor frecuencia las siguientes entrevistas:

- a) Entrevista Inicial o Preliminar.
- b) Entrevista de Selección.
- c) Entrevista de Ajuste.
- d) Entrevista de Contratación.
- e) Entrevista con el Sindicato en caso de que exista en la empresa algún sindicato.
- f) Entrevista de resolución de problemas.
- g) Entrevista de Salida.

Cada una de estas entrevistas tiene un objetivo específico, el cual podrá estar predeterminado para poder precisar su procedimiento.

A continuación explicaremos algunos de estos tipos de entrevistas.

a) Entrevista inicial o preeliminar

Esta entrevista tiene por objetivo detectar de manera global y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto: como su apariencia física, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse.

Con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir.

También dentro de la entrevista se le deberá informar la naturaleza del trabajo, el horario, las prestaciones, y el sueldo a fin de que el candidato decida si le interesa seguir con el proceso.

b) Entrevista de Selección

Una vez que el o los candidatos hayan sido remitidos al departamento desde donde partió la requisición del personal, se realizará una entrevista de selección la cual tendrá el objetivo de escoger al candidato más apropiado para el desempeño del puesto vacante.

Tomando como base los resultados de los exámenes y los datos más objetivos posibles.

Es aconsejable que esta entrevista la lleve a cabo la persona que formuló la requisición, el cual deberá seleccionar

el candidato de una terna o quinta, o según las reglas establecidas, que incluso pueden disponer la remisión de un solo candidato.

f) Técnicas empleadas durante las entrevistas

Si deseamos llevar a cabo mejor una entrevista debemos tener en cuenta algunas de las siguientes técnicas:

1.- Técnica del Eco

La cual consiste en repetir las palabras clave que el entrevistado acaba de decir, la cual resulta más útil cuando se desea que se aclare más sobre el tema que se está tratando.

2.- Técnica del Silencio

Esta técnica consiste en guardar absoluto silencio después de que el entrevistado aparentemente ha terminado sobre el tema que ha estado tratando, aquí el entrevistador debe ser capaz de guardar silencio más que el entrevistado ya que se trata de que el entrevistador anime con una mímica muy suave y guardando absoluto silencio a que el entrevistado siga hablando.

3.- Técnica de la confrontación

Esta técnica es especialmente aplicable para los entrevistados que tratan de sorprendernos exagerando sus capacidades y conocimientos, y consiste en pedirle datos y pruebas objetivas sobre lo que sospechamos que está exagerando.

#### 4.- Técnica de Preguntas Proyectivas

En esta técnica se trata de hacer una pregunta indirecta en la que el entrevistado se sienta con más libertad de decirnos lo que creen que opinan los demás.

#### 5.- Técnica del Rapport

Es una técnica especialmente aplicable en selección de vendedores, que trata de que el entrevistador inicia la entrevista con una actitud muy pasiva dejando la iniciativa al entrevistado.

La relación inicial son dos variaciones de la técnica del silencio, solo que en este caso lo único que hace el entrevistador es una exclamación en tono muy suave y después de hacerlo guarda silencio y espera.

#### 6.- Técnica del Uso del Agrado

Esta técnica se da cuando el entrevistado está hablando y el entrevistador hace gestos de aprobación como dando entender que está de acuerdo con lo que el entrevistado está diciendo y que lo que está haciendo está bien o va por buen camino.

#### 7.- Técnica de Presión de Tiempo

Esta técnica sirve para explorar la capacidad de organización cuando se está bajo un límite de tiempo.

#### 8.- Técnica de expresión de estímulos

En esta técnica los estímulos pueden introducirse en -

cualquier momento de la entrevista para indicar al entrevistado que se está poniendo atención y se tiene interés en lo que está diciendo, los estímulos tienen diferentes propósitos ya que dan a entender al entrevistado que el entrevistador comprende y está interesado escuchando atentamente.

Estos estímulos se manifiestan mediante sonidos o frases como: qué interesante, muy bien, comprendo, aja, que emite el entrevistador.

Cuando el entrevistador los introduce con cierta frecuencia en la entrevista y los suprime de pronto, puede crear inseguridad, desacuerdo y descontrol.

Esta técnica es útil cuando se está entrevistando a personas tímidas y reservadas.

#### 9.- Técnica de las interrupciones

Las anteriores técnicas tienen por objeto que el entrevistado extienda más su plática, en cambio esta técnica tiende a ser lo contrario o sea reducir o terminar lo que está diciendo el entrevistado, mediante interrupciones.

#### 10.- Técnica del uso del Desagrado

Dentro de esta técnica se trata de hacer gestos indicando que no lo está haciendo muy bien el entrevistado y que lo que está diciendo no es bueno para el puesto que está solicitando.

Esta técnica también es de presión y sirve para ver -- cuánta seguridad tiene el individuo de sí mismo y si es capaz de mantener su juicio firme, o por el contrario aparece inseguridad o nerviosismo o trata de retractarse y complacernos.

g) Las pruebas en la Administración de Recursos Humanos

Es evidente que las diferencias entre los hombres comprenden una serie de características tales como inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, contextura física, motivación, destreza y otras.

También difieren los hombres en cuanto al grado de conocimientos y habilidades adquiridas, las cuales incluyen la educación y la experiencia.

Estas diferencias humanas inciden en la ejecución del trabajo, ya se trate del ejercicio de una función en el sector público, o de la prestación de un servicio en una empresa privada.

En uno y otro caso, la eficiencia y cumplimiento del trabajo dependerán de la adecuada selección y ubicación del empleado.

Para lograr esto es preciso medir las aptitudes y habilidades humanas y conjugarlas con los requerimientos del puesto, para tal efecto se aplican una serie de pruebas. La aplicación de pruebas de trabajo es aconsejable que las haga el je

fe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia que el puesto exige.

Las pruebas más utilizadas dentro de esta actividad son las siguientes:

### 1.- Pruebas Prácticas y de Ejecución.

Estas pruebas consisten en la demostración por el candidato de las habilidades y conocimientos para ejecutar el trabajo.

Las más representativas son las pruebas de taquigrafía, mecanografía, de un operador de máquinas electrónicas y muchas más.

Sin embargo puede advertirse que un solo tipo de pruebas, no basta para determinar la idoneidad de una persona para tal o cual puesto.

### 2.- Pruebas de Preselección

Estas pruebas son utilizadas en los programas de Administración de Recursos Humanos. Con ellas se trata de medir las capacidades intelectuales del solicitante, relacionadas con su adaptabilidad, precisión y buen criterio en el desempeño del puesto.

Es una estimación de la inteligencia, lograda a través de una prueba de corta duración. Generalmente se emplea en la selección de empleados de oficina y de puestos de supervisión.

Sus preguntas están relacionadas con el puesto, lo --  
cual hace la prueba más atractiva para el candidato.

### 3.- Pruebas de Aptitud

Estas pruebas están reservadas para medir la capacidad de una persona para realizar una función y su potencial para aprender determinado puesto o trabajo.

### 4.- Pruebas de Destreza

La habilidad manual se valora a través de las pruebas de destreza, que requieren del solicitante realizar alguna manipulación para luego determinar el grado de eficiencia en la ejecución de la operación manual.

Esta modalidad de evaluación permite identificar fácilmente su relación con el éxito en la realización de la tarea.

### 5.- Pruebas de Personalidad

Estas pruebas tratan de medir las características inherentes a la personalidad del solicitante, tales como estabilidad emocional, dominio, seguridad personal y otros rasgos.

La capacidad de la prueba de personalidad para medir tales características, es puesta en duda por expertos en la materia, ya que afirman:

Existen muchas pruebas de personalidad que han sido publicadas, pero no se ha llegado a ningún acuerdo acerca de los componentes básicos de la personalidad. Más aún, la mayoría -

de las pruebas de personalidad dependen de renglones autodescriptivos.

#### 6.- Pruebas de Interés

Las pruebas de interés han sido elaboradas para identificar la preferencia de una persona hacia una actividad profesional, técnica o vocacional.

Los hombres difieren en cuanto al tipo de actividad -- por la que están interesados.

Su utilización más aconsejable es para la ubicación - adecuada del empleado, luego de haber sido contratado.

Permitirá detectar los casos de empleados que no se encuentran satisfechos con una ubicación en conflicto con sus intereses y preferencias profesionales o vocacionales.

#### 7.- Pruebas Psicológicas

Estas pruebas tratan de evaluar la capacidad humana, - señalando la idoneidad de una persona para desempeñar una función determinada y su posible conducta futura.

Estas pruebas, además están diseñadas para determinar las promociones en una organización, evaluar el incremento de habilidades, conocimiento y destreza en cursos de adiestramiento e identificar actitudes hacia los programas u objetivos de la empresa.

Cabe señalar que el estudio y análisis de estas prue--

bas más detallado es el campo de la psicología.

#### h) Examen Médico

Una vez que el candidato ha sido seleccionado, se procederá a practicarle el examen médico para determinar su estado físico y mental.

Este examen reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos como la calidad y cantidad de la producción, índices de ausentismo y puntualidad y hasta el punto de afectar los aspectos de desarrollo de la organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Es importante el examen médico para conocer el estado de salud del candidato y para evitar la transmisión de enfermedades contagiosas al personal que ya está laborando.

Además que el examen médico es costoso, lo cual requiere que se efectúe en el momento en que se tiene la seguridad de que ingresará a la empresa.

Y tiene las siguientes finalidades:

- Detectar defectos físicos.
- Comprobar agudeza en los sentidos, especialmente vista y oído.
- Descubrir enfermedades contagiosas.
- Investigar enfermedades profesionales.
- Determinar enfermedades hereditarias.

- Adecuar la colocación en función de las características físicas y mentales del candidato.
- Detectar propensión a accidentes.
- Detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas.
- Prevención de enfermedades para evitar indemnizaciones por causas de riesgos profesionales.
- Formación de la historia clínica del trabajador con base a exámenes posteriores.
- Y en general determinar el estado general de salud.

Además que en los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría del trabajo se impone la obligación de practicar exámenes médicos y nos lo dicen a través de los siguientes artículos:

. Art. 15.- "Los patrones están obligados a mandar -- practicar exámenes médicos y periódicos a sus trabajadores".

. Art. 16.- "Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite".

. Art. 17.- "En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad".

Lo anterior demuestra que legalmente está prevista la realización del examen médico, ya que éste redundará en beneficios individuales, colectivos y nacionales.

i) Estudio Socioeconómico

Básicamente la investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

1.- Proporcionar una información de la actividad socio familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.

2.- Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

3.- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Dependiendo de la política de cada empresa, quedará reservada a una trabajadora social o a un agente de investigación o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito.

De manera general las áreas que se exploran son:

- . Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos e intereses.
- . Antecedentes familiares: nombres, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; integración familiar.
- . Antecedentes laborales: puestos desempeñados, sala-

rios percibidos, causas de las bajas, evaluación de su desempeño y comportamiento.

. Situación económica: presupuesto, renta, colegiaturas, propiedades e ingresos, etc.

B). INDUCCION

La inducción constituye una parte bastante significativa ya que es un proceso de socialización, mediante el cual la organización busca ser un agente del individuo para los objetivos de la organización.

Básicamente esta actividad consiste en ofrecerle al candidato una orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines de la organización y la estructura de ésta.

La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización.

Cabe destacar la necesidad de implantar programas de inducción, ya que la existencia de éstos, tiene por meta crear una actitud favorable hacia la empresa y hacer que el nuevo empleado sienta que pertenece al nuevo grupo y ayudarlo a aprender como ejecutar su trabajo y desempeñar su papel en el grupo.

Cabe destacar que dentro de esta actividad se suele proporcionar al trabajador un entrenamiento inicial, que en sí va a constituir la enseñanza teórico-práctica que se realiza con el objeto de habilitar al trabajador para que desempeñe las labores del puesto que se le ha asignado.

El primer día de labores en la organización es el que presenta mayores problemas en el proceso de inducción, por lo-

que independientemente del contenido técnico, el trabajador -- tiene necesidad de apoyo, seguridad y aceptación. El plan de inducción puede tener la magnitud y la formalidad de acuerdo con la organización de que se trate, pero en la mayoría de los planes contiene información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., información que se encuentra contenida en el manual de bienvenida, el cual debe recibir cada trabajador que ingresa a la organización junto con el Reglamento Interior de Trabajo como lo señala el art. 425 de la LFT.

A continuación señalamos las actividades más importantes dentro de un programa de bienvenida.

I.- Reunión con el personal de nuevo ingreso. Aquí es posible y hasta recomendable el que se elija algún día de la semana para destinarlo a uno o varios elementos de nuevo ingreso. Esto con el fin de que si son varios elementos se aproveche esta reunión para todos.

II.- Dar información y ampliarla sobre el contenido del Manual de Bienvenida que debe contener cuando menos los siguientes puntos:

- a) Palabras de bienvenida
- b) Historia de la organización
- c) Objetivos de la organización

- d) Horarios, días de pago, etc.
- e) Artículos que produce o servicios que presta.
- f) Estructura de la organización (organigrama) localizando el puesto en cuestión.
- g) Políticas del personal.
- h) Prestaciones.
- i) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, sindicato (en su caso), etc.
- j) Un plano pequeño de las instalaciones.
- k) Información general que pueda interesar a los trabajadores.

Como vemos toda esta información es escrita exclusivamente, por lo que se deberá llevar a cabo las siguientes actividades a fin de reafirmar todos los puntos anteriores.

1.- Se recomienda hacer una evaluación que puede ser por medio de un examen oral o escrito sobre la sección de información y explicación del manual de bienvenida.

2.- Una visita a la planta es conveniente para que el personal de nuevo ingreso se familiarice físicamente con ésta.

3.- Presentación con los representantes sindicales, este caso se presenta cuando el trabajador ha sido reclutado por la organización y este desconoce quiénes son sus representantes sindicales, pero en ocasiones el sindicato es quien se encarga de reclutar personal para mandarlos a la empresa.

4.- Presentación con parte del personal de la organización y que deberá ser especialmente con aquellas personas que tengan relación continua y directa con el nuevo elemento. Esto no se limita a sus compañeros de área o departamento sino que inclusive hasta con otros con quien también tengan relación.

5.- Su jefe inmediato se encargará de proporcionarle con detalle toda aquella información que requiera para desarrollar su trabajo.

6.- Es recomendable que se nombre un compañero de área para que lo auxilie en detalles que le presenten algún problema.

Después de un tiempo preestablecido es conveniente llevar a cabo la llamada Entrevista de Ajuste que es efectuada generalmente por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado del área de personal con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

Por lo que podemos ver no tan solo el departamento de Recursos Humanos tiene responsabilidad de inducir a el nuevo trabajador, sino que otros departamentos también tienen dicha responsabilidad, ya que están en contacto con ese nuevo elemento.

### C). ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION

Una de las bases principales que forman a una Organización es sin lugar a dudas los Recursos Humanos que la integra, sin embargo por las diferencias entre los individuos que la integran, así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es necesario adecuar las características - y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con los que en el futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de impartir el entrenamiento y la capacitación como algunas de las funciones básicas del Departamento de Recursos Humanos.

En primer plano, se puede entender por entrenamiento, a la técnica que intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para que desempeñe mejor su puesto; lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes, son entre otros, los más recomendables para este tipo de formación.

Por otra parte la capacitación ha cobrado una gran importancia, ya que ha dado origen a recientes disposiciones especiales dentro de nuestra Legislación Laboral vigente, y que están señaladas básicamente en el artículo 153-A, que se enuncia de la siguiente manera: "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y produc-

tividad conforme a los planes y programas formulados de común-acuerdo, por el patrón y el Sindicato o sus trabajadores y -- aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Dicho lo anterior, se puede entender por capacitación- a la actividad educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras - respecto de la preparación y habilidad de los trabajadores. Es decir, la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador.

#### OBJETIVOS DE LA CAPACITACION:

A). Promover el desarrollo integral del personal y así, el desarrollo de la empresa.

B). Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.

C). Prevenir riesgos de trabajo.

D). Incrementar la productividad, y en general, mejo--rar las aptitudes del trabajador.

E). Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto o preparar al traba-

jador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

Por lo tanto, la capacitación dentro de la empresa se debe dar en la medida y dosis necesaria al empleado, al supervisor ejecutivo, es decir, en todos los niveles y orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar bien su puesto.

#### ETAPAS EN LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

- 1.- Investigación para determinar las necesidades reales que existan o deban satisfacerse a corto, mediano y largo-plazo.
- 2.- Fijar los objetivos que se deban lograr.
- 3.- Definir qué temas, qué materias y qué áreas debenser cubiertas en los cursos.
- 4.- Señalar la forma y el método de instrucción para - el curso.
- 5.- Una vez determinado el contenido y la forma, y realizado el curso, se deberá evaluar.
- 6.- El seguimiento o continuación de la capacitación.

DIVISION DE LA CAPACITACION

- En Razón de su Fin
- La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
  - La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.
  - La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.

	Clases
	Cursos Breves
	Becas
Capacitación Directa	Conferencias
	Método de Casos
En Razón de Métodos	Instrucción Programada
	Mesas Redondas
Capacitación Indirecta	Publicaciones
	Medios Audiovisuales



### En Razón del Fin

#### - Adiestramiento al Obrero o Empleado nuevo:

Es el adiestramiento que se le da al nuevo trabajador, aún en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto. Es decir que es necesario este adiestramiento porque implica cambiar los hábitos que el obrero o empleado tenían para hacer el trabajo de un modo, cuando se requieren otros conforme a los sistemas de su nueva empresa.

#### - Adiestramiento de Cambio de Puesto:

Es el que se da cuando el obrero o empleado tienen que cambiar de puesto, ya sea por transferencia temporal, para llenar una vacante o por ascenso. Por lo tanto el trabajador -- transferido se le tiene que adiestrar en los nuevos métodos y técnicas que tendrá que emplear.

#### -Adiestramiento por Cambio de Sistema:

Es cuando por razones de cambios de maquinaria, de métodos de trabajo es necesario adiestrar al trabajador para enseñar técnicamente los nuevos métodos ya que de ese adiestramiento puede depender el éxito del cambio.

### En Razón del Método

El Adiestramiento dentro del Trabajo: se caracteriza - porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal "producir", y el fin-

secundario "enseñar".

Entre los diferentes métodos se encuentran tres que -- son los más importantes.

a) El Método T.W.I. (A.D.E.)

Este método es el que consiste en adiestrar al trabajador dentro de la empresa.

b) Encomienda de Casos

Este método consiste en que se encarga a un trabajador o jefe la realización de un problema o la resolución de un caso concreto, dentro de los varios que forman el puesto: deberá explicar a su jefe "como piensa hacer o resolver" lo que se le encarga y después de obtener el visto bueno, hacerlo en realidad, bajo una estrecha supervisión.

c) Rotación Planeada

Consiste en que, para preparar a un trabajador o empleado, pero sobre todo, a un jefe, se le haga pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a asumir.

El adiestramiento Dentro de la Escuela: este método básicamente está dividido en tres que son los siguientes:

a) Escuela Vestibular

Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin de que, quienes van a ingresar a és-

secundario "enseñar".

Entre los diferentes métodos se encuentran tres que -- son los más importantes.

a) El Método T.W.I. (A.D.E.)

Este método es el que consiste en adiestrar al trabajador dentro de la empresa.

b) Encomienda de Casos

Este método consiste en que se encarga a un trabajador o jefe la realización de un problema o la resolución de un caso concreto, dentro de los varios que forman el puesto: deberá explicar a su jefe "como piensa hacer o resolver" lo que se le encarga y después de obtener el visto bueno, hacerlo en realidad, bajo una estrecha supervisión.

c) Rotación Planeada

Consiste en que, para preparar a un trabajador o empleado, pero sobre todo, a un jefe, se le haga pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a asumir.

El adiestramiento Dentro de la Escuela: este método básicamente está dividido en tres que son los siguientes:

a) Escuela Vestibular

Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin de que, quienes van a ingresar a és-

ta, pasen primero por un tiempo determinado por esas escuelas-vestibulares, para adiestrarse en los puestos que van a desempeñar.

#### b) Escuelas Tecnológicas

Este método se imparte cuando la empresa por carecer de escuela vestibular, busque escuelas técnicas que adiestren a sus trabajadores para un puesto concreto.

#### c) El Antiguo Aprendizaje

Es un método que ya no se adapta a las presentes necesidades de la empresa, ya que éste surgió en otra época distinta; la época medieval, en la que el aprendiz adquiría los conocimientos de todo el oficio.

### La Capacitación en Razón del Método

En esta clasificación de la capacitación en razón del método se divide básicamente en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación se utilizan cosas que tienen otros fines.

#### CAPACITACION DIRECTA

-Clases.- Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la em

pleada en los centros de estudios superiores imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad, etc.

- Cursos Breves.- Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así por ejemplo, un curso breve sobre análisis de balances, sobre simplificación de trabajo, etc. La duración es muy variable pero regularmente va de 8 a 30 horas.

- Becas.- Es cuando se envía a sus empleados a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada.

- Conferencias.- Consisten éstas en una exposición de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo.

- Método de Casos.- Este método consiste en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto", que sea sacado de la realidad de la propia empresa. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos, y éstos deben llevar sus soluciones y discutir las en la siguiente sesión.

- Instrucción Programada.- Este método consiste en un sistema por el cual, el empleado, después de leer un guión que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su-

respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentre en otra parte. La ventaja del presente método es que el trabajador o empleado puede medir la intensidad de su aprendizaje, ya que constantemente se le están formulando preguntas y tiene la posibilidad directa e inmediata de ver si su contestación fue adecuada.

#### CAPACITACION INDIRECTA

- Mesas Redondas.- En esta clase de reunión los participantes intercambian sus ideas y experiencias sobre el tema que se desarrolla, bajo la dirección de instructores calificados, quienes intervienen en las discusiones para aclarar, exponer o corregir conceptos.

- Publicaciones.- Este método más bien es un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa. Las publicaciones que de modo específico se editan, ya sea en libros, revistas o boletines que se dirigen al personal, con el objetivo de llevarle información que le resulte interesante y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica, esto es en el caso de las revistas y los boletines. Lo fundamental de este tipo de información radica en que sea de tal manera interesante, que invite a su lectura.

- Medios Audiovisuales.- Al igual que las publicaciones son más bien un medio por el cual se puede facilitar la información valiéndose de películas, filminas, carteles. Por la apreciación visual es un medio que ayuda mucho para la capacitación.

#### D). REMUNERACION

Una de las actividades más difíciles de un jefe de Recursos Humanos es aquella que consiste en la determinación de la remuneración monetaria. No solamente es una de las tareas más complejas, sino también una de las más significativas, tanto para la organización como para el empleado. Es importante para la organización porque los sueldos y salarios a menudo -- constituyen el porcentaje de costos más grande en la empresa. -- Y es importante para los empleados porque el pago salarial significa para él su principal ingreso que le garantiza su supervivencia económica, ya que 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. En virtud de que el dinero, representa una medida cuantificable de su valor, -- los empleados son completamente sensibles no sólo respecto a -- la cantidad de su pago, sino también respecto a la forma en -- que ésta cantidad se compara con la de sus compañeros; en consecuencia el pago de salarios debe de ser equitativo, tanto en términos del desempeño del empleado como en términos de los -- que otros trabajadores están recibiendo por su desempeño. El sistema para determinar el pago de los salarios debe tomar en cuenta factores tales; como el valor relativo y la demanda para cada puesto y también las calificaciones y el desempeño de los empleados en sus puestos. Al mismo tiempo el sistema debe facilitar el control de los costos de mano de obra. Por últi-

mo se debe de tomar en cuenta las tarifas que se están pagando en puestos similares en la comunidad, las condiciones del mercado laboral local, los costos de la vida y las varias leyes - sobre el derecho laboral que rigen el pago de los salarios.

Es de mayor importancia el hecho de que la retribución proporciona una medida tangible del valor relativo del empleado para la organización y una base para juzgar si el dinero - que recibe por su trabajo es o no equitativo y justo en términos de lo que él percibe que es su contribución. De acuerdo - con la teoría de la equidad, todo individuo espera experimentar una determinada relación entre su insumo -aquello con lo - que contribuye en términos de la habilidad, esfuerzo y otros - factores para desempeñar su puesto- y sus resultados -lo que re cibe por su trabajo en términos de paga y otras compensaciones.

Por lo tanto en cualquier organización esta actividad - ocupa un lugar destacado como un instrumento de satisfacción - en el trabajo y buenas relaciones interpersonales, pese a que - existen otros factores de naturaleza social y psicológico de - no menor importancia.

Ahora bien, es preciso no perder de vista que la remuneración constituye para el trabajador, empleado o funcionario, el factor condicionante de su "Modus Vivendi".

Esta actividad comprende también una serie de técnicas cuyo objetivo primordial será proporcionar una justa retribu--

ción por un servicio prestado con pleno consentimiento que enunciaremos en la segunda parte de esta actividad.

### Concepto de Sueldo y Salario

Generalmente se conoce al salario como la compensación económica recibida por el trabajador a cambio de un servicio manual o mecánico; es decir que el salario es la cantidad en dinero que se entrega al trabajador en efectivo, ya sea calculándola por unidad de tiempo o por unidad de obra. Estos pagos como es bien sabido pueden hacerse, de acuerdo con la ley en forma semanal o quincenal.

Actualmente la Ley Federal del Trabajo se introdujeron principios que cambian el criterio seguido con anterioridad según el cual solamente los pagos hechos al trabajador integran el salario. Se sostiene ahora que cualquier cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo, debe tomarse en cuenta para determinar su salario.

Por su parte la Ley Federal del Trabajo señala en su capítulo V referente al salario lo siguiente:

Art. 82: Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Art. 84: El salario debe estar integrado con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en espe-

cie y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador -- por su trabajo.

#### Fijación del Salario:

La determinación del salario de acuerdo al orden jurídico mexicano, se encuentra previsto en la Ley Federal del Trabajo, la cual nos señala en su artículo 85 que el salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta ley.

Para fijar el importe del salario se tomará en cuenta y en consideración la calidad y cantidad del trabajo.

La misma ley ofrece un principio básico en su artículo 86 para la determinación del salario al instituir que:

"A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

Del análisis de los artículos descritos anteriormente se desprende que el Legislador Mexicano ha dejado a la libre voluntad de las partes la fijación del salario, instituyendo un salario mínimo como medida de protección para el trabajador, el cual no puede ser desconocido en ninguna circunstancia.

Además, que para la fijación del salario mínimo existen comisiones regionales, las cuales podrán someter para la ratificación o modificación del salario mínimo a la Comisión -

Nacional de Salarios Mínimos que en la actualidad es la que fija los salarios.

Por último, se deberá tomar muy en cuenta que el salario mínimo siempre debe pagarse en efectivo y sin descuento de ninguna especie, salvo lo dispuesto en el artículo 97.

A continuación mencionaremos los factores que se toman en cuenta para la determinación de los salarios y que básicamente los dividimos en tres.

- a) En Razón del Puesto
- b) En Razón de la Eficiencia
- c) En Razón de las Necesidades del Trabajador y las Posibilidades de la Empresa

a) En Razón del Puesto

- Un puesto es una unidad de trabajo que implica un conjunto fijo de actividades dentro de la empresa y que en otras palabras es "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

b) En Razón de la Eficiencia

- Es el estudio de los procesos que nos han permitido llegar a resultados; es decir como se utilizaron los insumos, recursos, medios y cómo lo hemos hecho para llegar a los objetivos. La eficiencia se mide a través de la productividad.

c) Las Necesidades del Trabajador y las Posibilidades de la Empresa.

- Se toma en cuenta las necesidades del trabajador; para poder satisfacer las más apremiantes, como son: la del vestir, comer, educación, etc. y que estará garantizada por la -- Ley Federal del Trabajo al establecer un salario mínimo. Por otra parte se encuentran las posibilidades de la empresa en poder satisfacer las necesidades del trabajador, en obtener un salario a cambio de prestar un servicio subordinado. Por lo tanto tiene que existir un equilibrio o igualdad, es decir así, como existe un mínimo por abajo del cual sería injusto el salario para los obreros, hay un máximo, por arriba del cual sería injusto para las empresas dicho salario.

Técnicas más usuales en razón del puesto.

- a) Análisis de Puesto
- b) Valuación de Puestos

a) Análisis de Puesto

Es una técnica que sirve para precisar el contenido de un puesto y por lo tanto el análisis debe ser objetivo y tendremos que considerar que todo análisis requiere:

- De enumerar las operaciones y funciones del puesto de que se trata, clasificándolas con sentido lógico así como - también considerar aquellas funciones y operaciones que son de carácter permanente o rutinario y las que tienen un aspecto es

porádico u ocasional, para marcar esa característica dentro de la descripción que hagamos del puesto.

- Otro aspecto que tenemos que destacar son los actos que se realizan íntegramente por el ocupante del puesto y aquellos actos en los que el ocupante debe intervenir cooperando con otros sujetos, para la realización de la función.

- Por último delimitar las responsabilidades que corresponden al puesto.

Para efecto de realizar el análisis de puesto tenemos que tomar en cuenta los siguientes pasos:

- 1.- Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
- 2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajador del individuo.
- 3.- Ordenar los datos correspondientes de una manera lógica.
- 4.- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.
- 5.- Organizar en conjunto los resultados del análisis.

Para la recopilación de los datos existen diversas actividades complementarias unas de otras; como la observación directa, informes del trabajador, informes de los supervisores inmediatos, cuestionarios y entrevistas.

El análisis de puesto es de gran importancia dentro de

la empresa, pues es la única forma de distribuir adecuadamente las labores y además permitirá así al supervisor exigir su cumplimiento por los ocupantes de cualquier puesto.

La Descripción del Puesto Comprende:

a) El encabezado.- el cual debe de contener:

- Título del puesto.
- Número o clave.
- Especificación de las máquinas y herramientas utilizadas.
- Ubicación.
- Jerarquía.
- Puestos que constituyen su inmediato superior e inferior.
- Puestos más afines.
- Número de trabajadores que desempeñan el mismo puesto.
- Nombre y firma de analista y del supervisor inmediato.
- Fecha del análisis.

b) La Descripción Genérica.

Que constituye una exposición genérica de conjunto de las actividades del puesto considerado como un todo.

c) La Descripción Específica del puesto que contiene:

La explicación de cada actividad agrupadas éstas por subgrupos lógicos.

Además existe la especificación del puesto que contiene los requisitos mínimos para que sea eficientemente desempeñado.

## b) Valuación de Puestos

Podemos entender por valuación de puestos; un sistema-técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. Por lo tanto la valuación es un procedimiento que analiza el puesto para determinar su grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre éstos factores y la estructura de salarios.

Tradicionalmente han existido varios métodos de evaluación pero los de mayor uso y difusión son los siguientes:

- Método de Gradación previa o Clasificación
- Método de Alineamiento o de Valuación por Series
- Método de Comparación de Factores
- Método de Valuación por Puntos

### - El Método de Gradación Previa

Este método consiste básicamente en clasificar los puntos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidos.

Para implantar dicho sistema se toman en cuenta las siguientes etapas:

-Fijación previa de grados de trabajo.- En el cual se toma en consideración las características de las labores que se desarrollan en la empresa, se fijan determinados grados o niveles de trabajo, regularmente de cinco a ocho en los que pueden quedar clasificados todos los puestos de la empresa.

Esta fijación se hace sin sujetarse a determinadas reglas sino mediante la simple apreciación de los principales grupos que se forman con las labores de la empresa. Se formula una definición de cada grado, y se les asigna comúnmente una numeración ordinal. El primero y el último deben ser tales, que comprendan los puestos de menor y mayor categoría, respectivamente.

-Clasificación de los puestos dentro de los grados.- Se hace la comparación de los datos que consignan las especificaciones de puestos con cada uno de los grados para determinar en cuál de éstos debe quedar catalogado el puesto en cuestión.

En el presente método ofrece las siguientes ventajas: es sencillo y rápido, es fácilmente comprendido por los trabajadores, requiere un costo muy pequeño para su instauración y mantenimiento.

Como desventajas en el método son las siguientes: constituye un juicio superficial sobre el valor de los puestos, los aprecia globalmente, sin distinguir los elementos o factores que lo integran, la valuación en la mayor parte es subjetiva.

### - El Método de Alineamiento

En este método se trata de ordenar los puestos de una empresa, valiéndose para ello de la promediación de las series de orden, formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, respecto de los puestos básicos.

Etapas principales que integran el método:

- Integración de un Comité.- Se trata de formar un comité ya que en él lo esencial es combinar la opinión de diversos valuadores sobre el orden de los puestos, para obtener un valor promedial más cercano a la realidad. La mejor integración de un comité es quizá la de seis miembros: dos supervisores, dos representantes de los trabajadores, un miembro del departamento de personal y un técnico asesor.

- Fijación de Puesto - Tipo.- Se toma en cuenta un número reducido de puestos que se designan como puestos - tipo - para designar dichos puestos debe de tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Que su contenido no esté fácilmente sujeto a discusiones.
- Que los puestos no sufran cambios frecuentes, ni en obligaciones ni en salario.
- Que sean los más significativos.

Siempre se escogen como puestos tipo, uno que se encuentre en menor categoría de los trabajos que se pretenden evaluar y otro de la máxima.

-Formación de Series de Orden.- En esta etapa cada -- miembro del comité debe ordenar los puestos tipo en una serie, de acuerdo con el orden de importancia que les asigne. El primer lugar lo ocupará el puesto de mayor importancia y por el - que según su criterio debe pagarse el más alto salario; el úl-timo, el puesto de menor categoría, que se considere acreedor a la mínima remuneración. Para hacer esta ordenación es conveniente entregar a cada miembro del comité un grupo de tarjetas, igual al número de puestos tipo, en cada una de las cuales apa-rezca el nombre de uno de esos puestos y una breve descripción de sus obligaciones y requisitos.

El método por alineamiento ofrece las siguientes ventajas:

- Es fácil, rápido y puede ser comprendido por todos - los trabajadores.
- Supone mayor seguridad, a partir de la realidad, y - no de criterios preestablecidos.
- Puede ser útil en empresas de escaso personal.

Sus desventajas en cambio radican en que:

- Toma al puesto en su conjunto, sin analizar los ele-mentos o factores que lo integran.
- Representa un promedio de apreciaciones subjetivas,- que no se fundan en elementos técnicos en suficiente amplitud.

## El Método de Valuación por Puntos

El método de valuación por puntos consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, a cada uno de los factores que los forman.

En primer lugar tenemos que establecer la forma para determinar los factores, es decir los requisitos que deben llenar esos factores y el procedimiento para encontrarlos y escogerlos.

Uno de los principales requisitos que debe de contener un factor es la objetividad, es decir que los factores que se usen deben de referirse a los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo, prescindiendo de la persona o personas que se hallen en él.

Otro aspecto importante es el número de factores que deben usarse, no debe de ser, ni más del necesario, ni menos del indispensable. Esto quiere decir que el número de factores que deben de usarse y que básicamente son cuatro los factores que deben usarse y que básicamente son cuatro los factores genéricos: capacidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo pero se pueden dividir estos factores en dos o más, por lo que lo más frecuente es que se amplien de 8 a 12 factores, como número más ordinario.

### Establecimiento de Grados en los Factores

Estos grados son criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos. Así por ejemplo el factor conocimientos puede comprender estos grados en determinada empresa:

- 1° Saber leer, escribir y contar
- 2° Educación primaria
- 3° Educación Secundaria
- 4° Bachillerato o carrera corta
- 5° Grado Universitario

El número de grados que se fijará a un factor, depende de las características de los puestos que se han de valorar.

### Ponderación de Factores

Uno de los aspectos más importantes en este método es la ponderación de los factores, esto es, la asignación que se hace a cada uno de ellos de un determinado valor que técnicamente se conoce como "peso" a fin de establecer su importancia relativa y su influjo en el valor de los puestos, que se fijarán en razón de los puntos acumulados.

### Valuación de los puestos

La valuación por puntos, es aquel que consiste en comparar los datos que se contienen en las "especificaciones de puestos" previamente elaborados con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de valuación.

Determinando en qué grado del factor se encuentra el puesto aplicamos a dicho factor el número de puntos que le corresponden. En forma semejante, se va haciendo la comparación respecto de todos los factores que integran el puesto y asignando a cada uno el número de puntos respectivos. Cuando a todos los factores se les han señalado sus puntos se obtiene la suma total que corresponde al puesto.

Una vez que se han valuado los distintos puestos se comprende fácilmente que el número total de puntos que a cada uno haya correspondido, indicará el orden de categoría en que deben colocarse.

#### El Método de Comparación de Factores

Consiste en ordenar los puestos de una empresa, en función de sus factores principales (habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo) y aparte, de acuerdo con un valor monetario que se asigne a cada uno de los citados factores, combinando ambos resultados.

Como los anteriores métodos se tiene que forman un comité así como los puestos tipo. En segundo término se tiene que fijar los factores: habilidad, esfuerzo físico y mental, responsabilidad y condiciones de trabajo, los que se pueden dividir en muchos más.

El siguiente paso es la distribución del salario entre los factores, es decir el salario que corresponde a cada uno -

de los puestos tipo. Se pide entonces a cada uno de los miembros del comité que distribuyan o repartan ese salario entre los diversos factores adoptados, de tal manera que indiquen -- qué parte de ese mismo salario corresponde al trabajador por su habilidad, cuál por la responsabilidad que sobre el trabajador recae. Los números que indiquen ese orden, forman una escala de salarios por factor.

Entre las principales ventajas que ofrece este método son las siguientes: estudia y analiza el puesto en sus elementos o factores. El uso de un número reducido de factores hace relativamente sencillo su manejo. Entre sus principales desventajas están las siguientes: la inclusión de la escala monetaria limita parcialmente la apreciación objetiva de los puestos, el uso de un número muy escaso de factores, limita la -- apreciación correcta de la realidad.

#### Técnicas en Razón de la Eficiencia

##### a) Incentivos

El establecimiento de incentivos sirve para determinar de una manera más objetiva la eficiencia de los trabajadores y podemos entender como incentivo; los estímulos dirigidos a despertar, mantener y desarrollar el deseo de lograr una función determinada.

Los incentivos podemos dividirlos en dos grupos: aquellos que tienen una finalidad económica, y los que encuentran su motivación en ambiciones propias del ser humano, que a tra-

vés de los estudios psicológicos se consideran como elementos- que impulsan la actuación del hombre.

Para la implantación de incentivos existen varios sistemas por ejemplo: en algunos casos se fija un tiempo standard por una labor determinada. Todos los trabajadores reciben el salario ordinario por el tiempo laborado; pero aquellos que -- cumplen la tarea antes de que concluya la jornada reciben, además del salario ordinario, una cantidad proporcional que se obtiene tomando un porcentaje del valor de la hora de trabajo -- multiplicada por el tiempo que se ahorra.

En otro caso los trabajadores que no excedan su producción al tiempo normal señalado, reciben el pago normal; pero -- aquellos que logren ahorrar tiempo reciben además del pago -- normal 30 ó 50% más por el tiempo ahorrado.

Por lo tanto uno de los objetivos que persigue los incentivos es despertar el deseo de los trabajadores de aumentar sus ingresos, solamente con poner un mayor esfuerzo dentro del trabajo diario.

Además de los sistemas antes descritos, existen otros- que tienen otra finalidad. Por ejemplo, lograr abatir los -- riesgos profesionales dentro de la empresa. En algunos casos- se paga un premio al equipo de trabajadores o al departamento- o sección que durante un período determinado, no registre un -- solo caso de riesgo profesional. Otro caso que también es fre

cuenta observar es el de los incentivos para combatir el ausentismo para aquellos trabajadores que no falten a su labor durante cierto lapso de tiempo.

- El otro tipo de incentivo es el que trata de satisfacer las motivaciones de reconocimiento, de seguridad en el trabajo, de saber que está participando con su trabajo en la realización de los objetivos de la empresa. Por ejemplo el hecho de que públicamente se reconozca el mérito de un trabajador, - la circunstancia de que se entregue un diploma al obrero cumplido, la publicación de la fotografía del trabajador o equipo, en el órgano publicitario de una empresa.

En consecuencia podemos considerar que el incentivo -- más poderoso es el que obtiene a través de la liga amistosa entre el trabajador y su jefe. Desde luego que existen varias - excepciones, ya que todos los hombres no son iguales. Lo interesante es combinar las dos clases de incentivos. Es decir -- analizar los sistemas que se pretendan implantar sin descuidar el buen trato y las consideraciones del superior hacia los trabajadores.

#### b) Calificación de Méritos

Esta técnica básicamente se refiere a una serie de factores o características que apuntan directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto y que los más importantes son los siguientes:

- el criterio
- la iniciativa
- la previsión
- cantidad y calidad del trabajo
- responsabilidad
- entusiasmo
- conocimientos
- sentido de colaboración
- cumplimiento

La calificación de méritos constituye, pues, una valoración separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y, por lo mismo, vaga e imprecisa. Por ejemplo: un trabajador puede ser excepcional respecto de alguna cualidad y mediano o deficiente en relación con otras.

La recopilación de estadísticas y datos sobre elementos tales como unidades producidas por trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, etc., orientan también el juicio de quien califica, y constituye, por lo mismo, bases objetivas que son aprovechadas técnicamente en la calificación de méritos.

En esta técnica se considera, además exclusivamente un período de tiempo fijo, y el resultado del juicio que con ella se forma, se consigna por escrito, de modo que podemos tener la curva real de la eficiencia y méritos del trabajador.

La calificación de méritos es muy importante para cual

quier jefe de Recursos Humanos ya que de él puede sacar datos referentes a las cualidades y características de la persona -- que ocupa el puesto. Por ejemplo; un jefe no puede orientarse adecuadamente para implantar un determinado programa de desarrollo de personal, si no conoce las capacidades y las deficiencias de este personal. Otro aspecto es cuando se trata de ascender o promocionar a los trabajadores, es básico que no deje guiar su criterio por inclinaciones meramente personales, - que pueden conducirlo a favoritismos, sino que oriente sus actos por medio de un sistema más o menos equilibrado que le permita actuar en justicia.

De acuerdo a esta técnica y junto con otros elementos se podrá premiar, promover y ascender al personal. Los otros elementos serán de acuerdo a la empresa que se esté laborando por ejemplo: la antigüedad, pruebas especiales de capacidad, - la opinión de su jefe inmediato, etc. Para una mejor calificación de méritos y poder tomar una buena toma de decisiones en base a la información obtenida.

E). COMUNICACION

Una de las actividades importantes en las cuales descansa una organización, es sin lugar a dudas los recursos humanos que ocupan los puestos y la comunicación que logren entre sí ya que si existe un flujo libre de información y de actitudes en los recursos humanos y entre los niveles jerárquicos, la organización posiblemente será fuerte y productiva.

Por otra parte, si la comunicación se ve bloqueada en muchos puntos y la información y las actitudes caen en oídos sordos la estructura completa puede ser ineficiente.

Más sin embargo, si existe una comunicación efectiva, las personas están en posibilidades de interactuar entre sí con éxito para la obtención de los objetivos de la organización, es decir, es esencial utilizar una adecuada comunicación para lograr un funcionamiento efectivo de cualquier organización.

Debido a su penetrante naturaleza se suele definir a la comunicación, como el proceso social a través del cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación, por lo tanto, es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

\*Elementos de la Comunicación:

- 1.- Emisor: Que es la persona que quiere comunicar algo.
- 2.- Mensaje: Que representa lo que se quiere comunicar.
- 3.- Medio o Canal: El cual puede ser oral; directo e indirecto. Escrito; a través de cartas, circulares, memorandums, etc. Y simbólico: a través de luces, ademanes, gestos, etc.
- 4.- Receptor: Que es la persona que pone atención para recibir el mensaje.
- 5.- Respuesta: Reacción, cambio de conducta.

\*Información que se le debe proporcionar al Personal:

Es frecuente encontrar que gran parte de los problemas de relaciones con el personal se deben a unas comunicaciones defectuosas, por lo que es altamente recomendable que se preste especial atención.

Existen ciertas informaciones básicas que se deberán comunicar al personal con el fin de fomentar su interés, comprensión y apoyo hacia la organización; estas informaciones se pueden clasificar en tres grupos:

- 1.- Información General sobre lo que es la Organización:

Es decir, cuáles son sus políticas, objetivos, planes, y procedimientos. Los productos y servicios que ofrece su posición en el mercado, su estructu-

ra, su desarrollo, su contribución al desarrollo y bienestar de la comunidad y las labores de investigación que realiza.

2.- Reglamentos y Normas de la Organización:

El reglamento interior de trabajo y las políticas especiales del departamento en que trabaja en caso de que existan.

3.- Las prestaciones y servicios sociales en general - que se otorguen al personal.

\*Medios de comunicación con el personal:

A) Manual de Bienvenida:

Este medio es uno de los más importantes ya que representa el primer contacto del empleado con la empresa a través de este medio de información el empleado se formará la primera impresión sobre la organización. Todo manual de bienvenida - contendrá los siguientes elementos:

- 1) Palabras de Bienvenida
- 2) Antecedentes de la Organización
- 3) Objetivos y Políticas generales
- 4) Estructura formal de la organización (organigramas)
- 5) Productos y/o servicios que produce y vende
- 6) Situación respecto a la competencia
- 7) Planes importantes de desarrollo
- 8) Ubicación de las instalaciones (planos)
- 9) Prestaciones
- 10) Reglas y normas principales de cumplir

B) Tablero de Anuncios y Avisos:

Es un medio de comunicación sencillo, consistente en un mueble (vitrina, pizarrón, o similar) fijo en un lugar en el que se colocarán temporalmente anuncios o avisos informativos de diversa índole; como cambios de horario, fechas de suspensión de labores, invitaciones a actividades sociales, cambios del lugar de pago, nombres de empleados ascendidos, etc.

Su éxito dependerá de los siguientes factores:

- 1) Ubicación
- 2) Brevedad y claridad
- 3) Atracción
- 4) Renovación oportuna

C) Publicaciones Internas de la Organización:

El objetivo de este medio de comunicación no es sólo suministrar información, sino más bien utilizarlo para fomentar el interés y comprensión de los empleados por la situación y problemas de la organización.

El alcance de estas publicaciones también se puede hacer llegar a otros sectores, como los familiares del personal, los clientes, los proveedores y los accionistas.

D) Anexo al sobre del sueldo:

Este medio presenta dos ventajas:

- a) Se logra un cien por ciento de aceptación.
- b) El recibir el pago constituye algo agradable; por lo que al obtener el sobre del sueldo el empleado -

está generalmente de buen humor, lo cual puede influir para que se encuentre abierto a recibir mensajes y prestarles mayor atención.

Otros medios de comunicación son:

- \* Cartas personales
- \* Entrevistas
- \* Folletos para comunicaciones especiales
- \* Conferencias, etc.

\*Clases de Comunicación:

La comunicación en las organizaciones generalmente es de dos clases, que son:

1) Comunicación Formal: Es aquella que sobre asuntos específicos de trabajo se hace siguiendo las rutas establecidas por la organización, la cual puede ser de dos tipos:

- |               |                                |
|---------------|--------------------------------|
| a) Vertical   | + Ascendente                   |
|               | + Descendente                  |
| b) Horizontal | + Dentro de los mismos niveles |

2) Comunicación Informal: Es aquella que se realiza independientemente de las relaciones de autoridad y funciones de trabajo.

\* Barreras de la Comunicación:

Son todos aquellos factores que la impiden, deformando

así el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta.

Las barreras de la comunicación más conocidas son:

a) Barreras Semánticas:

Se refieren al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estas se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo - que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

b) Barreras Psicológicas:

Son factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, entre dichos factores están:

- No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- Sospecha o aversión.
- Preocupación o emociones ajenas al trabajo.
- Timidez.
- Explicaciones insuficientes.
- Sobrevalorización de sí mismo.

c) Barreras Físicas:

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el radio o en el teléfono.

d) Barreras Administrativas:

Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales.- De la solución para éste tipo de barreras se ocupan diversas - ciencias (semántica, medicina, psicología, cibernética, etc.).

e) Barreras Fisiológicas:

Son las que impiden emitir o recibir con claridad y --  
precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del -  
emisor o el receptor (un ciego, un tartamudo, un mudo, un sor-  
do, pueden ser los ejemplos más claros).

## F). INVESTIGACION Y DESARROLLO

Por lo que respecta a esta actividad, debemos señalar que su objetivo primordial es desarrollar la investigación y desarrollo de sus recursos humanos a través de instrumentos como el Inventario de recursos humanos, la planeación de Recursos Humanos, y realizando un diagnóstico de la empresa, y otros aspectos como:

a).- Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país con el objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

En los últimos años un tema que ha inquietado y ha trascendido ha sido el de la planeación de los recursos humanos, ya que se ha dicho que la planeación de las capacidades del hombre y sus habilidades es un tema muy importante y todas las organizaciones se han visto en esta imperiosa necesidad de planear sus recursos humanos no importando que éstas sean, públicas, privadas, industriales o comerciales o de servicio.

La planeación de los Recursos Humanos se debe de realizar al mismo tiempo que se planean los recursos materiales y técnicos, ya que si no se realiza dicha planeación se presentará una incongruencia entre las necesidades futuras de la organización y el inventario de los recursos humanos.

La planeación de los Recursos Humanos debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las nece

sidades futuras de la organización.

b).- Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

c).- Desarrollo de los Recursos Humanos.

Por desarrollo de los recursos humanos debemos entender, la oportuna y necesaria preparación moral y técnica, y el adecuado encauzamiento de los colaboradores de la empresa para efectos de planeación y necesidades del futuro cercano y remoto.

La experiencia en este punto indica que se necesita -- consolidar, o bien crear una conciencia responsable de esta importante tarea de la que se puede decir que depende el futuro de las empresas y, en el grado que corresponde, de la sociedad.

d).- Diagnóstico de la empresa.

Esta es una actividad que se debe de llevar en conjunto con los principales responsables de la función de recursos humanos, en colaboración con los jefes de línea, los cuales deberán reunirse con la periodicidad que sea necesaria para hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa proponiendo las medidas que se deben de tomar, y desarrollar un programa de investigación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa.

### e) Inventario de Recursos Humanos

Podemos decir que toda organización debe preocuparse - por contar con tal inventario, así como se cuenta con inventarios de recursos materiales de una organización.

En la actualidad las organizaciones deben de preocuparse y de contar con un inventario de recursos humanos, con el fin de determinar cuáles serán sus necesidades en la planeación de los recursos humanos, ya que a través de dicho inventario podrá conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, etc. de cada uno de sus integrantes de manera que pueda cubrir puestos que queden vacantes o nuevos puestos por expansión.

Básicamente el inventario de Recursos Humanos contiene:

- a) Número de personas en cada categoría y departamento.
- b) Número de personas que se necesitan en cada departamento.
- c) Edad de cada persona.
- d) Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas; calidad y cantidad.
- e) Actitud de cada persona hacia su trabajo y hacia la empresa.
- f) Objetivos personales de cada uno de los trabajadores y empleados.
- g) Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para su trabajo y otros trabajos.
- h) Orientación profesional y vocacional de cada persona.
- i) Posibles sustitutos para cubrir cada puesto.

- j) Tiempo necesario de capacitación de los sustitutos potencia les tanto internos como externos.
- k) Tiempo necesario de capacitación que se requiere para un -- principiante.
- l) Indices de rotación de personal por categoría y departamentos.
- m) Indices de ausentismo por categorías, puestos y departamentos.
- n) Movilidad ascendente de personal.
- ñ) Especificación del trabajo.
- o) Y otros datos que la empresa considere necesarios.

En la actualidad todas aquellas empresas que cuentan con su inventario de recursos humanos se les hizo más fácil y pudieron realizar los recortes de personal que llevaron a cabo en una forma más objetiva y práctica.

### G). HIGIENE Y SEGURIDAD

Uno de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos es el de establecer programas y políticas de seguridad social dentro de la empresa y fomentar todos los procedimientos y medidas que tiendan a incrementar la seguridad industrial, ya que en esta materia se pone en juego el elemento humano, -- sin lugar a dudas el más valioso para el hombre, como lo es su vida y su integridad física. Empeñarse por obtener el menor índice de peligrosidad es realizar una labor de alto contenido humano, al mismo tiempo que es un beneficio inmediato y directo para la empresa. El hecho de que en el país se haya implantado el régimen del Seguro Social no significa que los empresarios deban desentenderse de los problemas relativos a la seguridad industrial, ya que la prevención de los riesgos sigue directamente a su cargo.

Cuando el Departamento de Recursos Humanos toma con empeño la aplicación de las normas de seguridad, tiene un mejor clima dentro de la empresa. Aparentemente para algunos trabajadores resulta molesto utilizar determinados aparatos para la prevención de riesgos pero si se realiza una labor educativa constante se logrará a la larga obtener la cooperación del personal.

Ya que por otra parte el aspecto económico, es un factor que la empresa debe tomar muy en cuenta, ya que la mayor incidencia en los riesgos profesionales determina costos muy elevados.

Establecido lo anterior podemos decir que la Higiene Industrial es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos y tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

En tanto que la Seguridad Industrial, es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas.

#### REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

Las reglamentaciones sobre Seguridad e Higiene Industrial, han sido encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales, y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales. Estas reglamentaciones se llevan a cabo por medio de las llamadas Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, de las que hablaremos a continuación.

Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene son los organismos que establece la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 509 y 510, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene debe integrar

se en un plazo no mayor de 30 días a partir de la fecha en que inicien sus actividades los centros de trabajo y de inmediato en donde no existan.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Departamento del Distrito Federal, las autoridades de los estados, los patrones y los trabajadores o sus representantes deberán promover las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene (art. -- 193 del Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene deberán integrarse con igual número de representantes obreros y patronales y estas funcionarán en forma permanente.

El número total de representantes en las comisiones debe ser en relación con el número de trabajadores que laboren en cada división, planta o unidad.

- a). Para un número de trabajadores no mayor de veinte, un representante de los trabajadores y uno del patrón (es).
- b). Para un número de veintiuno a cien trabajadores, dos representantes de los trabajadores y dos de los patrones.
- c). Para un número mayor de cien trabajadores, cinco representantes de los trabajadores y cinco de los patrones.

Se podrán nombrar más representantes si así se conside

ra necesario.

Por cada representante propietario se debe designar un suplente.

Para ser representante de la C.M. de S. e H. (Comisión Mixta de Seguridad e Higiene) se deberán cubrir los siguientes requisitos:

- Ser trabajador de la empresa.
- Ser mayor de edad.
- Poseer la instrucción y experiencia necesarias.
- De preferencia no ser trabajador a destajo, a menos de que todos los trabajadores presten sus servicios en tal condición.
- Ser de conducta honorable y haber demostrado en el ejercicio de su trabajo sentido de responsabilidad.
- De preferencia ser el sostén económico de su familia.

Por lo anteriormente expuesto, se procurará seleccionar a representantes que sepan leer y escribir, que tengan un mayor grado de conocimientos, que sean respetados por sus compañeros y reconocidos por su seriedad y sentido de responsabilidad.

Los miembros de la C.M. de S. e H. tienen la misma personalidad e iguales derechos y obligaciones, independientemente que cada uno tenga dentro de la empresa, negociación o de la organización sindical a que pertenezca.

En cuanto a la duración de cada representante, será -- permanente salvo que éste no cumpla satisfactoriamente con sus funciones que le fueron asignadas. En caso de cambio se hará del conocimiento de las autoridades del trabajo.

Una vez que fueron electos los representantes, se levantará un acta constitutiva y se definirá la manera de dar -- cumplimiento de sus funciones establecidas en el art. 509 de -- la L.F.T.

Los representantes desempeñarán gratuitamente sus actividades durante las horas de trabajo, por lo que los patronos -- deberán dar facilidades a ambas partes para que desempeñen sus actividades.

Es posible que existan varias Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en una misma empresa, el número lo determinarán los siguientes aspectos a considerar:

- El número de trabajadores.
- La peligrosidad de las labores.
- La ubicación del centro o centros de trabajo.
- Las divisiones, plantas o unidades de que se compone la empresa.
- Las formas o procesos de trabajo.
- El número de turnos de trabajo.

(art. 195 de R.G. de S. e H.)

Otro tipo de Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en el trabajo es la Comisión Consultiva Nacional de Seguridad e --

Higiene en el Trabajo y las Comisiones Consultivas Estatales y del Distrito Federal de Seguridad e Higiene en el Trabajo, son organismos con representantes obreros, patronales y gubernamentales que asesoran a las autoridades del trabajo para la adopción de medidas preventivas de los riesgos en el trabajo (art. 512 a,b,c, de L.F.T.).

El registro de las C.M. de S. e H. deberán registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los centros de trabajo ubicados en el Distrito Federal deberán registrar su comisión en la Dirección General de Medicina y Seguridad en el trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. -- Las autoridades del trabajo en el Departamento del Distrito Federal pueden recibir la documentación que previa revisión remitirán a la mencionada dirección general. Los centros de trabajo ubicados en las entidades federativas podrán remitir la solicitud de registro de su C.M. de S. e H. a la Delegación Federal del Trabajo correspondiente, o a la Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las autoridades del trabajo locales podrán recibir la documentación respectiva de las empresas de jurisdicción local, que previa revisión remitirán a la Delegación Federal de la entidad.

Para su registro de las C.M. de S. e H. se debe enviar la solicitud de registro debidamente requisitada a la dependencia que corresponda al registro, señaladas anteriormente. Des-

pués de haber sido revisada y aprobada la solicitud de registro, la autoridad federal del trabajo notificará a la empresa el número con el cual quedó registrada en la comisión.

Dentro de las principales obligaciones de las comisiones están:

- Establecer o dictar medidas para prevenir al máximo los riesgos que se presentan dentro del establecimiento.
- Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- Vigilar que se cumplan las disposiciones de seguridad e higiene establecidas en los reglamentos en vigor y que tienden a conservar la salud de los trabajadores.
- Poner en conocimiento del patrón y de las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- Dar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores para orientarlos sobre el peligro en el trabajo que desempeñan.

Recorridos de las C.M. de S. e H.

Las C.M. de S. e H. deberán realizar por lo menos un recorrido mensual para cumplir con lo dispuesto de la L.F.T. - art. 509.

Recorrido es la visita programada a los edificios, instalaciones y equipos del centro de trabajo con el fin de observar las condiciones de seguridad e higiene que prevalezcan en los mismos y buscar las posibles causas de riesgos.

Los recorridos que hagan las comisiones pueden tener tres propósitos.

- a.- De Observación General.
- b.- De Observación Objetiva Parcial.
- c.- De Observación Objetiva Especial.

a). El recorrido de observación general se puede hacer tomando en cuenta el proceso de producción y se deben observar los siguientes lugares: las instalaciones, los locales de servicio, los departamentos de producción, los talleres de mantenimiento, etc.

b). El recorrido de observación parcial es cuando se conocen o señalan algunas áreas como peligrosas, para ser observadas por la comisión y esta proponga medidas concretas que sean aplicables para prevenir los riesgos.

c). El recorrido de observación objetiva espacial puede hacerse a petición de A) de los trabajadores, B) de la empresa, y se da cuando se note alguna condición insegura en el área de trabajo.

De cada recorrido que realice la comisión debe levantarse un acta que contenga las observaciones sobre las condi--

ciones de seguridad e higiene y las medidas que se propongan para mejorarlas. Dicha acta debe ser enviada a la autoridad del trabajo que le corresponda inmediatamente.

Los puntos a revisar en los recorridos de acuerdo a las necesidades que determine la comisión, pueden ser entre otros:

- 1.- Aseo, orden y distribución de las instalaciones, maquinaria, el equipo y los trabajadores en el centro de trabajo.
- 2.- Métodos de trabajo en relación a las operaciones que realizan los trabajadores.
- 3.- Espacio de trabajo y de los pasillos.
- 4.- Protecciones en los mecanismos de transmisión.
- 5.- Estado de mantenimiento preventivo y correctivo.
- 6.- Estado y uso de las herramientas manuales.
- 7.- Escaleras, andamios y otros.
- 8.- Carros de mano, carretillas y montacargas.
- 9.- Pisos y plataformas.
- 10.- Grúas, cabrestantes y en general aparatos para izar.
- 11.- Alumbrado, ventilación y áreas con temperaturas extremas artificiales.
- 12.- Equipo eléctrico (extensiones, conexiones y otros).
- 13.- Ascensores.
- 14.- Equipo de protección personal por área de trabajo.
- 15.- Agentes dañinos, ruido vibraciones, polvo, gases y otros.

- 16.- Recipientes a presión (calderas y otros).
- 17.- Peligros por explosión por gases, polvo y otros.
- 18.- Manejo de sustancias químicas.
- 19.- Métodos que se siguen para aceitar.
- 20.- Cadenas, cables, cuerdas, aparejos, etc.
- 21.- Accesos a equipos elevados.
- 22.- Salidas normales y de emergencia.
- 23.- Patios, paredes, techos y caminos.
- 24.- Sistemas de prevención de incendios.

Accidentes de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente.

Ante la presencia de un accidente la comisión debe investigar las causas del accidente y auxiliar a el patrón en la elaboración de los informes, tanto en la notificación inmediata de los mismos, así como el resumen mensual. La hoja del informe del accidente deberá ser solicitada donde se encuentra registrada la comisión.

La seguridad en el trabajo es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo.

Los riesgos de trabajo (art. 473 LFT) son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en -

ejercicio o con motivo del trabajo. El lugar de trabajo no es solamente el local cerrado de la fábrica o negociación, sino - también cualquier otro lugar, incluyendo la vía pública que -- usa el trabajador para realizar una labor de la empresa.

En los accidentes de trabajo intervienen varios factores entre ellos las llamadas causas inmediatas que pueden clasificarse en dos grupos:

a). Las Condiciones Inseguras que son las causas que se derivan del medio en que los trabajadores realizan sus labores (ambiente de trabajo), y se refieren al grado de inseguridad que pueden tener los locales, la maquinaria, los equipos y los puntos de operación.

b). Actos Inseguros: son las causas que dependen de -- las acciones del propio trabajador y que pueden dar como resultado un accidente.

La Higiene es la disciplina que estudia y determina las medidas para conservar y mejorar la salud, así como para prevenir las enfermedades.

La Higiene en el trabajo es la parte de la higiene general que busca mejorar y conservar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realizan. Su propósito es el de reconocer, evaluar y controlar, aquellos factores que se generan en el lugar de trabajo y que pueden ocasionar alteraciones en la salud.

La Higiene en el trabajo abarca:

- a). El ambiente laboral, o sea, las condiciones del lugar donde se trabaja.
- b). El trabajador, o sea la relación con el medio y -- los hábitos personales.

Enfermedad de Trabajo (art. 475 LFT) es todo estado pa-  
tológico derivado de la acción continuada que tenga su origen-  
o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se -  
vea obligado a prestar sus servicios.

Los factores que intervienen en una enfermedad de tra-  
bajo se pueden agrupar en tres:

- A.- Los que corresponden a los agentes contaminantes-  
que resultan del proceso de trabajo.
- B.- Los que se relacionan con las condiciones en las-  
que el trabajador realiza sus funciones.
- C.- Los que se derivan del ambiente en que se encuen-  
tra el trabajador.

Los agentes contaminantes que pueden producir enferme-  
dades de trabajo son:

- Agentes Físicos (ruido excesivo que causa sordera --  
profesional.
- Agentes Químicos (gases, humos, etc. que pueden cau-  
sar intoxicación.

- Agentes Biológicos (algunos gérmenes que provocan infecciones en los ojos).

Los factores que se relacionan con las condiciones ambientales que pueden ocasionar enfermedades de trabajo son variables, ejemplo:

- El tiempo, frecuencia y antigüedad de la exposición del trabajador al agente físico, químico o biológico.
- Las características de la exposición.
- La resistencia o propensión que tenga el propio trabajador a contraer la enfermedad.
- El uso adecuado o inadecuado que haga el trabajador del equipo de protección personal.

Las situaciones del ambiente que favorecen las enfermedades del trabajo son:

- a) La iluminación inadecuada.
- b) La ventilación inadecuada.
- c) El ruido excesivo.
- d) Las temperaturas extremas.
- e) El desaseo y el desorden.

#### ORGANISMOS DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA HIGIENE INDUSTRIAL:

En una Empresa:

- a) Departamento de Seguridad e Higiene Industrial.
- b) Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad.

En el País:

- a) La Secretaría de Salubridad y Asistencia.
- b) La Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- c) El Instituto Mexicano del Seguro Social.
- d) Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.
- e) Sociedad Mexicana de Medicina del Trabajo.

Principales Obligaciones de Dichos Organismos:

- 1.- Asegurar la protección de los trabajadores contra todo riesgo que perjudique su salud, y que pueda resultar de su trabajo o de las condiciones en que éste se desarrolle.
- 2.- Hacer posible la adaptación física y mental de los trabajadores y en particular su colaboración en -- puestos de trabajo correspondientes.
- 3.- Proponer y mantener el deber más elevado posible de bienestar físico-mental y social de los trabajadores.

#### LEY DEL SEGURO SOCIAL

Esta Ley en el capítulo referente a riesgos de trabajo considera los siguientes aspectos:

Art. 48: Riesgos de Trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

Art. 49: Se considera accidente de trabajo toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la

muerte, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualquiera que sea el lugar y el tiempo en que se - - preste.

También se considera accidente de trabajo el que se -- produzca al trasladarse el trabajador, directamente de su domil cilio al lugar de trabajo o de éste a aquél.

Art. 62: Los riesgos de trabajo pueden producir:

- a) Incapacidad Temporal.
- b) Incapacidad permanente parcial.
- c) Incapacidad permanente total.
- d) Muerte.

- a) Es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilitan total o parcial a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.
- b) Es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.
- c) Es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.
- d) Obviamente, grado extremo de los accidentes.

De la prevención de los riesgos de trabajo:

Art. 88: El instituto está facultado para proporcionar servicio de carácter preventivo, individualmente o a través de procedimientos de alcance general con el objeto de evitar la -

realización de riesgos de trabajo entre la población asegurada.

Art. 89: El instituto se coordinará con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con objeto de realizar campañas de prevención contra enfermedades y accidentes de trabajo.

Art. 91: Los patronos deberán cooperar con el Instituto en la prevención de los riesgos de trabajo, en los siguientes términos:

- a) Facilitarle la realización de estudios e investigaciones.
- b) Proporcionarle datos e informes para la elaboración de estadísticas sobre riesgos de trabajo.
- c) Colaborar en el ámbito de sus empresas a la difusión de las normas sobre prevención de riesgos de trabajo.

## H). REGISTROS Y CONTROLES

En general, podemos decir que los registros de personal nos sirven:

- a). Como una historia de los hechos de la contratación, progreso y salida de cada empleado.
- b). Para reflejar el ambiente en que se encuentran todos los empleados dentro de una organización, de tal manera que la Gerencia, a base de estudios cuidadosos, pueda decidir futuras políticas.

Creemos que la segunda característica es la de mayor importancia. Aunque el registro individual de cada empleado, tiene importancia para él, es decir, tiene una mayor significación para la organización.

Por otro lado, podemos afirmar que el verdadero valor del registro de personal consiste en la posibilidad de conocer y actuar sobre las múltiples condiciones que afectan a algunos o a todos los empleados.

Casi cada anotación hecha en un registro de personal es una manifestación de una esperanza, una satisfacción o un disgusto de un empleado. Al grado que los sentimientos de algún empleado reflejan un sentir similar en otros empleados; el registro del empleado llega a tener una importancia que trasciende su aplicación a dicho elemento. La observación continua de los registros de personal ofrece una de las mejores ma-

neras de entender las actitudes de los empleados.

La mayor parte de las formas pueden dividirse en cuatro grupos según su propósito principal:

- I) Obtener Informes
- II) Anotar Información
- III) Solicitar una Acción
- IV) Autorizar una Acción

Sin embargo, se pueden diseñar muchas formas de tal manera que sirvan a dos o más de estos objetivos.

\* REGISTROS DE EMPLEO:

La función de selección y contratación es la base de todo el trabajo del Departamento de Recursos Humanos. Por lo tanto, los registros de empleo sirven como un punto de partida en el desarrollo de un programa de registros de personal.

Una vez organizados los registros de empleo pueden agregarse otros registros, según lo pidan las necesidades de la empresa hasta llegar a tener un programa completo de pasos lógicos con sus registros correspondientes.

\* RELACION ENTRE EL PROCEDIMIENTO Y EL REGISTRO:

El procedimiento de personal que una empresa sigue afecta los datos requeridos en la forma, su diseño y el número de copias que deben hacerse. Según el número de autorizaciones necesarias, para aumentar un sueldo, por ejemplo, hay que de--

jar espacio para las firmas y determinar cuál persona o Departamento inicia el movimiento de la forma hasta su terminación. Es por eso que cada empresa debe estudiar sus políticas particulares antes de diseñar sus formas.

Conviene determinar los siguientes puntos antes de preparar una forma de personal:

- a) El procedimiento específico que corresponde a la forma.
- b) Si conviene cambiar el procedimiento antes de diseñar las formas.
- c) Si es necesario tener un registro especial para ese procedimiento.
- d) Si la utilidad de la forma vale el costo.

**\* COMO DISEÑAR UNA FORMA:**

El primer paso que conviene dar al diseñar una forma, es anotar todos los datos de posible valor. A la vez es precedente estudiar otras formas similares para ver cuáles datos -- aparecen en ellas.

Después, sería muy útil revisar todos los datos con las personas que van a usar la forma. Entre todos, se estudiarán los datos con el fin de separar los importantes de los que tienen poco valor.

El siguiente paso sería determinar cuáles datos servirán simplemente como una historia y cuáles serán usados por la

Gerencia para determinar políticas y programas. Cualquier registro, por sencillo que sea cuesta dinero. Por lo tanto, debe existir una necesidad verdadera para cada registro y para todos los datos que aparecen en él. Hay que tomar en cuenta también el tiempo que se requiere para llenar la forma. Algunos registros, a pesar que se consultan de vez en cuando, no justifican el costo de su mantenimiento.

Por último cabe decir que los registros de personal deben tener como otro objetivo principal el hacer más factible - determinar si el programa de relaciones con el personal da buenos resultados o no. Es muy conveniente además, tener en mente este objetivo al diseñar cualquier forma para el personal.

Dentro de los registros más importantes podemos señalar los siguientes:

- a) Rotación del personal.
- b) Impuntualidad.
- c) Ausentismo.
- d) Promociones.
- e) Castigos.
- f) Accidentes.
- g) Nóminas.
- h) Hoja de servicios.

## I). RELACIONES LABORALES

Una vez contratado el trabajador, van a iniciarse una serie de relaciones entre él y la organización. Frecuentemente esos nexos no serán sólo individuales sino colectivos. En las organizaciones tradicionales existen diversos niveles, para nuestros propósitos, consideraremos solamente dos: operativo y directivo. El primero se encarga de llevar a cabo los planes del segundo.

Cabe mencionar que en la actualidad no es sólo la fuerza de los sindicatos la que orienta y canaliza estas relaciones sino que también la misma actitud de clientes y competidores les afecta sensiblemente. Unidos patrono y empleado en una actividad económica común, ambos ven sus propuestas y soluciones interferidas por el clima social y político en que vive el país, las reglamentaciones, la situación de los mercados, las evoluciones tecnológicas y otras múltiples variables.

Por otra parte, las relaciones laborales, son llevadas por una sección que se le conoce generalmente como: "Relaciones Laborales", "Relaciones de Trabajo", "Departamento de Trabajo" u otros nombres similares. Inclusive, algunas empresas suelen establecer dos departamentos distintos: uno en que se ponen todas aquellas funciones y actividades que implican cierta exigencia en el cumplimiento riguroso del trabajo, y otro en el que se colocan todas aquellas que más bien implican la -

búsqueda de un acercamiento o motivación del trabajador. En muchas ocasiones, esta separación es más bien dañosa, pues, si bien una sección contará con todas las simpatías del personal, la obra se hará más bien tediosa, sin lograrse así el propósito perseguido de descargar las funciones del departamento de recursos humanos de actitudes negativas, porque al fin y al cabo, el trabajador considera con razón, que ambas actividades son controladas por la empresa.

Es indiscutible que los derechos y obligaciones de los trabajadores se fijan en el contrato colectivo, o en el individual. Pero también lo es que las normas de estos instrumentos jurídicos, jamás pueden preveer todas las posibilidades de su aplicación, por lo que se hace necesaria la adaptación de dichas normas a los casos y circunstancias concretas en las que deben aplicarse.

Se puede afirmar que por perfecta que sea la redacción de un contrato de trabajo, ningún hombre es capaz de haber previsto todas sus posibilidades de aplicación, con mayor razón - ocurre esto dada la forma en que suele celebrarse el contrato de trabajo. En efecto, como se sabe, la mayor parte de las veces el contrato colectivo de trabajo se celebra bajo la pre-sión de una amenaza de huelga y con un plazo prefijado e inminente para que ésta estalle. En tales condiciones, los abogados laboristas tratan de obtener la firma del contrato, muchas veces usando fórmulas lo más ambiguas que sea posible, a fin - de que las dos partes consideren haber obtenido lo que desea--

ban. Pero esta ambigüedad, repercutirá precisamente en la labor del jefe de personal, ante quien van a producirse las discusiones sobre el verdadero sentido de cada expresión o cada artículo.

En lo que respecta a esta actividad, la Ley Federal del Trabajo es el instrumento legal destinado a regular las relaciones de trabajo entre patrones y trabajadores con la finalidad de proteger los intereses de unos y otros.

Corresponde a la Administración de Recursos Humanos complementar tal regulación jurídica, instituyendo aquellos procesos técnico-administrativos requeridos por la empresa para mejorar la eficiencia de sus Recursos Humanos y promover mejores relaciones de trabajo.

La Ley Federal del Trabajo, define en su artículo 20 a lo que es una relación de trabajo de la siguiente manera:

Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Entre los aspectos fundamentales que comprenden las relaciones laborales, mencionaremos los siguientes:

- 1) Contratos de Trabajo (Individual y Colectivo).
- 2) Reglamento Interior de Trabajo.
- 3) Sindicatos.
- 4) Tramitación de Quejas y Sugerencias.

1) Contratos de Trabajo (Individual y Colectivo):

Contrato individual de trabajo: Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario (art. 20). En el caso de contratos de este tipo, la ley señala dos tipos que son: para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado.

Además, la ley Federal del Trabajo menciona muy claramente los tipos de trabajo, prestaciones y derechos y obligaciones de patrones y trabajadores. Es importante señalar que las prestaciones nunca podrán estar por debajo de los límites que marca la ley, pero si son superiores a ésta tampoco podrán igualarse en un momento dado.

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 (art. 386).

Existen dentro de estos los llamados contratos ley, el cual se define como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria (art. 404).

Por otra parte, al hablar de contratos colectivos de trabajo, implica necesariamente la existencia de un sindicato, en el cual a nadie puede obligarse a formar parte de él o a no formar parte del mismo.

## 2) Reglamento Interior de Trabajo:

Se entiende por reglamento interior de trabajo el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento (art. 422).

No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución del trabajo (art. 423).

El reglamento contendrá:

- a) Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y períodos de reposo durante la jornada.
- b) Lugar y momento en que deben de comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- c) Días y horas fijados para hacer limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
- d) Días y lugares del pago.
- e) Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.

- f) Normas para el uso de sillas o asientos a que se refiere el art. 132, fracción V.
- g) Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar los menores y la protección que deban de tener las trabajadoras embarazadas.
- h) Tiempo y forma en que los trabajadores deban someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- i) Permisos y licencias.
- j) Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación.
- k) Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad de regularidad en el desarrollo del trabajo (art. 423).

Por último, cabe hacer mención de que todo reglamento interior de trabajo surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito. Debe imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijará en los lugares más visibles del establecimiento, - (art. 425).

### 3) Sindicatos:

Los sindicatos hoy en día ejercen un inmenso poder sobre las empresas, el cual es una derivación de su conformación

jurídicamente protegida por la ley.

Por otra parte, el sindicato es la asociación de los trabajadores o patronos constituido para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

El sindicato y el departamento de Recursos Humanos persiguen una finalidad común, la protección y mejoramiento de los trabajadores, lo cual si es llevado a cabo, se podrá desarrollar una relación más satisfactoria y resolver de manera más armónica y económica los problemas que se le presenten.

#### 4) Tramitación de Quejas y Sugerencias:

Dar información y recibirla, es uno de los elementos más importantes para la autorrealización del individuo en la organización, el hombre quiere comunicar y desea que se comuniquen con él.

El programa de sugerencias no solamente beneficia a la compañía, sino tiende a enfocar la atención y el interés del empleado y a hacerlo consiste de que la compañía reconoce la importancia de sus tareas diarias y está dispuesta a recompensarlo por mejorar los métodos mediante los cuales aquellas se realizan. El sistema de sugerencias más práctico y conocido, es el llamado "de buzón", en el cual el empleado somete a la consideración de los administradores del programa su idea por escrito, empleando las formas impresas que debe haber en existencia en un recipiente colocado cerca del buzón destinado a

recibir las sugerencias.

Más sin en cambio, la queja suele ser un elemento, que bien manejado, ayuda a evitar o reducir los abusos, de cualquier índole, de los trabajadores entre sí; de la supervisión con los empleados y, asimismo, es un excelente termómetro para que la dirección conozca aquellos puntos en los cuales está fallando y, por lo mismo, generando un estado de ánimo de inconformidad dentro del personal de la organización, que puede redundar en falta de cooperación por baja moral e incluso en una huelga, cuando las razones están constituidas por incumplimiento del contrato colectivo.

## J). SERVICIOS Y PRESTACIONES

Servicios son todas aquellas actividades, costeadas -- por la organización que proporcionan una ayuda, o beneficio de índole material o social a los empleados; prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador.

Es decir son aquellos elementos que en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador, en metálico o especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto -- obligado a realizar.

Las prestaciones constituyen el incremento del salario nominal.

### CARACTERISTICAS

- a) Las prestaciones y servicios son beneficios adicionales al salario nominal.
- b) Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador.
- c) No son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción ni por ejecución sobresaliente, sino que son otorgadas a todos los trabajadores por el sólo hecho de pertenecer a la organización.

- d) Están financiadas, en parte o totalmente, por el patrón; por lo menos este lleva sí la mayor parte de los gastos.

La mayoría de las prestaciones sociales más bien proceden de la iniciativa empresarial, como un medio para dar mayor valor o capacidad adquisitiva al salario que se paga.

Las prestaciones desde el punto de vista de la obligación moral y social que encierran o deben contener, se adaptan y proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la organización y con base en los trabajadores de cada lugar y de cada tiempo, no así en el pago de salario justo que es una obligación general impuesta por igual a todos.

El valor social de las prestaciones y el verdadero beneficio que reportan, dependen de los principios que las fundamentan y estos de manera general, son los siguientes:

- a) No sólo respetar la dignidad del trabajador, sino aún reforzarla y destacarla.
- b) Como consecuencia inmediata de lo anterior, las prestaciones deben proporcionarse despojadas de paternalismo.
- c) Deben otorgarse buscando el beneficio y perfeccionamiento del trabajo, aceptando que éste redundará en su trabajo, en la organización y en la sociedad.
- d) Debe ser optativo para el trabajador tanto en teo--

ría, como en la práctica, aceptarlas o rechazarlas-  
 ("a nadie puede beneficiarse contra su voluntad"),-  
 todo beneficio para serlo verdaderamente, supone --  
 que sea aceptado libremente por el que lo recibe.

### CLASIFICACION DE PRESTACIONES

Entre las muy variadas clasificaciones que se han he--  
 cho sobre las prestaciones se encuentra, con mayor frecuencia-  
 la que los agrupa en estas siguientes categorías:

- a) En dinero.
- b) En especie.
- c) En facilidades, actividades o servicios.

De la anterior clasificación se desprende que estricta-  
 mente no deberfan considerarse como prestaciones, servicios o-  
 beneficios, aquellos que la ley establece de manera impositiva:  
 reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc., pues  
 to que son derechos y forman parte del salario; sin embargo en  
 nuestro medio se ha generalizado, considerar como prestaciones  
 los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al  
 salario nominal originando la siguiente clasificación:

#### 1.- PRESTACIONES QUE OTORGAN LAS LEYES

- a) Ley Federal del Trabajo
- b) Ley del I M S S

- c) Ley del I S S S T E
- d) Reglamento de trabajo de empleados de las instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

a) Prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo:

- 1.- Jornada de Trabajo
- 2.- Descanso de media hora durante la jornada de trabajo.
- 3.- Pago de horas extras.
- 4.- Pago de la Prolongación del tiempo extraordinario.
- 5.- Un día de descanso a la semana.
- 6.- Ocho días de descanso obligatorio al año.
- 7.- Vacaciones.
- 8.- Aguinaldo.
- 9.- Indemnización.
- 10.- Participación de Utilidades.
- 11.- Becas.
- 12.- Capacitación y adiestramiento.
- 13.- Medicina Profiláctica.
- 14.- Fomento de Actividades culturales y deportivas.
- 15.- Habitaciones.
- 16.- Ayuda para Pago de Renta.
- 17.- Prima de Antigüedad.
- 18.- Protección especial a los trabajadores en los períodos pre y post natal.
- 19.- Protección especial a los trabajadores menores de edad.
- 20.- Servicio médico en la empresa.

b) Prestaciones que otorga la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (incluyen al asegurado y beneficiario).

- 1.- Atención medicoquirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.

- 2.- Aparatos de Ortopedia en el caso de riesgos de trabajo.
- 3.- Rehabilitación.
- 4.- Traslado de enfermos.
- 5.- Viáticos de enfermos.
- 6.- Reintegración de gastos al ser rechazado para atención médica por el Instituto.
- 7.- Canastilla para el Recién Nacido.
- 8.- Ayuda para lactancia.
- 9.- Guarderías para los hijos (de 43 días a 4 años).
- 10.- Aguinaldo anual para los pensionados.

**Prestaciones que sólo son de aplicación para el asegurado.**

- 1.- Salario o subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales.
- 2.- Subsidio por enfermedad.
- 3.- Subsidio antes y después de parto, a la asegurada.
- 4.- Pensión por incapacidad parcial permanente en el caso de riesgos de trabajo.
- 5.- Pensión por incapacidad total permanente en el caso de riesgos de trabajo.
- 6.- Pensión por invalidez.
- 7.- Pensión por vejez.
- 8.- Aumento de la pensión de invalidez, vejez o viudez por asistencia indispensable.
- 9.- Pensión por cesantía.
- 10.- Aumento de pensión si continúa asegurado después de haber cumplido 65 años de edad.
- 11.- Ayuda para gastos de funeral (Muerte del asegurado)
- 12.- Pensión a la viuda o viudo.
- 13.- Pensión a la viuda del pensionado.
- 14.- Ayuda económica o finiquito a la viuda o concubina pensionada que contraiga nuevas nupcias.

- 15.- Pensión a los hijos menores de 16 años o mayores- que estén totalmente incapacitados, o se encuen- - tren estudiando.
- 16.- Ayuda económica o finiquito al pensionado que aban- dona el país en forma definitiva.
- 17.- Pensión a los padres, sólo se otorgará si no existe viuda, huérfanos o concubina con derechos a pen- - sión.
- 18.- Dote Matrimonial
- 19.- Seguro Voluntario.

c) Prestaciones que otorga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Para la aplicación de las prestaciones del ISSSTE las- personas que las reciben se dividen en trabajador, pensionista o familiares.

C-1) Seguro de Enfermedades no profesionales y de Maternidad.

- 1.- Licencias en caso de enfermedad no profesional.
- 2.- Licencia en caso de maternidad.
- 3.- Asistencia médica.
- 4.- Asistencia médica domiciliaria.
- 5.- Asistencia Médica de emergencia.
- 6.- Servicio de ambulancia.
- 7.- Servicio de farmacia (medicinas).
- 8.- Análisis de Laboratorio.
- 9.- Servicio de Rayos X.
- 10.- Médicos especialistas.
- 11.- Hospitalización.
- 12.- Intervenciones quirúrgicas.

- 13.- Traslado de enfermos.
- 14.- Viáticos de enfermos.
- 15.- Subsidio por enfermedad.
- 16.- Prótesis.
- 17.- Ortopedia.
- 18.- Atención médica en el embarazo.
- 19.- Atención médica en el parto.
- 20.- Subsidio antes del parto.
- 21.- Subsidio después del parto.
- 22.- Canastilla para el recién nacido.
- 23.- Ayuda para lactancia.

C-II) Seguro de accidentes de trabajo y Enfermedades Profesionales.

- 1.- Licencia en caso de accidente de trabajo.
- 2.- Licencia en caso de enfermedad profesional.
- 3.- Pensión por incapacidad permanente, parcial.
- 4.- Pensión por incapacidad permanente total.
- 5.- Indemnización en caso de incapacidad parcial permanente.

C-III) Servicios que eleven los niveles de vida del servidor público y de su familia.

- 1.- Establecimiento de Guarderías.
- 2.- Establecimiento de estancias infantiles.
- 3.- Promoción para el establecimiento de almacenes y tiendas.

C-IV) Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia.

- 1.- Establecimiento de Centros de Capacitación y Extensión educativa.

- 2.- Establecimiento de Campos deportivos.
- 3.- Establecimiento de Centros Vacacionales.

C-V) Créditos para la adquisición en propiedad de casas o terrenos para la construcción de las mismas, destinadas a la habitación familiar del trabajador.

- 1.- Habitación para los trabajadores.
- 2.- Adquisición o construcción de habitaciones para ser vendidas o rentadas a precios módicos a los trabajadores.

C-VI) Préstamos Hipotecarios.

C-VII) Préstamos a Corto Plazo.

C-VIII) Jubilación

C-IX) Seguro de Vejez

- a) Seguro de invalidez
- b) Seguro por causa de muerte
  - b-1) Muerte por riesgo profesional.
  - b-2) Muerte por riesgo no profesional.

C-X) Indemnización Global

D) Prestaciones que otorga la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

- 1.- Aguinaldo y gratificaciones.
- 2.- Vacaciones.
- 3.- Despidos.

- 4.- Superación Personal becas, capacitación, bibliotecas, cursos, seminarios, actividades artísticas y deportivas.
- 5.- Asistencia médico quirúrgica y farmacéutica, hospitalización y aparatos de prótesis y ortopedia.
- 6.- Salarios por enfermedades y accidentes profesionales y no profesionales.
- 7.- Asistencia obstétrica.
- 8.- Pago al I M S S .
- 9.- Beneficios del I M S S .
- 10.- Pensión vitalicia de retiro.
- 11.- Prestaciones en caso de fallecimiento.
- 12.- Préstamos a corto plazo.
- 13.- Préstamos para adquirir bienes de consumo.
- 14.- Préstamos con garantía hipotecaria.
- 15.- Descuentos en compra de artículos de primera necesidad.
- 16.- Crédito y descuento en casas comerciales.
- 17.- Subsidio mensual para renta.
- 18.- Premios de antigüedad.

## II.- Prestaciones que otorgan las organizaciones

- a) Financieros directos
  - b) Financieros indirectos
- a) Las prestaciones financieras directas son aquellas-

que, además, de las prestaciones legales ayudan en forma adicional al trabajador, a continuación se enumeran las siguientes prestaciones:

- a) Anticipos de sueldos.
- b) Anticipos de gratificación.
- c) Pago de becas.
- d) Pago de colegiaturas para los hijos de los empleados.
- e) Compensación por salario insuficiente.
- f) Premios por razones diversas:  
    concursos, sugerencias, antigüedad, etc.
- g) Dote matrimonial.

#### -Prestaciones financieras indirectas-

Son las prestaciones que la organización proporciona al empleado bajo formas diversas, ya sea financiándolas totalmente o sólo en parte, pero en ningún caso recibe el trabajador, dinero en efectivo, ni son conmutables por su equivalente en efectivo.

A continuación, se mencionan algunos ejemplos.

- a.- Tiendas.
- b.- Despensas.
- c.- Servicio de comedor.
- d.- Descuento en compra de artículos de la empresa.
- e.- Ayuda para deportes.
- f.- Seguro del automóvil.
- g.- Disponibilidad del vehículo de la organización.
- h.- Facilidades de horario para el estudio.
- i.- Servicio de transporte.
- j.- Consejería personal.

K). TERMINACION DE SERVICIOS

Al establecer las cláusulas del contrato de trabajo, - tanto el empleado como la organización deben definir los lineamientos de inicio de las labores con la misma importancia que las condiciones de término de las mismas, es decir, que cuando una persona decide prestar sus servicios a una organización, - ésta debe ponerla al tanto de las políticas y principios en que se basa para contratarla, así como también las formas en que puede dejar de prestar sus servicios, ya sea voluntariamente o involuntariamente; o sea, que se deben conocer los trámites, las políticas de despido, fundamentos legales, - etc.; en resumen todo lo referente a sus obligaciones y derechos.

A continuación enunciamos las causas más comunes de la terminación de Servicios.

- a) Jubilación.
- b) Renuncia.
- c) Terminación del Contrato.
- d) Rescisión del Contrato.

Es conveniente hacer notar que señalamos únicamente estas cuatro causas debido a que cualquiera que sea el motivo de la Terminación de Servicios caerá dentro de cualquiera de éstas.

a) Jubilación: El empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y de--

sea dejar de trabajar.

Cuando se presenta este caso el empleado tiene derecho a que se le otorgue una pensión si cumple con los requisitos - que establece la ley.

Según la Ley del Seguro un empleado tiene derecho a recibir una pensión de vejez si ha cumplido 65 años y ha cubierto 500 semanas de cotización como mínimo. Pero también se presenta el caso de que si una persona ha cumplido 60 años de - - edad y ha cubierto 500 semanas de cotización tendrá solo derecho a una pensión reducida. A mayor número de semanas de cotización se incrementará el monto de la pensión. "

Para los trabajadores del estado (ISSSTE) se les concede la jubilación del 100% de su salario, a los trabajadores -- que tengan 30 años de servicios y que hayan pagado sus cuotas durante ese tiempo, para este tipo de empleados no importa la edad. Para este tipo de trabajadores se les otorga la pensión reducida a quienes hayan cumplido más de 50 años de edad y tengan 15 años de contribuir al ISSSTE y de servicios.

Además de estos dos tipos de jubilación existen los -- planes de jubilación privados, que son los que ofrecen las empresas a sus empleados.

b) Renuncia: Se da cuando el trabajador voluntariamente deja la organización, este tiene derecho a una prima de antigüedad si ha laborado por más de 15 años en la organización.

Art. 162 LFT. Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, de conformidad con las normas siguientes:

- I.- La prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios;
- II.- Para determinar el monto del salario se estará a los artículos 485 y 486;
- III.- La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo -- siempre que hayan cumplido quince años de servicio por lo menos. Asimismo se les pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido;
- IV.- Para el pago de la prima en los casos de retiro voluntario de los trabajadores, se observarán las -- normas siguientes:
  - a) Si el número de trabajadores que se retire dentro del término de un año no excede del diez por ciento del total de los trabajadores de la empresa o establecimiento, o de los de una categoría determinada, el pago se hará en el monto del retiro.
  - b) Si el número de trabajadores que se retire excede del diez por ciento, se pagará a los que primeramente se retiren y podrá diferirse para el año siguiente el pago a los trabajadores que excedan --

de dicho porcentaje.

c) Si el retiro se efectúa al mismo tiempo por un número de trabajadores mayor del porcentaje mencionado, se cubrirá la prima a los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse para el año siguiente el pago de la que corresponde a los restantes trabajadores.

V.- En caso de muerte del trabajador, cualquiera que sea su antigüedad, la prima que corresponde se pagará a las personas mencionadas en el artículo 501.

VI.- La prima de antigüedad a que se refiere este artículo se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación que les corresponda.

c) Terminación del Contrato: Cuando por mutuo acuerdo se firmó por tiempo determinado u obra terminada, de acuerdo a las modalidades respectivas.

Art. 53 LFT. Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- I.- El mutuo consentimiento de las partes;
- II.- La muerte del trabajador;
- III.- La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38;

IV.- La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo; y

V.- Los casos a que se refiere el artículo 434.

Pueden darse también por terminadas las relaciones colectivas de trabajo por muerte del patrón o por su incapacidad física o mental que produzca como consecuencia necesaria, inmediata o directa, la terminación de los trabajos; por fuerza mayor o caso fortuito no imputable al patrón; por ser incosteable y notoria la explotación; por agotarse la materia prima objeto de una industria extractiva y por el concurso o la quiebra legalmente declarados.

d) Rescisión del Contrato: Cuando el empleado ha incurrido en algunas de las causas de rescisión, de acuerdo con la ley (art. 47) la organización puede rescindir, sin responsabilidad el contrato de trabajo; o bien cuando la empresa comete algún acto que, de acuerdo con la ley federal del trabajo, puede ser causa de que el trabajador rescinda el contrato de trabajo (art. 51); en cuyo caso, la organización estaría obligada a pagarle la indemnización correspondiente.

Art. 47.- Son causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón:

I.- Engañarlo al trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos

o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidades, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

II.- Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;

III.- Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo;

IV.- Cometer el trabajador, fuera de servicio, contra el personal directivo, el patrón, sus familiares de éste, alguno de los actos que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

V. Ocasionar el trabajador intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;

VI.- Ocasionar el trabajador los perjuicios de que ha-

bla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio.

VII.- Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de -- las personas que se encuentren en él;

VIII.- Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;

IX.- Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;

X.- Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o -- sin causa justificada;

XI.- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;

XII.- Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar -- accidentes o enfermedades;

XIII.- Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción

médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón presentar la prescripción suscrita por el médico;

XV.- La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo;

XV.- Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión.

Art. 51.- Son causas de rescisión de la relación de -- trabajo sin responsabilidad para el trabajador:

I.- Engañarlo el patrón o, en su caso, la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de tener treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

II.- Incurrir el patrón, sus familiares o su personal-directivo o administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos;

III.- Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

IV.- Reducir el patrón el salario del trabajador;

V.- No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados;

VI.- Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón en sus herramientas o útiles de trabajo;

VII.- La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o porque no se -- cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes - establecen;

VIII.- Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;

IX.- Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajo se refiere.

Antes de rescindir un contrato de trabajo es conveniente consultar a asesores legales y reunir todas las evidencias-

necesarias, pues de otra forma se corre el riesgo de someterse a juicios laborales que pueden costar mucho tiempo, dinero y - esfuerzo.

#### Entrevista de Salida

Con el objeto de conocer las causas que hacen que un - empleado abandone su trabajo, se sugiere implantar el método - de entrevistas de salida, lo que nos permitirá conocer las causas reales que influyeron en la toma de tal decisión.

Las preguntas que contiene este tipo de entrevista son sobre datos del individuo dentro y fuera de la organización, - esto con el objeto de conocer su desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso, hasta la fecha en que renuncia. Se le hacen preguntas acerca de la imagen que tiene acerca de la empresa, - sobre la forma en que percibió el ambiente de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo, etc. Esta entrevista se -- puede completar con una opinión de su jefe inmediato y de suscompañeros.

De la entrevista de salida se obtienen datos importantes como el nivel de la moral en el trabajo, trato personal de los supervisores, necesidades de capacitación, deficiencias de la organización en general.

**4. PRESENTACION DEL CUESTIONARIO BASICO PARA LA  
REALIZACION DE LA INVESTIGACION**

DATOS DE LA EMPRESA

A) NOMBRE DE LA EMPRESA :

---

---

B) GIRO DE LA EMPRESA :

Industrial ( )

Comercial ( )

De Servicio ( )

C) UBICACION DE LA EMPRESA :

D. F. ( )

Edo de México ( )

Cuál \_\_\_\_\_

D) DATOS DEL ENTREVISTADO :

Nombre (opcional) \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña :

Gerente ( )

Contador ( )

Abogado ( )

Jefe de Personal ( )

Cuál \_\_\_\_\_

E) CUAL ES SU PROFESION ?

- Lic. en Administración de Empresas ( )
- Lic. em Relaciones Industriales ( )
- Lic. en Derecho ( )
- Contador Público ( )
- Psicólogo ( )

Cuál \_\_\_\_\_

Observaciones : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ASPECTOS GENERALES

1) Existe en su empresa un Departamento de Personal?

Si ( ) No ( )

2) Además del Jefe o Encargado, cuántas personas trabajan en su Departamento de Personal ?

\_\_\_\_\_

3) De las siguientes funciones, señale cuáles realiza el Area de Personal :

- Iniciación de servicios ( Reclutamiento, selección, contratación ) ( )
- Inducción ( orientación, adaptación, ubicación ) ( )
- Entrenamiento y Capacitación Inicial ( )
- Remuneración ( Análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, incentivos, prestaciones ) ( )
- Comunicación ( fijación de objetivos y políticas, organigramas, publicaciones internas, avisos, manuales ) ( )
- Investigación y Desarrollo ( Estudios sociales sobre la Organización, planeación y desarrollo de los recursos humanos ) ( )
- Higiene y Seguridad ( )
- Registros y controles ( asistencias, nóminas, permisos, estadísticas, etc. ) ( )
- Relaciones Laborales ( )
- Servicios ( )
- Terminación de Servicios ( )

4) A qué funcionarios está adscrito directamente y reporta el Jefe del Departamento de Personal ?

Gerente o Director de la Empresa ( )

Jefe de Contabilidad ( )

Contralor General ( )

Cuál \_\_\_\_\_

5) Qué número de personas trabajan en esta Empresa ?

\_\_\_\_\_ Obreros

\_\_\_\_\_ Empleados

6) Dentro de su Empresa existe algún sindicato ?

Si ( ) No ( )

#### PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA EL AREA DE PERSONAL

7) Cuáles de los siguientes problemas considera que sean los más comunes con relación a los empleados ?

- Desconocimiento de las funciones del Area de Personal ( )

- Apatía hacia el Area de Personal ( )

- Apatía hacia la Empresa ( )

- Relaciones deficientes entre empleados ( )

- Consideran el Area de Personal contraria a sus intereses ( )

8) Cuáles de los siguientes problemas considera que sean los más comunes con relación al Sindicato ?

- Intervención del Sindicato en la función de Selección de Personal ( )
- Intervención del Sindicato en promociones y transferencias ( )
- Excesivas peticiones en la revisión del Contrato Colectivo ( )
- Intervención excesiva en actividades desarrolladas por la Empresa ( )

9) Cuáles de los siguientes problemas considera sean los más comunes con relación a otros Departamentos de la Organización ?

- Rechazo a políticas, planes, programas, etc. del Area de Personal ( )
- Solicitud de candidatos sin la debida anticipación ( )
- Falta de coordinación e información hacia el Area de Personal ( )

10) Cuáles de los siguientes problemas considera sean los más comunes con relación a la Dirección de la Organización ?

- Falta de reconocimiento de la labor del Area de Personal ( )
- Falta de apoyo a las labores del Area ( )
- Falta de interés en la labor del Area ( )

" CUESTIONARIO BASICO DE LAS ACTIVIDADES DE UN "" DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS "A) INICIACION DE SERVICIOS

(RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION)

11) Señale en orden de importancia las fuentes de reclutamiento que emplea para allegarse de candidatos ?

- Puerta de la calle ( )
- Sindicato ( )
- Recomendaciones del Personal ( )
- Bolsa de trabajo ( )
- Asociaciones Profesionales ( )
- Otra ( )

12) Utiliza usted una forma de Solicitud de Empleo para quienes buscan trabajo en su empresa ? SI NO  
( ) ( )

13) Se emplea la misma forma para el personal que va a ocupar puestos controlados por el sindicato ? ( ) ( )

14) Se conservan las solicitudes que se consideran buenos prospectos a futuro ? ( ) ( )

15) Se celebran algunas entrevistas con los solicitantes previa a la contratación de sus servicios con el objeto de elegir el más apto ? ( ) ( )

16) Señale que tipo de entrevista se efectúan en su área :

- Entrevista inicial o preliminar ( )
- Entrevista de contratación ( )
- Entrevista de ajuste ( )
- Entrevista disciplinaria ( )
- Entrevista Sindical ( )
- Entrevista de salida ( )
- Otra ( )

17) Se entrevistan cuando menos, a dos personas en cada vacante ? SI NO  
( ) ( )

- |   | SI  | NO  |
|---|-----|-----|
| 18) Se han determinado las pruebas a aplicar de acuerdo al puesto   | ( ) | ( ) |
| 19) Se realizan pruebas técnicas de acuerdo con el tipo de puesto vacante   | ( ) | ( ) |
| 20) Se realiza una encuesta socio-económica a los candidatos a ocupar la vacante ?  | ( ) | ( ) |
| 21) Se practican exámenes médicos a los prospectos ?  | ( ) | ( ) |
| 22) Se contrata por un período de prueba  | ( ) | ( ) |
| 23) Existe en su empresa algún contrato de trabajo que norme las relaciones laborales entre la organización y el trabajador ? | ( ) | ( ) |
| 24) Quién es la persona que aprueba la selección del candidato ?  |     |     |
- 

### B) INDUCCION

(ORIENTACION, UBICACION, ADAPTACION)

- |   | SI  | NO  |
|---|-----|-----|
| 25) Se formula en la empresa un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso ?                   | ( ) | ( ) |
| 26) Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de su trabajo ?                | ( ) | ( ) |
| 27) Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingreso con sus compañeros de trabajo ? | ( ) | ( ) |
| 28) Existe un programa de introducción del trabajador a la empresa y las funciones que habrá de realizar ?  | ( ) | ( ) |

C) ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION INICIAL

- |   | SI  | NO  |
|---|-----|-----|
| 29) Su personal de nuevo ingreso (empleado u obrero) o promovido a un nuevo puesto, es adiestrado mediante alguno de los siguientes sistemas ?                    |     |     |
| - Contrato de aprendizaje ?   | ( ) | ( ) |
| - Método del "T.W.I." ó "A.D.E." ::   | ( ) | ( ) |
| -Instructores especializados  | ( ) | ( ) |
| - Poner al trabajador como ayudante   | ( ) | ( ) |
| - La sólo supervisión del jefe inmediato  | ( ) | ( ) |
| 30) Proporciona usted a su personal empleado, alguno de los siguientes medios de capacitación, tendientes a desarrollar sus aptitudes y mejorarlo en su trabajo ? |     |     |
| - Conferencias  | ( ) | ( ) |
| - Mesas redondas  | ( ) | ( ) |
| - Cursos especiales dentro de la empresa  | ( ) | ( ) |
| - Biblioteca  | ( ) | ( ) |
| - Boletines, circulares, etc.   | ( ) | ( ) |
| - Suscripciones a publicaciones especiales  | ( ) | ( ) |
| - Otras   | ( ) | ( ) |
| 31) Tiene usted programas especiales para ir formando a sus futuros directivos ?  | ( ) | ( ) |

D) REMUNERACION

(ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS, CALIFICACION DE MERITOS, INCENTIVOS)

( PRESTACIONES )

- |  | SI  | NO  |
|--|-----|-----|
| 32) Existen "Análisis de Puestos" en su empresa ? (Relación detallada y sistemática, de las obligaciones, habilidades, responsabilidades y condiciones de trabajo en cada puesto ? | ( ) | ( ) |
| 33) En caso afirmativo, están valuados los puestos en alguna forma ?   | ( ) | ( ) |

- 34) Tal forma de valuación corresponde a alguna de las sig:      SI      NO
- Una simple estimación según el criterio de Ud.      (   ) (   )
  - Una clasificación en niveles, grados o categorías  
previamente establecidas      (   ) (   )
  - Una promediación hecha por un comité especial, con  
base en un valor previamente fijado a cada factor  
(valuación por puntos)      (   ) (   )
  - Otra \_\_\_\_\_
- 

35) Aproximadamente desde qué año empezó Ud. a utilizar esta técnica ?

---

36) Con qué periodicidad realiza el análisis y la valuación de puestos ?

Análisis \_\_\_\_\_ Meses      Valuación \_\_\_\_\_ Meses

- 37) Se cuenta con tablas de sueldos de industrias del ramo      SI      NO  
y por regiones ?      (   ) (   )
- 38) Para incrementar su producción, utiliza Ud. algún sis-  
tema de salarios e incentivos ?      (   ) (   )
- 39) Su sistema de salarios, provee alguna forma para poder  
aumentar éstos, sin esperar a la revisión del contrato  
colectivo ?      (   ) (   )
- 40) Dicho sistema se encuentra combinado con la técnica de-  
nominada "Calificación de méritos" ?      (   ) (   )
- 41) Recibe su personal alguna Gratificación especial al fi-  
nal del año ?      (   ) (   )
- 42) Acostumbra Ud. dar gratificaciones en dinero en forma  
arbitraria como premio a trabajos especiales bien he-  
choa por obreros ?      (   ) (   )
- 43) En la Navidad o Fin de Año organizan Uds. algún ban-  
quete para la diversión del personal y sin costo para  
éste ?      (   ) (   )
- 44) Otorgan Uds. prestaciones mayores a las señaladas por  
la ley ?      (   ) (   )



53) Publica su empresa algún periódico, boletín o revista para su personal ?

SI ( ) NO ( )

54) En caso afirmativo, de las siguientes secciones señale cuál o cuáles comprenden su boletín ?

- Noticias variadas ( )
- Notas sociales ( )
- Poesía ( )
- Notas culturales y educativas ( )
- Difusión de políticas de la empresa ( )
- Sección del sindicato ( )
- Pasatiempos ( )
- Folletines ( )
- Otras \_\_\_\_\_

#### F) INVESTIGACION Y DESARROLLO

(PLANEACION Y DESARROLLO SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS)

(ESTUDIOS SOCIALES SOBRE LA ORGANIZACION)

- |   | SI  | NO  |
|---|-----|-----|
| 55) Se han realizado encuestas con el objeto de conocer los sistemas para administrar al personal implantados en otras empresas ? | ( ) | ( ) |
| 56) Se mantienen al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización ?   | ( ) | ( ) |
| 57) Se realiza en su empresa una adecuada planeación de los recursos humanos ?  | ( ) | ( ) |
| 58) Se tiene establecido un inventario de Recursos Humanos ?  | ( ) | ( ) |

G) HIGIENE Y SEGURIDAD

- |  | SI  | NO  |
|--|-----|-----|
| 59) Aparte de las prestaciones que concede el IMSS, mantiene Ud. en servicio dentro de su fábrica y por cuenta de la empresa, algún puesto de socorros, dispensarios médicos, o enfermería para el servicio del personal ? | ( ) | ( ) |
| 60) Tiene Ud. celebrado algún contrato con médico o clínica, fuera de la empresa, para mejor servicio a su personal ?  | ( ) | ( ) |
| 61) Por tener los servicios antes indicados, el Seguro Social le devuelve a la empresa una parte de las cuotas que se le pagan ?   | ( ) | ( ) |
| 62) Existe un reglamento interior de trabajo ?   | ( ) | ( ) |
| 63) Los servicios médicos particulares que su empresa proporciona, abarcan algunos de los aspectos siguientes :  |     |     |
| - Son exclusivos para los trabajadores   | ( ) | ( ) |
| - Se extienden a la esposa e hijos del trabajador  | ( ) | ( ) |
| - Sólo se proporciona servicio de consulta médica  | ( ) | ( ) |
| - Se proporcionan médicos y medicinas  | ( ) | ( ) |
| - Se limitan al personal sindicalizado   | ( ) | ( ) |
| - Sólo se proporciona a los empleados  | ( ) | ( ) |
| -Solamente se atienden enfermedades y accidentes profesionales   | ( ) | ( ) |
| - Otros _____  |     |     |
| <hr/>  |     |     |
| 64) Las actividades relacionadas con la higiene y seguridad de los trabajadores, están al cargo de :   |     |     |
| - La comisión de Higiene y Seguridad   | ( ) | ( ) |
| - De un Médico al servicio de la empresa   | ( ) | ( ) |
| - Del Departamento de Personal   | ( ) | ( ) |
| - De un Ingeniero de Seguridad   | ( ) | ( ) |
| - Otro _____   |     |     |
| <hr/>  |     |     |





K) TERMINACION DE SERVICIOS

72) De los siguientes aspectos, señale usted cuáles son causa más común de la terminación de servicios ?

- Liquidación ( )
  - Renuncia ( )
  - Incapacidad ( )
  - Muerte ( )
  - Otra \_\_\_\_\_
-

5. RELACION DE EMPRESAS QUE COLABORARON EN  
LA PRESENTE INVESTIGACION

- 1.- Altos Hornos de México, S.A.
- 2.- Automanufacturas, S.A.
- 3.- Aga de México, S.A.
- 4.- Autos Económicos, S.A. de C.V.
- 5.- Agromack, S.A.
- 6.- Artículos Mundet Para Embotelladoras, S.A.
- 7.- Atsugi Mexicana, S.A.
- 8.- Acco Mexicana de C.V.
- 9.- Aerobal, S.A.
- 10.- Baco, S.A.
- 11.- Bujfas Champion, S.A. de C.V.
- 12.- Bacardi y Cfa., S.A.
- 13.- Cfa. Hulera Good-Year Oxo.
- 14.- Sociedad Cooperativa de Obreros, Vestuario y Equipo (COVE)
- 15.- Coca Cola, S.A.
- 16.- Canon Mills, S.A. de C.V.
- 17.- Cervecería Cuahutemoc, S.A.
- 18.- Cartonajes Estrella (Astrolito)
- 19.- Carnation de México
- 20.- Celanese Mexicana, S.A.
- 21.- Centrifugas Broadbent Interamericana, S.A. de C.V.
- 22.- Cobre de México
- 23.- Cementos Tolteca, S.A.
- 24.- Duroplast, S.A. de C.V.
- 25.- Envases Plegadisos Gama
- 26.- Fábrica Nacional de Vidrio, S.A. de C.V.
- 27.- Fundidora Volcan, S.A.
- 28.- Industrias Resistol, S.A.
- 29.- Impresos Automáticos, S.A. de C.V.
- 30.- Industrias Astral, S.A.
- 31.- Kellogs de México, S.A. de C.V.
- 32.- Metalgamica, S.A. de C.V.
- 33.- Nissan Mexicana, S.A. de C.V.
- 34.- Operadora Suburvia, S.A. de C.V.

- 35.- Oxi Metal Industrias México, S.A. de C.V.
- 36.- Olivetti Mexicana, S.A. de C.V.
- 37.- Productos Especializados de Acero, S.A.
- 38.- Productos Pelikan, S.A.
- 39.- Panificadora BIMBO, S.A. de C.V.
- 40.- Productos Nubar, S.A. de C.V.
- 41.- Refremex, S.A. de C.V.
- 42.- S.C. JOHNSON & JOHNSON S.A. de C.V.
- 43.- Siemens Telecomunicaciones, S.A.
- 44.- Super Mercados, S.A.
- 45.- Singer Mexicana, S.A. de C.V.
- 46.- Tubos Flexibles, S.A.
- 47.- Telefunken Mexicana, S.A. de C.V.
- 48.- Uniroyal, S.A.
- 49.- No sabe Fallar, S.A. de C.V.
- 50.- Wyeth Vales, S.A. de C.V.
- 51.- Acros, S.A.
- 52.- Bicicletas Windsor, S.A.
- 53.- Corporaciones de Industrias y Construcciones S.A. de C.V.
- 54.- Formex-Ibarra, S.A.
- 55.- Ideal Standart, S.A. de C.V.
- 56.- Kendall de México, S.A. de C.V.
- 57.- Guillelte de México, S.A. de C.V.
- 58.- La Esperanza, S.A.
- 59.- Laboratorio Técnico, S.A.
- 60.- Macimex, S.A. de C.V.
- 61.- RCA, S.A. de C.V.
- 62.- Stan Home de México, S.A.

**6. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS  
RESULTADOS OBTENIDOS**

Síntesis de los Resultados Obtenidos  
en la Encuesta Realizada

	( - )		
B.1	(55)	3.9	(58)
B.2	( 5)	3.10	(53)
B.3	( 2)	3.11	(58)
C.1	(31)	4.1	(37)
C.2	(21)	4.2	( 1)
C.3	(10)	4.3	( 6)
D.1	( 5)	4.4	(21)
D.2	( 1)	5.1	( )
D.3	( 1)	5.2	( )
D.4	(16)	6.	Si (54) No ( 8)
D.5	(36)	7.1	(30)
E.1	(28)	7.1	(30)
E.2	(10)	7.2	(12)
E.3	( 2)	7.3	( 7)
E.4	( 3)	7.4	(16)
E.5	( 6)	7.5	( 8)
E.6	( 9)	8.1	(16)
		8.2	(16)
1.-	Si (62) No ( )	8.3	(35)
2.-	( )	8.4	( 4)
3.1	(61)		
3.2	(56)	9.1	(15)
3.3	(52)	9.3	(23)
3.4	(56)	9.3	(33)
3.5	(50)	10.1	(15)
3.6	(38)	10.2	(18)
3.7	(53)	10.3	( 9)
3.8	(60)	11.1	(34)

11.2	(42)		27.-	Si (55)	No ( 7)
11.3	(46)		28.-	Si (47)	No (15)
11.4	(38)		29.1	Si (12)	No (50)
11.5	(34)		29.2	Si (16)	No (46)
11.6	(32)		29.3	Si (18)	No (44)
11.7	( 8)		29.4	Si (30)	No (32)
			29.5	Si (38)	No (24)
12.-	Si (61)	No ( 1)			
13.-	Si (32)	No (30)	30.1	Si (37)	No (25)
14.-	Si (60)	No ( 2)	30.2	Si (31)	No (31)
15.-	Si (62)	No ( 0)	30.3	Si (50)	No (12)
			30.4	Si (11)	No (51)
16.1	(61)		30.5	Si (27)	No (35)
16.2	(62)		30.6	Si (32)	No (30)
16.3	(28)		30.7	Si ( 8)	No (54)
16.4	(36)				
16.5	(32)		31.-	Si (31)	No (31)
16.6	(53)		32.-	Si (51)	No (11)
16.7	( 5)		33.-	Si (44)	No (18)
17.-	Si (62)		34.1	Si ( 8)	No ( )
18.-	Si (52)	No ( 0)	34.2	Si (16)	No ( )
19.-	Si (42)	No (10)	34.3	Si (27)	No ( . )
20.-	Si (42)	No (20)	34.4	Si ( 9)	No ( )
21.-	Si (53)	No ( 9)			
22.-	Si (58)	No ( 4)	35.-	( )	
23.-	Si (61)	No ( 1)			
24.-	( )		36.1	( )	
25.-	Si (33)	No (29)	36.2	( )	
26.-	Si (48)	No (14)			
			37.-	Si (49)	No (13)
			38.-	Si (30)	No (30)

39.-	Si (41)	No (21)	54.2	(24)	
40.-	Si (40)	No (22)	54.3	(16)	
41.-	Si (46)	No (16)	54.4	(25)	
42.-	Si ( 9)	No (53)	54.5	(22)	
43.-	Si (48)	No (14)	54.6	(11)	
44.-	Si (53)	No ( 9)	54.7	(22)	
45.-	Si (57)	No ( 5)	54.8	( 9)	
46.-	Si (45)	No (17)	54.9	( 6)	
47.-	Si (43)	No (19)			
48.-	Si (59)	No ( 3)	55.-	Si (36)	No (26)
			56.-	Si (51)	No (12)
49.1	(57)		57.-	Si (47)	No (15)
49.2	(53)		58.-	Si (43)	No (19)
49.3	(55)		59.-	Si (51)	No (11)
49.4	(58)		60.-	Si (32)	No (30)
49.5	(53)		61.-	Si ( 5)	No (57)
49.6	(12)		62.-	Si (58)	No ( 4)
50.1	(34)		63.1	Si (37)	No ( )
50.2	(29)		63.2	Si (11)	No ( )
50.3	(10)		63.3	Si (26)	No ( )
50.4	(44)		63.4	Si (27)	No ( )
50.5	( 9)		63.5	Si ( 5)	No ( )
			63.6	Si (10)	No ( )
51.-	Si (17)	No (45)	63.7	Si (12)	No ( )
			63.8	( )	
52.1	(12)				
52.2	( 0)		64.1	Si (52)	No (10)
52.3	( 5)		64.2	Si (18)	No (44)
			64.3	Si (18)	No (29)
53.-	Si (29)	No (33)	64.4	Si (23)	No (39)
			64.5	( 2)	
54.1	(28)				

65.1	Si (58)	No (4)	71.1	Si (45)	No (17)
65.2	Si (7)	No (55)	71.2	Si (53)	No (9)
65.3	Si (37)	No (25)	71.3	Si (14)	No (48)
65.4	Si (12)	No (50)	71.4	Si (18)	No (44)
65.5	(9)		71.5	Si (19)	No (43)
66.1	Si (35)	No ( )	71.6	Si (9)	No ( )
66.2	Si (17)	No ( )	71.7	Si (30)	No ( )
66.3	Si (17)	No ( )	71.8	Si (9)	No ( )
66.4	Si (43)	No ( )	71.9	Si (33)	No (29)
66.5	(14)		71.10	Si (5)	No (57)
67.1	Si (23)	No ( )	71.12	Si (34)	No (28)
67.2	Si (51)	No ( )	72.1	(29)	
67.3	Si (50)	No (12)	72.2	(59)	
67.4	Si (52)	No (10)	72.3	(8)	
67.5	Si (59)	No (3)	72.4	(11)	
67.6	Si (50)	No (12)	72.5	(21)	
67.7	Si (52)	No (10)			
67.8	Si (48)	No (14)			
67.9	(6)				
68.-	Si (19)	No (43)			
69.1	Si (38)	No (24)			
69.2	Si (9)	No (53)			
69.3	Si (21)	No (41)			
69.4	Si (30)	No (32)			
69.5	Si (25)	No (37)			
69.6	Si (6)	No (56)			
70.-	Si (17)	No (45)			

## 6. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Antes de pasar a proporcionar los resultados obtenidos en la presente investigación, es pertinente considerar las siguientes observaciones:

a). Para el mejor manejo del análisis y la interpretación de la información, nuestra muestra está integrada por 62 empresas, las cuales constituyen un 100% y por lo tanto, poder así hacer uso de porcentajes para el mejor manejo de los datos.

b). En el inciso I del presente capítulo se proporcionan las respuestas que obtuvimos en los datos generales referentes a las empresas entrevistadas.

c). En el inciso II, se proporciona la información que concierne a los aspectos generales de las mismas.

d). Posteriormente en el inciso III, se considera lo referente a los problemas más comunes a los que se enfrenta el área de personal.

e). Finalmente se procede a analizar e interpretar los resultados obtenidos en cada una de las siguientes actividades:

- A) Iniciación de Servicios
- B) Inducción

- C) Entrenamiento y Capacitación.
- D) Remuneración.
- E) Comunicación.
- F) Investigación y Desarrollo.
- G) Higiene y Seguridad.
- H) Registros y Controles.
- I) Relaciones Laborales.
- J) Servicios y Prestaciones.
- K) Terminación de Servicios.

I). DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

Partiendo del cuestionario aplicado para la obtención de la información, cabe señalar que para dar respuesta a la -- pregunta del inciso "A", estamos proporcionando por separado -- los nombres de las empresas que de muy buena manera colabora-- ron con nosotros (Capítulo 5).

Por lo que respecta a la pregunta del inciso "B", refe-- rente al giro de las empresas, nuestra investigación arrojó -- los siguientes resultados, que están conformados en el presen-- te cuadro:

GIRO	No.	%
Industrial	55	88.70
Comercial	5	8.07
De Servicio	2	3.23
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100. %</b>

Cuadro 1

Y cuya representación gráfica en un histograma es la siguiente:

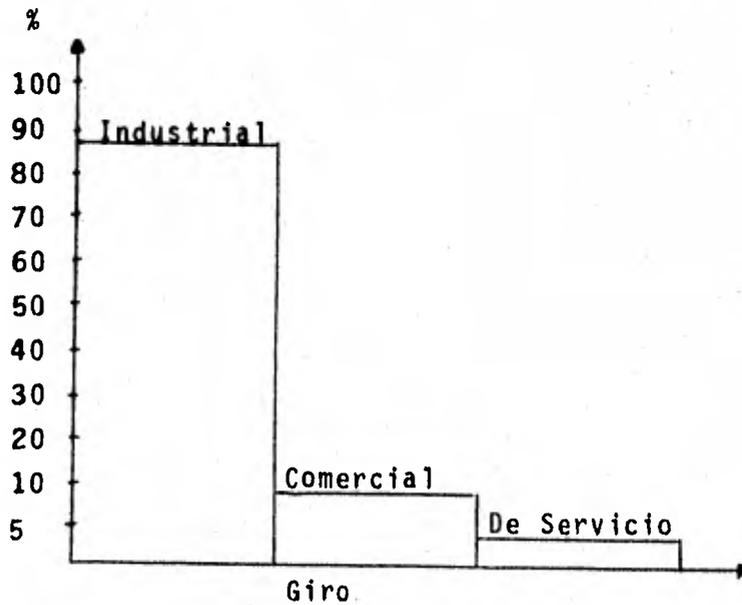


Figura 1

Como se puede observar en la figura anterior, recurrimos a más empresas industriales, debido a que en nuestro país son las empresas que más predominan actualmente.

En lo referente a la ubicación de las empresas, se recurrió a 3 zonas primordialmente, obteniéndose los siguientes resultados:

UBICACION	No.	%
Distrito Federal	31	50.0
Estado de México	21	33.9
Querétaro	10	16.1
Total	62	100 %

Cuadro 2

Cuya representación gráfica es la siguiente:

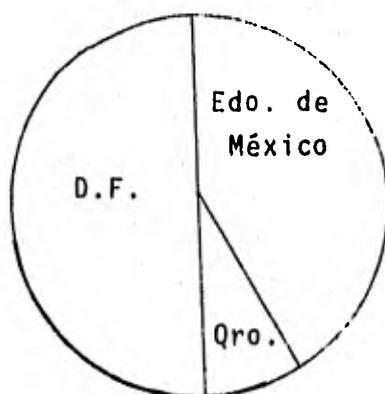


Figura 2

En lo que respecta al puesto y a la profesión de los entrevistados, se observó que la profesión que predomina es la de Lic. en Administración desempeñando generalmente el puesto de Jefe de Personal; comprobándose con esto que el Lic. en Administración es la persona idónea para realizar las actividades de un Departamento de Recursos Humanos o de Personal, que es como se le conoce comunmente en la actualidad.

PROFESION	No.
Lic. en Administración	28
Lic. en Relaciones Industriales	10
Lic. en Derecho	2
Contador Público	3
Psicólogo	6
Ingeniero	6
Contador Privado	2
Trabajadora Social	1
Se abstuvieron	4
T o t a l	62

Cuadro 3

## II). ASPECTOS GENERALES

El resultado que arrojó la investigación nos muestra - en las respuestas a la pregunta No. 1 que el 100% de las empresas tienen establecido un Departamento de Recursos Humanos o de Personal, por lo que reafirmamos que dicho departamento es uno de los más importantes dentro de una empresa si se desean lograr óptimamente sus objetivos.

La respuesta No. 2, nos indica que el número de personas que trabajan en el departamento de Recursos Humanos, además del jefe, está determinado mediante los siguientes rangos:

De 1 a 10 personas el	58.06%
De 11 a 20 personas el	30.65%
De 21 a 30 personas el	4.84%
De 31 en adelante el	6.45%
Total	100 %

Cuadro 4

Cabe señalar que el número de personas que integran un Departamento de Recursos Humanos no está determinado de acuerdo a su tamaño, sino a las necesidades de la organización.

Tomando como base las respuestas proporcionadas en la pregunta No. 3, encontramos que el 98.39% de los casos reali--

zan la actividad de iniciación de servicios y únicamente el -- 1.61% de nuestra muestra no la realiza, concluyendo así que és ta actividad, se lleva de una manera eficiente en la actuali-- dad ya que recurren a fuentes y medios de reclutamiento adecua dos, cubriendo así los aspectos más importantes de la misma; - como son: reclutamiento, selección, verificación y contrata- - ción de personal. Generalizando, podemos afirmar que de acuer do a los datos obtenidos, el resto de las actividades a excep- - ción de la investigación y desarrollo, se llevan a cabo bajo - un promedio del 90%, comprobándose así que dichas actividades- van a conformar lo más importante de un Departamento de Recur- - sos Humanos y así, lograr un óptimo funcionamiento del mismo, - además de fortalecer y hacer más firme y efectiva la regula- - ción entre la empresa y el elemento humano.

Cabe señalar que la actividad de investigación y desa- - rrollo sólo se está llevando a cabo en un 61.3%, observándose - que es una de las actividades que más requieren de atención pa - ra que la organización lleve de una manera eficiente todas y - cada una de sus actividades, las cuales conformarán el buen -- funcionamiento de dicho departamento.

A continuación presentamos una gráfica de barras, don- - de se señalan los resultados que se obtuvieron en esta pregun- - ta referente a las actividades que realiza un Departamento de Recursos Humanos:

ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS

HUMANOS

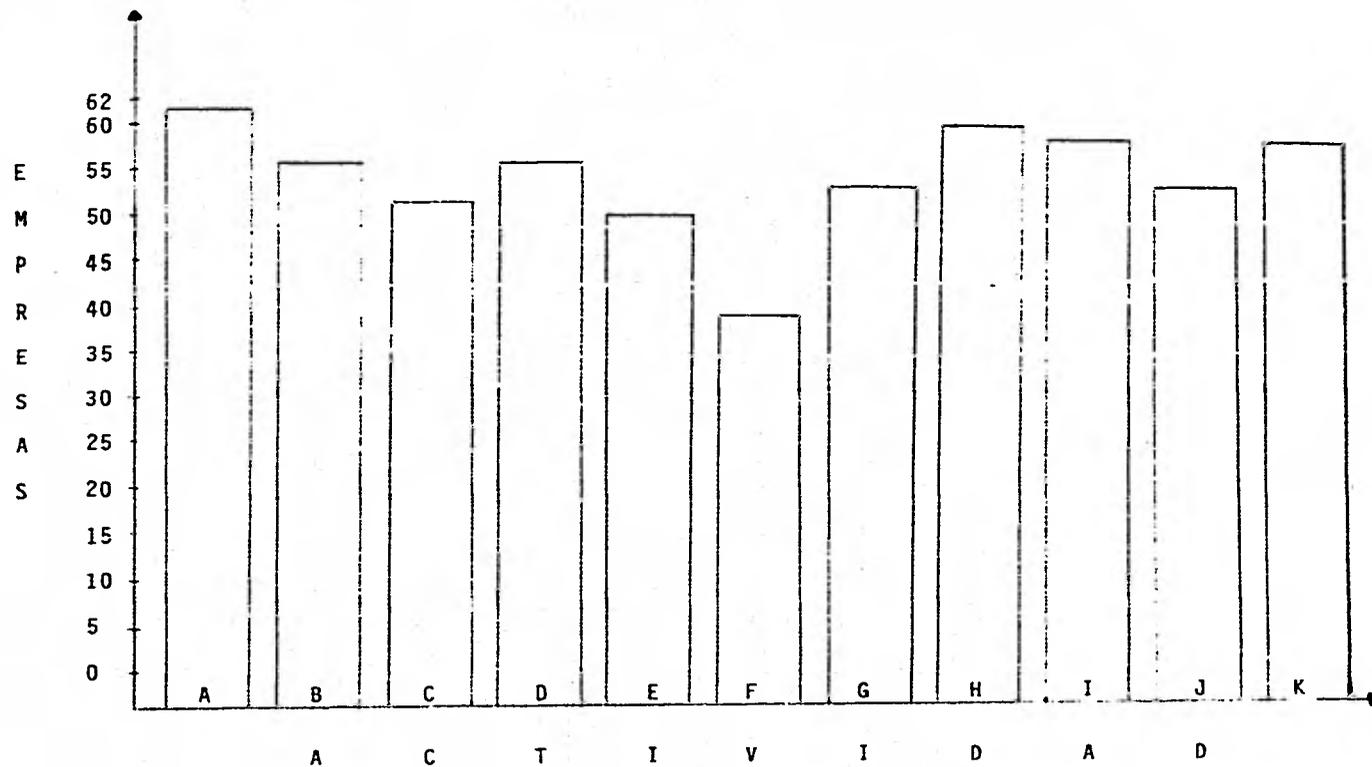


Figura 3

Donde:

- A = Iniciación de Servicios
- B = Inducción
- C = Entrenamiento y Capacitación
- D = Remuneración
- E = Comunicación
- F = Investigación y Desarrollo
- G = Higiene y Seguridad
- H = Registros y Controles
- I = Relaciones Laborales
- J = Servicios y Prestaciones
- K = Terminación de Servicios

Las respuestas a la pregunta No. 4, nos dan la idea -- precisa de la importancia que tiene el Departamento de Recursos Humanos en la actualidad, lo cual es demostrado con el hecho de que en un 60% de los casos, el responsable de este departamento reporta directamente al gerente o director de la empresa y en segundo lugar, podemos afirmar, de acuerdo a nuestros datos que el 33.9% aproximadamente reportan a su jefe inmediato, porcentaje que varía de acuerdo a la estructura organizacional de cada empresa.

Por lo que respecta a la pregunta No. 5, cabe hacer -- mención que el número de empleados y obreros para efectos de -- la presente investigación, no proporciona nada significativo, -- ya que como mencionamos anteriormente, cada empresa deberá determinar el número de personal de acuerdo a sus necesidades y objetivos que persiga, ya que existen empresas que con un número muy reducido de personal obtienen más beneficios que otras --

que cuentan con mayor cantidad de recursos humanos debido a la innovación de sus sistemas, tecnología y su actividad o giro - que desempeñen.

A manera de conclusión, cabe señalar que concurrimos - con mayor frecuencia a empresas que cuentan con un índice de - personal que va de 0 a 1500 empleados y obreros, para lo cual - se establecieron una serie de rangos y así conformar el si - -- guiente cuadro:

PERSONAL EMPLEADO	No.
De 0 a 500	33
De 500 a 1000	19
De 1000 a 1500	5
De 1500 en adelante	5
Total	62

Cuadro 5

El sindicalismo, como se pudo observar en las respues - tas a la pregunta No. 6, es un hecho que se encuentra altamen - te desarrollado en México, ya que el 87.1% de las empresas ma - nifestaron tener un sindicato y que sólo el 12.9% declaró en - forma negativa. Esto último muy lógico si consideramos que se obtuvieron datos de empresas de servicios, que como es bien sa - bido, no están adheridas a ningún sindicato; pero es muy impor - tante observar la gran fuerza que representa la Confederación-

de Trabajadores de México (CTM), central a la que están adheridos; todo esto como una derivación de su conformación jurídica mente protegida por la ley.

### III). PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA EL AREA DE PERSONAL

En relación a nuestra pregunta No. 7, que se refiere básicamente a los problemas del área de personal o de recursos humanos con relación a los empleados, se pudo observar que de acuerdo a los datos obtenidos, en 30 casos se desconocen las funciones del área de recursos humanos, en 16 ocasiones existen relaciones deficientes entre empleados, en 12 casos se observó apatía hacia el área de personal, en 8 casos se considera al área de personal contraria a los intereses de los trabajadores y finalmente en 7 empresas los trabajadores manifiestan apatía hacia la misma; analizando los datos descritos anteriormente consideramos que los resultados obtenidos son debidos a una comunicación deficiente y aún nociva o negativa, a extremo tal, que puede haber trabajadores que piensen que la labor de dicho departamento es contraria a sus intereses.

En lo que respecta a los problemas más comunes con relación al sindicato en orden de importancia son los siguientes:

- a) En 35 empresas hay excesivas peticiones en la revisión del contrato colectivo, todo esto debido a una tradición que se viene manifestando por parte del sindicato, y que en la actualidad ha tomado un gran auge debido a la crisis económica por la que atravieza nuestro país.
- b) En 16 empresas existe una intervención del sindica-

to, tanto en la función de selección de personal, - como en promociones y transferencias.

c) Y sólo en 4 empresas se tiene una intervención excesiva en las demás actividades.

A manera de conclusión, podemos corroborar la fuerza y el poder los sindicatos hoy en día en nuestro país.

En relación a los problemas con otros departamentos de la organización, se tiene que en 33 casos se observó una falta de coordinación e información hacia el área de recursos humanos; en 23 casos se le solicitan candidatos para ocupar las vacantes sin la debida anticipación; por último en 15 ocasiones existe rechazo a políticas, planes y programas del área de recursos humanos. En lo que se refiere a los problemas con la dirección lo más trascendente es la falta de apoyo a las labores del área en 18 casos; siguiéndole la falta de reconocimiento de la labor del área de personal y sólo en 9 ocasiones la falta de interés en la labor del área.

Como se puede observar en los resultados obtenidos, -- una vez más se manifiesta una falta de comunicación entre la organización y el departamento de recursos humanos, misma que se tratará específicamente en la actividad referente a comunicación.

A continuación presentamos en forma gráfica los problemas a los que se enfrenta el área de personal.

PROBLEMAS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

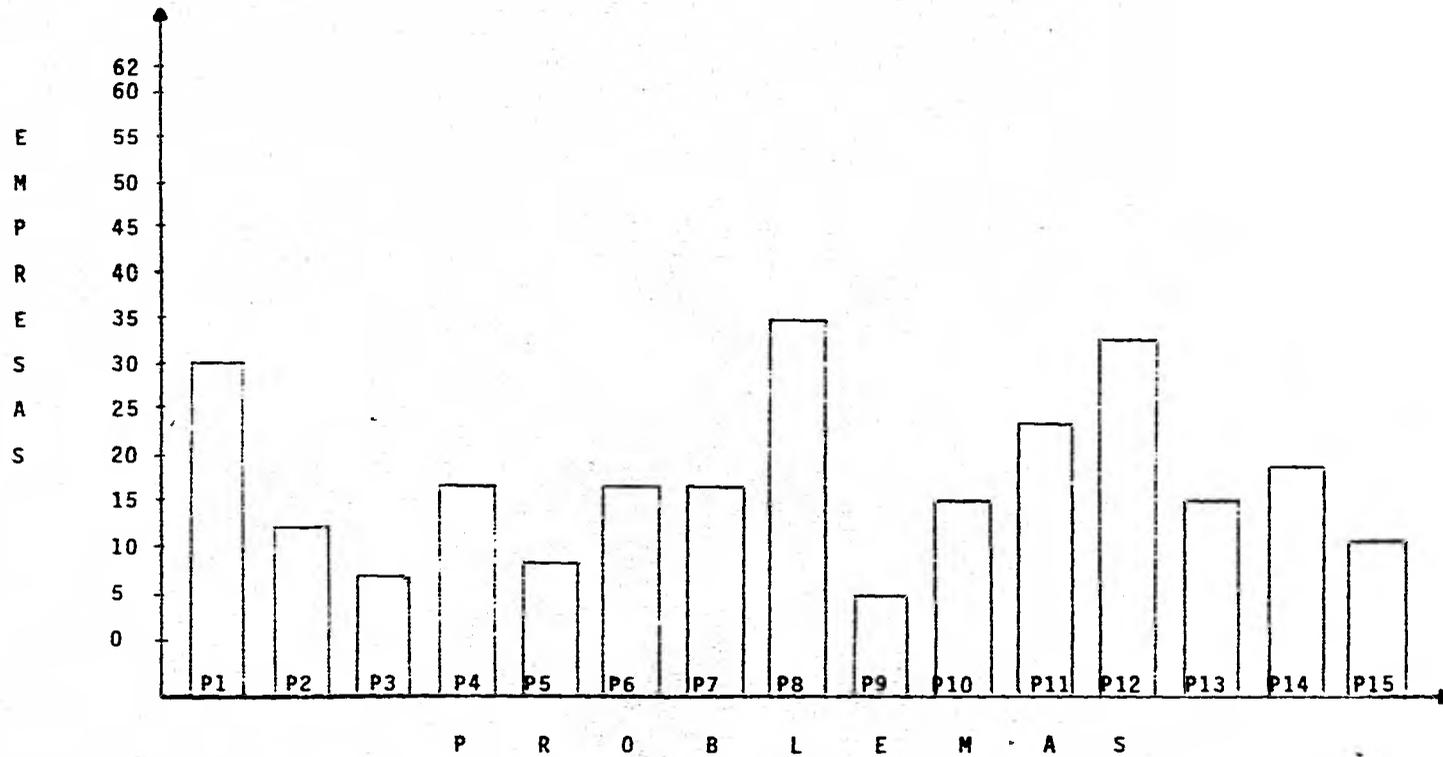


Figura 4

Donde:

- Con Empleados
- P1 = Desconocimiento de las funciones del-  
área de personal.
  - P2 = Apatía hacia el área de personal.
  - P3 = Apatía hacia la empresa.
  - P4 = Relaciones deficientes entre empleados
  - P5 = Considerarán el área de personal con-  
traria a sus intereses.
- Con el Sindicato
- P6 = Intervención del sindicato en la se-  
lección.
  - P7 = Intervención del sindicato en promo-  
ciones y transferencias.
  - P8 = Excesivas peticiones en la revisión -  
del contrato colectivo.
  - P9 = Intervención excesiva en las demás ac-  
tividades desarrolladas.
  - P10= Rechazo a políticas.
- Con otros Deptos.
- P11= Solicitud de candidatos sin anticipa-  
ción.
  - P12= Falta de coordinación e información -  
hacia el área.
  - P13= Reconocimiento de la labor muy defi-  
ciente.
- Con la Dirección
- P14= Falta de apoyo.
  - P15= Falta de interés.

### A). INICIACION DE SERVICIOS

En lo referente a la pregunta No. 11, encontramos que las principales fuentes de reclutamiento que utilizan las empresas mencionadas en el cuestionario ocupa el primer lugar, las recomendaciones del personal, ya que de las 62 empresas 46 utilizan esta fuente de reclutamiento; el segundo lugar es ocupado por los sindicatos debido a que en las empresas existe un mayor número de obreros, reafirmando con esto lo expuesto en la primera parte de nuestra investigación en el sentido de que los sindicatos constituyen una fuente básica para la consecución de éste tipo de personal; posteriormente el tercer lugar es ocupado por las bolsas de trabajo, la puerta de la calle y los anuncios en los periódicos; finalmente, se utilizan "otro-tipo" de fuentes como lo son: la radio, la televisión y las relaciones con otras direcciones.

En conclusión, podemos afirmar que cualquiera de las fuentes de reclutamiento que se utilicen nos darán un gran número de solicitantes para ocupar la vacante siempre y cuando dichas fuentes se adapten a las necesidades de la empresa. Además, se pudo observar que la totalidad de las empresas encuestadas utilizan por lo general más de 2 fuentes de las mencionadas anteriormente.

A continuación, presentamos un histograma de las fuentes de reclutamiento.

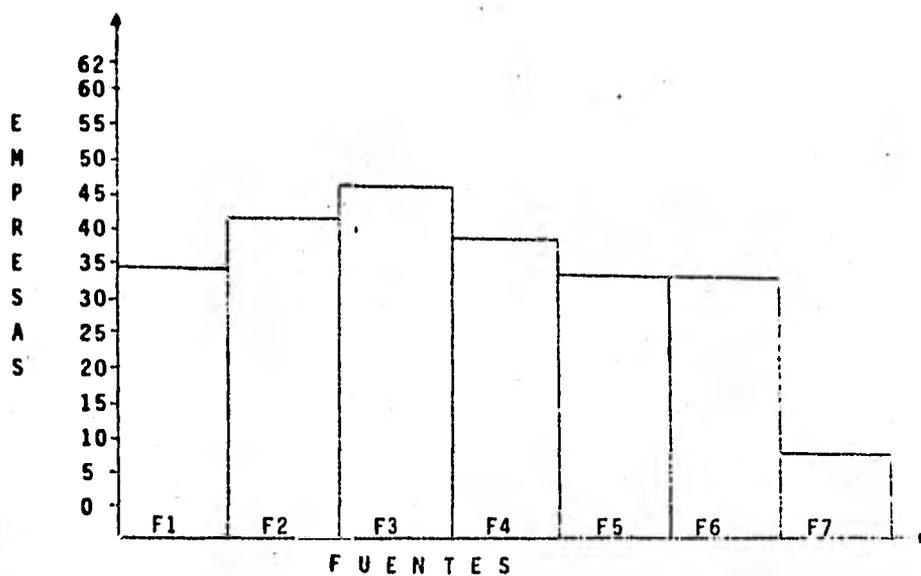


Figura 5

Donde:

- F1 = Puerta de calle
- F2 = Sindicato
- F3 = Recomendaciones del personal
- F4 = Bolsa de trabajo
- F5 = Asociaciones profesionales
- F6 = Anuncios en los periódicos
- F7 = Otras

Encontramos en la contestación de la pregunta No. 12 -- que el 100% de las empresas utilizan la forma de "solicitud de empleo" con lo que vemos la importancia de dicha forma como --

fuerza de información para la contratación futura del personal. Refiriéndonos a la respuesta de la pregunta No. 13 vemos que la forma de "solicitud de empleo" para el personal que va a ocupar puestos controlados por el sindicato que el 52% de las empresas si la emplea y el 48% restante no la utiliza, encontramos que no es muy generalizado el empleo de dicha solicitud, utilizando más bien la contratación eventual o de referencia sindical.

Observamos en la respuesta a la pregunta No. 14, que las solicitudes de empleo se conservan en el 95% de las empresas para formar su archivo permanente de candidatos.

En contestación a la pregunta No. 15 pudimos ver que el 100% de las empresas celebran entrevista previa a la contratación, notamos la importancia de dicha entrevista con la finalidad de que la empresa tenga una visión más completa del candidato a emplear.

Con relación a la pregunta No. 16, encontramos que en el 99% de las empresas encuestadas, realizan la entrevista inicial o preliminar y el 100% la entrevista de contratación, vemos la importancia de estas entrevistas con la finalidad de que la empresa se forme un juicio del personal que se va a contratar.

El 85% realiza la entrevista de salida, encontramos cierta inquietud del personal, así como el interés de la em-

presa por conocer esta inquietud y las causas que la producen. El 51% realiza entrevista sindical, el 73% entrevista de ajuste y el 58% entrevista disciplinaria.

Finalmente observamos que el 8% realiza generalmente -- otro tipo de entrevistas como por ejemplo: entrevistas consultivas de orientación, dirigida y de presión que en sí vienen a constituir un porcentaje mínimo.

Por lo que respecta a la pregunta No. 17 se observó que el 100% de las empresas encuestadas realiza cuando menos una - entrevista a dos prospectos en cada vacante.

En lo que concierne a las pruebas a aplicar, los resultados obtenidos en la investigación nos arrojan un saldo favorable ya que se observó claramente que un promedio del 68% de las empresas entrevistadas realizan pruebas de carácter psicotécnico y encuestas socio-económicas con la finalidad de conocer el potencial de habilidades, conocimientos, experiencias, etc., de cada uno de los candidatos a ocupar el puesto vacante dentro de la organización.

Por otro lado, el 86% realiza exámenes médicos y psicológicos, resultado que consideramos muy aceptable, ya que de lo contrario se podrían encontrar prospectos que por alguna razón puedan lesionar seriamente los intereses de la organización.

Además, se observó que aproximadamente un promedio del-

96% realiza contratos de trabajo a prueba, lógicamente al darse esto, debemos entender que se tienen dentro de las organizaciones en cuestión, contratos que de una u otra manera van a regular las relaciones laborales entre la organización y el trabajador.

Finalmente, la persona que aprueba la selección del personal dentro de las empresas en cuestión, está conformada de la siguiente manera:

TOMA DE DECISION	No.
Jefe Inmediato	36
Jefe de Personal	22
Gerente o Director	2
Jefe de Selección y Reclutamiento	2
Total	62

Cuadro 6

Cabe señalar que en 5 de los casos mencionados anteriormente toman la decisión conjuntamente tanto el jefe inmediato como el jefe de personal; en 2 ocasiones el jefe de selección y reclutamiento con el jefe inmediato y en un solo caso se conjuga la decisión entre el jefe inmediato, jefe de personal y el gerente o director de la empresa.

Se puede apreciar claramente en el cuadro anterior que el jefe inmediato es la persona que en la mayoría de los casos

toma finalmente esta decisión, ya que consideramos un gran --  
acuerdo por parte de las organizaciones en tener esta política  
ya que dicha persona es la más capacitada para tomar esta deci-  
sión considerando que si él formuló la requisición de una per-  
sona a determinado puesto sabrá por su especialización y expe-  
riencia los requerimientos específicos de esa vacante.

B) INDUCCION

En lo que respecta a la pregunta No. 25, nos encontramos con que en 33 de los 62 casos formulan un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso, por lo que pudimos observar que este aspecto se encuentra muy descuidado, ya que como se mencionó en la sección de teoría, este punto es muy importante, ya que es un proceso de socialización mediante el cual la organización busca ofrecerle al candidato una orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines de la organización y la estructura de ésta. Por otro lado, en la pregunta 26, en lo que se refiere a las visitas del personal de nuevo ingreso a las instalaciones de trabajo, nos encontramos con que en 48 casos sí se realiza y en 14 casos no se lleva a cabo dicha presentación, esto nos indica que empieza a existir la preocupación por relacionar al individuo con el medio ambiente de la organización, aunque no con la debida importancia que la presente actividad se merece.

Por lo que respecta a la presentación del personal de nuevo ingreso con sus nuevos compañeros de trabajo, nos encontramos que en 55 casos sí se realiza ésta y sólo 7 empresas no la llevan a cabo. Aunque el número de casos en que no se realiza este aspecto es muy bajo es importante recalcar que siempre se debe realizar dicha presentación, ya que por medio de ella se podrá relacionar al nuevo trabajador con la empresa y con quienes serán sus nuevos compañeros de trabajo.

En lo que se refiere a que si existe un programa de introducción del trabajador a la empresa y las funciones que habrá de realizar (pregunta 28), se pudo observar que en 47 de los casos si existe dicho programa y el resto no lo llevan a cabo. Esto al igual que en la pregunta anterior, nos hace ver la importancia de este aspecto, ya que tiene por meta crear -- una actitud favorable hacia la empresa y hacer que el nuevo empleado sienta que pertenece al grupo y a ayudarlo a aprender -- cómo desempeñar su trabajo y su papel en el grupo.

En conclusión podemos señalar que en lo que se refiere a esta actividad, no se le ha dado la debida importancia, y es necesario tomar conciencia de que la organización tiene gastos desde el momento en que le entrega una solicitud de empleo al aspirante, y si éste al ser aceptado no logra adaptarse a la organización, ésta no podrá recuperar de ninguna forma dicha inversión, resultando con esto una erogación infructuosa.

C) ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION

Como sabemos las bases principales que forman a una organización son el personal que la integra, sin embargo por las diferencias entre los individuos es necesario adecuar las características y habilidades del elemento humano con las tareas que habrá de desempeñar, para lo cual se hace necesario implantar programas de entrenamiento y capacitación, los cuales tendrán como objetivos principales, proporcionar al elemento humano los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para desempeñar mejor sus actividades.

Referente a la pregunta No. 29 sobre los diferentes sistemas para adiestrar al personal de nuevo ingreso o promovido a un nuevo puesto, nos encontramos que se basan principalmente en la mayoría de los casos (38) en el sistema de la sola supervisión del jefe inmediato, siguiéndole en orden de importancia el sistema de poner al trabajador como ayudante con 30 casos, el sistema de poner a instructores especializados con 18 casos, posteriormente el método del T.W.I o A.D.E. con 16 casos, finalmente, el sistema de contrato de aprendizaje con 12 casos.

Es necesario hacer notar que en varias empresas observamos que no sólo utilizan un solo sistema sino la combinación de dos o más sistemas de adiestramiento.

Esto nos indica que dentro de la Administración de Recursos Humanos ocupa un lugar muy importante el entrenamiento-

y la capacitación, pero dentro de este sistema existe la variedad de los mismos ya mencionados, los cuales serán tomados por las empresas de acuerdo a sus necesidades y situación económica.

Dentro de los medios, que se utilizan para difundir la capacitación, respecto a la pregunta No. 30, se pudo observar que uno de los medios más utilizados es el de cursos especiales dentro de la empresa con 50 casos, a continuación le siguen las conferencias con 37 casos, suscripciones a revistas especializadas con 32 casos, mesas redondas con 31 casos, boletines y circulares con 27 casos.

Siendo esto una tendencia a desarrollar sus aptitudes y mejorar al personal en su trabajo, como consecuencia de los constantes cambios tecnológicos, utilizando más frecuentemente los cursos especiales dentro y fuera de la empresa, teniendo como apoyo los boletines, circulares y biblioteca para una mayor comprensión de dichos cursos.

En cuanto a la pregunta No. 31 nos dió como resultado que el 50% de las empresas encuestadas sí tienen programas especiales para la formación de sus futuros directivos, lo cual nos indica la preocupación por parte de los empresarios para aceptar que es más conveniente que una persona de la misma organización sea quien ocupe un puesto de mayor jerarquía y no una persona extraña a la organización que desconoce por completo las políticas, programas, objetivos y sistemas que lleva la organización.

Por otra parte, la capacitación ha cobrado una gran importancia, ya que ha dado origen a recientes disposiciones especiales dentro de nuestra legislación laboral vigente que es tán señaladas en el artículo 153 apartado "A", que se enuncia de la siguiente manera: "Todo trabajador tiene el derecho de - que su 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 formulados de común - - acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y -- aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

D) REMUNERACION

De un total de 62 empresas investigadas, el 83% contestó en la pregunta No. 32 que sí se analizan los puestos dentro de las mismas, mientras que el 17% restante declaró que no emplean esta técnica. Estos resultados obtenidos, nos permiten observar que un gran porcentaje de las empresas encuestadas se preocupan por relacionar detallada y sistemáticamente las habilidades, obligaciones, responsabilidades, y condiciones de trabajo en cada puesto.

Por otra parte, creemos que este interés existe, dado que esta técnica satisface entre otras las siguientes necesidades.

- a) Que los altos directivos estén informados de las --- obligaciones y características de cada puesto o de cada grupo de puestos.
- b) Que los trabajadores realicen mejor y con eficiencia su trabajo.
- c) Que los supervisores conozcan ciertamente las funciones encargadas a sus subordinados.
- d) Que el departamento de Recursos Humanos, conozca precisamente las numerosas actividades que debe coordinar.

En la pregunta No. 33 pudimos observar claramente que el 71% de las empresas utilizan la técnica de la valuación de puestos y el 29% restante no la llevan a cabo, es decir, la ma

yorfa de las empresas encuestadas se interesan por esta técnica, que generalmente se utiliza para determinar el valor de un puesto individual en una organización, en relación con otros puestos de la misma.

Por otra parte, observamos en las respuestas a la pregunta No. 34, en lo referente a los métodos de valuación que utilizan las organizaciones, los siguientes resultados:

- 1) 27 de las 62 empresas encuestadas llevan a cabo el método de valuación por puntos o sea que realizan una promediación hecha por un comité especial, con base en un valor previamente fijado a cada uno de los factores a evaluar.
- 2) En 16 empresas se observó que llevan a cabo una clasificación en niveles, grados o categorías previamente establecidas.
- 3) Asimismo, observamos que para poder llevar a cabo la valuación del puesto, solamente 8 empresas la realizan por una simple estimación del encargado de esta función.
- 4) Finalmente, pudimos percatarnos que el mismo número de empresas considerado en el inciso anterior llevan a cabo el método "HAY", que en sí es una combinación del método de valuación por puntos y el método de comparación de factores.

Como conclusión, por los datos obtenidos anteriormente-

se puede observar que el método de valuación de puestos que -- más se utilizan en la actualidad es el de valuación por puntos, mismo que ya fué tratado con más detalle en nuestro capítulo - referente a las funciones básicas del departamento de recursos humanos específicamente en la actividad de remuneración.

Por lo que respecta a la pregunta No. 35, en el sentido del año en que se vienen utilizando algunos de los métodos mencionados anteriormente, pudimos observar que es muy variado, - debido a la constante rotación de los jefes del departamento - de recursos humanos.

En lo referente a las respuestas que se obtuvieron en - la pregunta No. 36, encontramos que el análisis de puestos se - realiza con más frecuencia cada 12 meses al igual que la valuación, también encontramos que 18 de las 62 empresas llevan a - cabo su programa de análisis y valuación de puestos cada 6 me - ses; estos resultados nos vienen a demostrar que la periodici - dad con que se llevan a cabo ambas técnicas es un poco varia - ble, dadas las condiciones y necesidades de la empresa.

Podemos afirmar que a la técnica denominada valuación - de puestos se encuentra íntimamente ligada la administración - de sueldos y salarios, con los datos obtenidos a la pregunta - No. 37 se pudo observar que en el 79% de las empresas se lleva a cabo una administración de este tipo o que cuando menos tie - nen tablas de sueldos de empresas del ramo y por regiones y el porcentaje restante ni siquiera cuenta con dichas tablas.

En los resultados obtenidos en la pregunta No. 38 pudimos observar que sólo el 52% de las empresas a quien se aplicó el cuestionario emplean algún sistema de salarios e incentivos para el incremento de su producción; Sin embargo, el 66.1% de las empresas emplean un sistema de salarios que prevee alguna forma para aumentar éstos, sin esperar la revisión del contrato colectivo. Y que finalmente en el 64.5% de los casos dicho sistema se encuentra combinado con la técnica denominada "calificación de méritos", pudiendo así llevar a cabo una valuación más objetiva y por lo tanto poder proporcionar una más justa y equitativa remuneración.

Se observó además, que aproximadamente el 75.8% de las empresas proporcionan a su personal gratificación especial a fin de año y organizan algún banquete para la diversión del personal y sin costo alguno para éste, resultado que consideramos aceptable, ya que los empresarios se dan cuenta del esfuerzo que realizó el trabajador por desempeñar sus actividades durante todo un año, tratando así de compensar dicho esfuerzo.

Solamente se observó que en 9 casos de los 62 citados se acostumbran a otorgar gratificaciones en dinero, en forma arbitraria como premo a trabajos especialmente bien hechos.

Finalmente en la pregunta No. 44 se encontró que en 53 de las empresas antes señaladas las prestaciones son mayores a las señaladas por la ley, reafirmando así el alto grado de desarrollo de los sindicatos en nuestro país.

D) COMUNICACION

De acuerdo a la encuesta realizada encontramos que en 57 de las 62 empresas están bien establecidas las políticas sobre las funciones que realiza el área de personal (p. No. 45), de las cuales en 45 casos se han formulado dichas políticas -- por escrito, y de los 45 casos antes señalados en 43 casos obtuvimos que están claramente entendidas las políticas por todos los trabajadores y empleados, pudiendo concluir que día a día se están preocupando las empresas por establecer un sistema de políticas para realizar un mejor funcionamiento en el departamento de Recursos Humanos y por ende en los demás departamentos debido a que por medio de las políticas se deja sentir la influencia, en toda la organización de las actitudes de la directiva, ya que las políticas significan una orden indirecta por medio de la cual se trata de determinar la conducta de los niveles inferiores.

En lo que respecta a la pregunta No. 48 obtuvimos que en el 95% de los casos están perfectamente definidos los objetivos del área de Recursos Humanos de los cuales el primer lugar lo ocupa el objetivo de mantener buenas relaciones obrero-patronales con un 93.5% recalcando así el poder sindical en México, el segundo lugar lo ocupó el objetivo de dotar a la organización de personal adecuado con un 91.1% confirmando los resultados obtenidos dentro de la actividad "Iniciación de Servicio" ya que como afirmamos, uno de los objetivos primordiales-

tanto de la administración de Recursos Humanos como del departamento es dicho objetivo antes señalado. En tercer lugar está el objetivo de lograr el óptimo desempeño de los recursos humanos con un 88.7% y por último, en cuarto lugar con un 85.5% los objetivos de proporcionar una adecuada remuneración por un lado y por el otro, el de adaptar al personal a la organización mediante programas de capacitación y desarrollo.

Pasando a la pregunta No. 50 que nos señala que a través de que medio han sido señalados y comunicados los objetivos en el mayor No. de casos se utiliza la circular con 44 casos otro medio de comunicación son los manuales en 34 casos y en 29 casos se utilizan instructivos y sólo en 19 casos se utilizan folletos y revistas, pudiendo afirmar que si utilizarán los medios de comunicación antes señalados de acuerdo a las necesidades de cada empresa se lograría una comunicación eficiente y así lograr óptimamente los objetivos de la misma.

Ya que en esta actividad como antes lo señalamos existen fallas que aún no han sido resueltas debido a una flata de interés, lo cual se puede apreciar claramente en los resultados obtenidos en la pregunta No. 51, que se refiere a si se tiene funcionando algún sistema de sugerencias, en la cual en sólo 17 casos se cuenta con dicho sistema y en 45 de los casos no se tiene por lo cual no se aprecia la utilidad de tener un sistema de este tipo, ya que si se analiza el objetivo de dicho sistema es el de que el trabajador pueda comunicarse con -

sus superiores y si no se tiene tal medio no se podrá ver realmente el funcionamiento de la organización debido a que es muy diferente dar solución a los problemas atrás de una mesa, que estarlos viviendo, afirmando así, que la persona adecuada para realizar sugerencias es el empleado u obrero debido a que ellos son los que viven la realidad.

Relacionando la respuesta anterior los resultados obtenidos en la pregunta No. 52 de las 17 empresas que tienen implantado dicho sistema para 12; sus resultados son muy útiles y en sólo 5 casos le son indiferentes, por lo cual podemos concluir que en la mayoría de los casos que se tiene un sistema de sugerencias se han obtenido buenos resultados logrando así en estos 12 casos una mejor comunicación.

En lo que respecta a la pregunta No. 53 obtuvimos que sólo en 29 empresas se publica un periódico, boletín o revista el cual básicamente comprende:

Noticias varias acerca de la empresa, notas culturales y educativas, difusión de políticas y pasatiempos en la mayoría de los 29 casos, por lo cual se puede apreciar que casi no se le comunica al trabajador ningún aspecto acerca de lo que es la organización y su funcionamiento por lo cual no existe en la mayoría de los casos una buena comunicación, y así confirmar que es una de las actividades que se está llevando a cabo en 50 de las 62 empresas encuestadas, de una manera hasta cierto punto deficientemente.

F) INVESTIGACION Y DESARROLLO

Refiriéndose a esta actividad que trata sobre el desarrollo de la organización y de sus recursos humanos a través de instrumentos como el inventario de recursos humanos y la planeación de los mismos, nuestra investigación arrojó los siguientes resultados.

- a) Se pudo comprobar que 36 de las 62 empresas entrevistadas realizan encuestas con la finalidad de conocer los sistemas para administrar de una manera más eficiente a su personal, utilizando sistemas implantados en otras empresas.
- b) 50 empresas mantienen al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización con el objeto de planear adecuadamente su producción y sus recursos humanos. Resultado que consideramos muy lógico, ya que como sabemos la planeación de las capacidades del hombre y sus habilidades se van a reflejar en los resultados obtenidos por la organización, además de que si se llevan al día dichos datos se podrá contar con la información necesaria que permita tener una proyección de las necesidades presentes y futuras de la organización.
- c) Se pudo observar que un promedio de 45 empresas, realizan una adecuada planeación de sus recursos humanos y con esto mismo poder tener establecido un in-

ventario de recursos humanos, ya que éste, es una herramienta muy importante para el departamento de personal, ya que a través de dicho inventario se podrán conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, etc., de cada uno de sus integrantes de manera que - puedan cubrir puestos que queden vacantes o nuevos - puestos por expansión.

Por último, cabe mencionar que el inventario y la planeación de recursos humanos actualmente dentro de las organizaciones encuestadas, más que instrumentos de investigación y - desarrollo son utilizados como herramientas de registro y control, además, que no se llevan a cabo las funciones de la investigación y desarrollo dentro de la misma, sino que se realizan en otras actividades.

G) HIGIENE Y SEGURIDAD

Como sabemos uno de los factores más importantes para todo el personal que labora dentro de la organización, es la salud de éste, ya que cuando éste se encuentra afectado existen gastos por este concepto por lo que se hace necesario mantener en buenas condiciones la higiene y seguridad del lugar de trabajo.

Aunque existe el Seguro Social el empresario no es libre de dicha responsabilidad por lo cual la Secretaría del Trabajo lo obliga a vigilar este punto.

Nuestra investigación arrojó como resultado en la pregunta No. 59 que en 51 casos si existe servicio médico, puesto de socorros u otro por cuenta de la empresa, lo que nos indica que en la mayoría de estas existen dichos servicios para mantener en condiciones la salud del trabajador aunque no es aún satisfactorio, y en donde existe se atienden únicamente primeros auxilios y pequeños malestares.

En la pregunta No. 60, en 32 casos la organización tiene celebrado un contrato con clínica o médico fuera de la empresa para mantener en buen estado la salud del trabajador lo cual no es satisfactorio ya que si todas las empresas tuviesen la oportunidad de brindar este servicio al trabajador el rendimiento de éste se evaluaría, ya que no tendría que recurrir a lugares tan concurridos como es el Seguro Social y se ahorra--

rfa el tiempo en su atención médica.

En lo que se refiere a la pregunta 61 únicamente el -- 8.06% de los casos se les devuelve parte de sus cuotas del Seguro Social y en el resto no se hace así como ya se manifestó, la mayor parte de las empresas son muchos trámites los que hay que llevar a cabo para conseguir tal objetivo y en la mayoría de los casos este es abandonado por diversos motivos como es el tiempo en que se ocupa y las trabas que ponen los funcionarios de dicha institución.

En la pregunta No. 62 que nos señala la existencia de un reglamento interior de trabajo el 89.55% de los casos manifestó que si existía dicho documento lo cual nos hace pensar que a los empresarios les interesa bastante establecer las reglas habrán de observarse dentro del lugar de trabajo.

Esto también podría tomarse como una forma de tenerlos controlados en cuanto al orden y respeto dentro del lugar de trabajo con sus respectivas sanciones en caso de que se faltara a alguna disposición que marque dicho reglamento.

Por lo que respecta a los aspectos que abarcan los servicios médicos particulares que la empresa proporciona.

En la pregunta No. 63 nos encontramos con que el 58.68% son exclusivos para los trabajadores, que el 16.13% se extienden a esposas e hijos del trabajador, el 41.94% sólo proporciona servicio de consulta médica, el 43.55% proporciona médicos y -

medicinas, en el 0.06% se limita a personal sindicalizado, en el 16.13% solamente se atienden enfermedades y accidentes profesionales. Como podemos ver en esta pregunta un porcentaje bajo es el que se ha preocupado por proporcionar servicio médico particular a los trabajadores, en algunos encontramos que se les proporcionan médicos y medicinas y solo alguna se proporciona servicio de consulta médica lo que desde nuestro punto de vista muy personal no es satisfactoria, pero también vemos que algo se ha hecho por proporcionar mejores atenciones médicas al trabajador.

En cuanto a quién es la encargada de las actividades relacionadas con la higiene y la seguridad, nos encontramos con que el 8.4% de las empresas se encarga de dicha actividad, la comisión mixta de higiene y seguridad siguiendo un orden de importancia el departamento de personal, esto como consecuencia de que la comisión debe estar de acuerdo con el departamento mencionado anteriormente y en porcentajes menores se presentó la existencia de que fuera un Ingeniero de Seguridad o un Médico quien se encargara de llevar a cabo dicha actividad.

Como se puede observar en los resultados el cuidado que se tiene por la salud de nuestros trabajadores en las industrias no es bueno pero también estamos concientes que para muchas de las empresas no es posible tener a personas que se dediquen exclusivamente a dicha actividad.

H) REGISTROS Y CONTROLES

De acuerdo a la investigación realizada, podemos notar que la historia de cada trabajador u hoja de servicios, se controla en 54 casos por medio del simple archivo, en 37 casos en tarjetas especiales de Kardex, en 12 casos en formas de visi--record, que viene a ser casi lo mismo que el Kardex, en 7 de los casos se controla el personal con base a una libreta sencilla y finalmente en 9 casos se nos informa que se emplean -- "otros" sistemas, tales como un registro a través de computadora, kardex de curso de capacitación y tarjetas especiales con información completa.

Por lo anterior podemos observar que la forma más usual es la del archivo de expedientes, combinado con kardex o visi--record, además, de que en la actualidad ya se cuenta con sistemas más técnicos que permiten llevar un control más eficiente del personal, a través de computadoras.

Específicamente para el ascenso o promoción de un trabajador, (empleado u obrero) según los datos que se obtuvieron - el medio que más valor tiene, son las pruebas especiales de capacidad arrojando un saldo de 43 casos, en 35 ocasiones la simple opinión del jefe inmediato; en 17 de los casos la simple - antigüedad, la aplicación de test adecuados y las proposicio--nes del sindicato; y por último, en 14 de los casos se emplean "otros" medios, tales como la calificación de méritos para los empleados no sindicalizados, según los méritos, responsabili--

dad y capacidad, se tienen políticas bien definidas y básicas para los aumentos, concediéndose éstos por ajuste, promoción y méritos, calificación de méritos basada en los resultados de dirección por objetivos se emplean todos los medios combinados, opinión de varias personas en comité, finalmente, la calificación mensual de la eficiencia en las labores contando para ello con la opinión del jefe inmediato.

En conclusión, se ve con absoluta claridad que en las empresas se usan diversos recursos simultáneos para las promociones o ascensos del personal, lo que es enteramente natural y lógico.

Por lo que se refiere al establecimiento de registros, creemos que no es necesario hacer mayor comentario al respecto, dado que los resultados obtenidos nos muestran claramente que la mayoría de los mismos son ampliamente utilizables por las empresas a las que se les aplicó el cuestionario.

I) RELACIONES LABORALES

Es importante tanto para la organización como para los trabajadores mantener buenas relaciones obrero-patronales, por lo que se hace necesario establecer medios para conocer las diferencias que existen entre ambas partes. En nuestra investigación, en la pregunta No. 68 que nos señala que si dentro de la empresa está organizado y publicado algún sistema para manejar y conocer los motivos de queja de su personal, nos dió como resultado que en 19 casos se tiene establecido dicho sistema, lo cual nos muestra el interés por conocer dichos motivos de queja y por lo tanto de relaciones deficientes. Este resultado en comparación con las empresas que no han puesto -- atención en este punto es muy bajo, dado que cuando no existe el conocimiento de desacuerdos da como consecuencia que existan malas relaciones entre la Dirección y los trabajadores.

En cuanto a la pregunta No. 69 el 61.29% si sabe cuando menos ante quién presentar sus quejas y un 48.48% debe intervenir el representante sindical, en el 40.32% interviene en los litigios el departamento de recursos humanos; siendo estos los datos más relevantes de esta pregunta. Por los resultados anteriores podemos percatarnos de la indiferencia en conocer el nivel de relaciones obrero-patronales reafirmando así la pregunta No. 70, la cual nos indica que el 29.51% se interesa por crear una comisión que se encargue de la mediación de dichas relaciones.

En conclusión, podemos decir que un alto porcentaje de empresas no le da la debida importancia a las quejas que presenta el personal, lo cual, pensamos que es nocivo para las relaciones, ya que no se conocen las inconformidades de las mayo rías pudiendo dar solución a las mismas. Por otra parte, esto crea una apatía hacia los directores por sentir que no son - - atendidas sus quejas creando un ambiente de frustración, lo -- cual en un momento dado no le permite al trabajador sentir que participe dentro de la organización en otra forma independiente a la de producir.

El sindicalismo por su parte ha participado dentro de - todos los aspectos de cualquier relación obrero-patronal, todo ello consiguiendo algo, pero este punto aunque se ha cuidado, - no es del todo satisfactorio, ya que si se tomara más en cuenta al trabajador se avanzaría aún más ya que estos son los que ven directamente los problemas y no es lo mismo tomar una deci sión desde un escritorio donde sólo se ven algunos aspectos en comparación con quien está viviendo diariamente las consecuencias de dichos problemas.

J) SERVICIOS Y PRESTACIONES

Como resultado de los datos obtenidos en la pregunta No. 71 referente a los diferentes servicios que otorgan las organizaciones a sus empleados pudimos observar en primer lugar que el 76.6% de las empresas cuentan con un restaurante o comedor.

Así como también, en lo que respecta a la ropa de trabajo; se observó que 21 empresas lo otorgan hasta tres veces al año. 30 empresas dos veces al año y tan sólo 9 una vez al año.

Otro de los servicios que con mayor frecuencia las organizaciones prestan es la ayuda al fomento del deporte en el -- cual 57 empresas ayudan económicamente a sus trabajadores. Por otra parte la preocupación por contar con instalaciones adecuadas, como es el servicio de baños, además de los que exige la ley en un total de 53 empresas cuentan con dicho servicio.

Por otra parte se observó que el 55% de las empresas -- otorgan becas para los hijos de los trabajadores y que en menor porcentaje (53%) cuentan con una caja de ahorros manejada y aumentada por la empresa.

Los servicios que las empresas prestan en menor número son los siguientes:

- Despensa Económica: 14 empresas.
- Transporte gratuito y gastos de transporte, disminuidos por subvención de la compañía: 19 empresas.

- Finalmente ayuda para renta de casa: 5 empresas.

Por lo que podemos decir que aunque estas prestaciones y servicios que otorgan las organizaciones les representa costos adicionales, se ven compensados en beneficios tanto para los trabajadores como para la organización. Tal es el caso -- del servicio de comedor en el cual se ahorra tiempo y elimina a la empresa la necesidad de que el empleado salga de los locales de la compañía y así, su salud, su producción y su asistencia se vean mejoradas.

Por lo tanto sin considerar el tipo de prestación, las organizaciones esperan que el costo de estas se compensarán -- con una eficiencia incrementada, una menor rotación de personal y otros beneficios tangibles para la organización. Ya que para el empleado, las prestaciones representan un ingreso extra, seguridad adicional y mejores condiciones de trabajo.

Así las prestaciones pueden satisfacer necesidades y carencias de los empleados que no están satisfechos con los salarios que perciben.

K) TERMINACION DE SERVICIOS

Referente a esta actividad, de acuerdo a los datos obtenidos en la pregunta No. 72, en el sentido de que cuáles son las causas más comunes de la terminación de servicios, en orden de importancia son las siguientes:

59 empresas por renuncia de sus trabajadores, 29 por liquidaciones a su personal, 11 empresas por muerte de sus trabajadores y finalmente 8 empresas manifestaron que la causa más común de la terminación de las relaciones laborales es por incapacidad.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos anteriormente, en la actualidad la causa más palpable por la que se rompe la relación obrero-patronal, es la renuncia del trabajador, esto debido principalmente a la falta de comunicación entre ambas partes, es decir, que el trabajador al ser contratado si no se le logra introducir adecuadamente con planes y políticas de la organización, con instalaciones de las mismas y con quienes serán sus nuevos compañeros de trabajo, terminará por sentirse desprotegido y mal identificado, motivo por el cual renunciará a su empleo; cabe observar que esta decisión, se verá reflejada en los intereses de la organización, ya que a mayor rotación de personal mayor costo para ésta.

7) CONCLUSIONES

## 7) C O N C L U S I O N E S

De acuerdo a los datos obtenidos podemos concluir lo siguiente:

1.- Que las actividades realizadas por el departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas encuestadas, generalmente son llevadas a cabo en un porcentaje muy aceptable. - Cabe señalar que antes de realizar el presente estudio se pensó que las actividades de dicho departamento se llevaban a cabo en un 100%, pero la realidad nos mostró que se están realizando bajo un promedio del 90% a excepción de las actividades de investigación y desarrollo y comunicación.

2.- Para comprobar nuestras hipótesis, se tiene:

Que realmente los conocimientos que adquirimos tienen una aplicación viva en las organizaciones y por lo tanto, la persona adecuada para desempeñar las actividades de un Departamento de Recursos Humanos es el Licenciado en Administración, ya que es el profesionalista que cuenta con los conocimientos necesarios para ejecutar eficientemente dichas actividades; ya que si se observan los datos obtenidos la profesión que domina es la citada anteriormente.

3.- Es importante también concluir que la Administra-

ción de Recursos Humanos generalmente no ha cambiado en los últimos años sino que únicamente ha ido perfeccionándose día con día, debido básicamente a que se está aplicando en su mayoría los aspectos teóricos que se nos han proporcionado a excepción de un método de valuación que en la actualidad varias empresas lo están utilizando el cual es denominado con el nombre de "Método Hay" con el fin de llevar a cabo una valuación más objetiva de los puestos y así proporcionar una más justa remuneración, concluyendo así que ha sido uno de los aspectos más trascendentes encontrado durante nuestra investigación de campo.

4.- Otro punto que deseamos destacar como conclusión, es como ya lo expresamos antes, la falta de comunicación entre la organización y el trabajador, lo cual consideramos que se debe básicamente a una falta de planeación y organización tanto de los medios para comunicar como de los canales.

Lo cual se puede solucionar a través del establecimiento de canales de comunicación a través de los cuales los subordinados podrían comunicarse en forma ascendente con sus superiores como son:

- a) Contactos cara a cara.
- b) Reuniones supervisoras de grupo con el fin de romper el hielo.
- c) Programas de contacto con los empleados y obreros a través de los cuales puedan comunicar cuanto quieran.

- d) Buzón de quejas y sugerencias, o cualquier otro, -- siempre y cuando se adapte a las necesidades de la organización.

Por otra parte también los directivos deben de establecer canales de comunicación hacia abajo a través de los cuales puedan fluir las órdenes y la información como pueden ser:

- a) La publicación de un periódico o revista.
- b) Cartas a los empleados.
- c) Los manuales.
- d) Un mural o cartelera o tablero de anuncios.
- e) Reuniones de grupo de cada departamento.
- f) Informes quincenales, mensuales o anuales.
- g) El sindicato.
- h) La cadena de mando, etc.

Y así poder dar y recibir información para poder lograr óptimamente los objetivos tanto organizacionales como personales.

5.- Otro aspecto trascendente que deseamos señalar, es el hecho de que el jefe de Recursos Humanos o de personal se está haciendo allegar de personas especializadas para llevar a cabo mejor las actividades de las cuales es responsable, ya -- que pudimos comprobar que dentro del departamento de Recursos Humanos se está optando por tener especialistas en capacitación, en relaciones laborales, en reclutamiento y selección y-

en higiene y seguridad en la mayoría de los casos, siendo este aspecto algo muy importante para nuestra profesión, debido a - que se está ampliando nuestro campo de actividad, lo cual - - trae como consecuencia un mayor desarrollo profesional para el Licenciado en Administración en las organizaciones.

Por lo cual consideramos necesario que dentro de nuestra carrera se incluyan materias específicas, que estudien y analicen más ampliamente a la capacitación, a las relaciones laborales, al reclutamiento y selección y a la higiene y seguridad, y así poder tener una consciente comprensión de sus objetivos.

6.- Algo que no deseamos pasar por alto a pesar de que nuestra investigación nos arrojó buenos resultados, es lo referente a la necesidad imperiosa de implantar programas de capacitación acordes a las necesidades de las empresas y de nuestra realidad y así poder desarrollar un México mejor, ya que de nuestro muy particular punto de vista la capacitación se está llevando a cabo solo para dar cumplimiento a una disposición legal, y realmente no se están apreciando objetivamente y concientemente los beneficios que trae consigo la capacitación tanto para la empresa, como para el trabajador y en última instancia para el país.

Por último esperamos haber dejado demostrado a lo largo de nuestra investigación y de nuestros comentarios la importan

cia tanto de la Administración de Recursos Humanos como del departamento de Recursos Humanos en las organizaciones para -- que éstas puedan llevar a cabo felizmente tanto los objetivos personales como organizacionales que son tan importantes para el desarrollo de cualquier país, ya que "los Recursos Humanos son nuestra más importante riqueza".

8. BIBLIOGRAFIA

## 8. BIBLIOGRAFIA

- 1.- "Administración de Personal". Raymundo Amaro Guzmán. Editorial Limusa. México, 1981.
- 2.- "Administración de Recursos Humanos". Fernando Arias Galicia. Editorial Trillas. México, 1978.
- 3.- "Administración de Personal". Primera Parte (Relaciones Humanas). Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1980.
- 4.- "Administración de Personal". Segunda Parte (Sueldos y Salarios). Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1980.
- 5.- "Capacitación y Desarrollo de Personal". Alfonso Silice. Editorial Limusa. México, 1981.
- 6.- "El Análisis de Puestos". Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1981.
- 7.- "Gufas para las Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad en los Centros de Trabajo". Edición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del I.M.S.S.
- 8.- "Manual de Derecho de Trabajo". Euquerio Guerrero. Editorial Porrúa, S.A. México, 1979.
- 9.- "Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales". Felipe Pardinás. Editorial Siglo XXI. México, 1981.
- 10.- "Nueva Ley del Seguro Social". Jarger Moreno Padilla. -- Editorial Trillas. México, 1979.

- 11.- "Nueva Ley Federal del Trabajo Tematizada". Flores Balta  
zar Cavazos. Editorial Trillas. México, 1979.
- 12.- "Principios de Administración de Personal". Felipe - -  
Edwin B. Editorial McGraw-Hill. México, 1978.
- 13.- "Relaciones Públicas". Su Administración en las Organiza-  
ciones. Editorial Trillas. México, 1975.