

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**MODELO PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO DE
PERSONAL EN UNA FABRICA DE TUBERIA DE PLASTICO.**

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a:

Armando Campos Sánchez

Director de Seminario: Lic. David Ochoa Moreno



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

1. CONTRIBUCIONES DE TAYLOR A LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	3
1.1 QUE ES LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	5
1.2 EL PAPEL QUE JUEGA LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	10
2. EVOLUCION DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL.....	13
2.1 SELECCION DE PERSONAL.....	14
2.2 ENTRENAMIENTO.....	15
2.3 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.....	16
2.4 PRESTACIONES.....	16
2.5 RELACIONES LABORALES.....	17
2.6 INVESTIGACION DE PERSONAL.....	19
3. NATURALEZA DEL PROGRAMA DE PERSONAL.....	20
3.1 MANTENIMIENTO DEL PROGRAMA DE PERSONAL.....	25
4. DESARROLLOS CONTEMPORANEOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	27

CAPITULO II

MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

1. SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACION.....	30
2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	33
2.1 OBJETIVOS Y POLITICAS DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL.....	37

3.	ORGANIZACION Y STATUS DEL DEPTO. DE PERSONAL..	42
3.1	IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	44
3.2	ORGANIGRAMA DEL DEPTO. DE PERSONAL.....	48

CAPITULO III.

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION .

1.	ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION.....	49
1.2	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	58
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	59
2.1	OBJETIVOS.....	60
2.2	HIPOTESIS.....	61
2.3	MUESTRA.....	62
2.4	TECNICAS UTILIZADAS EN LA RECOPIACION DE DA-- TOS.....	63
3.	VACIADO DE LA INFORMACION.....	67
3.1	SELECCION DE PERSONAL.....	67
3.2	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	70
3.3	SEGURIDAD E HIGIENE.....	72
3.4	ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.....	72
3.5	ANALISIS DE PUESTOS.....	73
3.6	MOTIVACION.....	73
3.7	PRESTACIONES.....	73
3.8	ANALISIS DE LA INFORMACION.....	74
4.	RECOMENDACIONES.....	77

CAPITULO IV.

PROYECTO DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN UNA FARRICA DE TUBERIA DE PLASTICO.

1.	OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....	79
1.1	ASPECTOS FINANCIEROS QUE SE DEBEN CONSIDERAR.....	80
2.	ANALISIS Y DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES - DEL DEPTO. DE PERSONAL (INCLUYENDO COSTOS- DE LAS MISMAS).....	83
2.1	RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION....	83
2.2	CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	104
2.3	SEGURIDAD E HIGIENE.....	117
2.4	ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.....	127
2.5	PRESTACIONES.....	141
2.6	OTRAS FUNCIONES QUE DEBE CONSIDERAR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	144
3.	ORGANIGRAMA DEL DEPTO. DE PERSONAL.....	146
3.1	PROYECTO DE INVERSION	147
3.2	PRESUPUESTO REQUERIDO PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN FUNCION AL ANALISIS DE SUS- ACTIVIDADES.....	148

CAPITULO V.

LA PROYECCION QUE DEBE TENER EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

1.	NECESIDADES DE INVESTIGACION DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.....	150
2.	EL GERENTE DE PERSONAL COMO AGENTE DE CAMBIO.....	154
3.	DESAFIOS QUE PRESENTA EL DEPTO. DE PERSONAL- EN EL FUTURO.....	158

CONCLUSIONES..... 161

BIBLIOGRAFIA.....

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

La importancia de los Recursos Humanos ha sufrido transformaciones en los últimos años. Si anteriormente se pensaba en el adecuado manejo del personal contribuía a lograr mejores resultados, hoy es considerado como un aspecto determinante para garantizar el éxito de los negocios.

La Administración de Personal asume una de las más importantes responsabilidades en una organización productora de bienes o de servicios. Es indiscutible que esta área ha sido creada para resolver los grandes y pequeños problemas que suelen surgir en el campo de las relaciones industriales; no obstante, en algunas ocasiones la Administración de Personal suele crearlos en lugar de resolverlos, fenómenos que ocurren cuando el ejecutivo se halla un tanto desplazado, en tiempo, o en espacio, del momento o del área de sus actividades.

En la presente tesis se contempla la estructura organizativa del departamento de Personal de la empresa "Plásticos X" dedicada a la fabricación de tubería de PVC. (Cloruro de polivinilo), en la cual se hace un análisis de las distintas actividada

des del departamento, para posteriormente proponer un proyecto que se adecue a las necesidades que -- presenta el departamento de Personal dentro de la organización con el objeto de lograr una buena Administración de Personal que esté acorde con los - objetivos que persigue la organización, para el buen desempeño de sus funciones.

CAPITULO I

ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.1.- CONTRIBUCIONES DE TAYLOR A LA ADMINISTRACION
DE PERSONAL.

Posiblemente nunca ha existido un líder en el campo de la Administración cuyas contribuciones filosóficas hayan estado sujetas a más revisiones, - análisis e interpretaciones que las de Frederick W. Taylor. Si bien se ha sugerido que Taylor, al colocar su énfasis primordial sobre los estándares - de trabajo, el mejoramiento de los métodos y los - sistemas de incentivos financieros pudo haber dejado de considerar las fuentes no financieras de motivación o la influencia del grupo informal, buscó también mejorar el bienestar del obrero. Taylor - estaba convencido de que la Administración Científica proporcionaba a los trabajadores la mejor oportunidad para tales mejoras, ofreciéndole los medios con los cuales podrían aumentar su productividad y compartir los beneficios resultantes. A pesar de que su enfoque puede haber sido autocrático en cierto sentido, en comparación con el énfasis actual de solicitar la participación y las contribuciones del

empleado en relación con la medición de su trabajo y los métodos para mejorarlo, puede considerarse - que fue progresista en términos de las prácticas - usadas por la gerencia en aquella época.

Además en el área de Administración de Personal Taylor ayudó a la gerencia a reconocer el hecho de que los empleados difieren en sus habilidades y que muchos de ellos, debido a las fallas en la asignación a un trabajo apropiado y a la falta de entrenamiento, no tienen la oportunidad de ejercer al -- máximo sus habilidades, con detrimento para ellos - mismos y para la compañía.

1.1) QUE ES LA ADMINISTRACION DE PERSONAL:

Muchos administradores de personal así como altos gerentes de Administración de Personal coinciden en que la Administración de personal es una responsabilidad administrativa de línea pero es también una función de Staff. Si bien esta distinción se ha borrado en la práctica de muchas organizaciones, es -- útil comenzar con ella como principio de trabajo.

Puesto que la meta de la Administración es obtener resultados efectivos con personas, la Administración de Personal es una responsabilidad administrativa básica que penetra a todos los niveles de la administración dentro de cualquier organización, comenzando por el ejecutivo principal.

La administración de personal también penetra a todos los tipos de administración funcional, como la administración de producción, administración financiera, la administración de ventas, la administración de investigación, etc. A menos que los mismos gerentes esperen desempeñar todas las obligaciones

de las cuales son responsables, como sucede en las empresas pequeñas, en estos casos tendrán que desempeñar todas las obligaciones de las cuales son responsables, tendrán que procurarse la cooperación de otras personas dentro de su parte de la organización total. En otras palabras todo miembro del grupo administrativo hacia abajo debe ser un administrador de personal ya que para lograr resultados efectivos se depende de los esfuerzos cooperativos de los subordinados.

Este aspecto a veces a sido desafiado por quienes aseguran que un administrador de personal efectivo es el "agente" del ejecutivo principal y que debe actuar por la alta gerencia en todos los asuntos que afecten al personal. Con esto pretende decir en pocas palabras que todo gerente es responsable que su personal haga y continúe haciendo un buen trabajo y esta responsabilidad no puede ser compartida. Cualquier intento de compartirla, inclusive con el departamento de personal, sólo puede estimular la confusión y los inevitables conflictos de línea y Staff.

Antes de continuar es necesario hacer un énfasis en los conceptos de autoridad de Línea y Staff.

Los gerentes de Línea o de operaciones son los que tienen la plena responsabilidad del -- éxito o del fracaso de sus unidades en el logro de sus objetivos o tareas asignadas. Reciben - órdenes de sus superiores y son los responsables de su cumplimiento dando instrucciones a sus proprios subordinados.

Por otra parte los especialistas Staff son los que proporcionan servicios especializados a los gerentes de línea, y los asesoran y los aconsejan para que cumplan con sus responsabilidades.

Dentro de sus propios departamentos los administradores de personal, tienen autoridad de - Línea, sin embargo fuera de sus departamentos el control debe ejercerse con cautela y tacto, si se desea ganar la confianza y cooperación de la administración de Línea de toda organización. Los -- administradores de personal efectivos son los que tienen éxito en persuadir a otros gerentes que desean trabajar con los especialistas Staff en vez de estar contra ellos. La autoridad de la gente de personal debe derivarse de las políticas y procedimientos que ellos han ayudado a formular, y de la autoridad interna que es el resultado de un conocimiento especializado y aceptado.

En algunas organizaciones un director de personal asume la responsabilidad de Línea para asuntos de personal que son propiamente responsabilidad de los gerentes de Línea. Por ejemplo cuando un nuevo supervisor o jefe de departamento carece de habilidad o conocimientos para tratar los problemas de personal, un gerente de personal puede tener que manejarlos en forma temporal para mostrar lo que debe hacerse. Pero el peligro está en que eso puede ser resentido por los mismos gerentes - que deberían estar buscando la ayuda del Staff para enfrentar sus propias responsabilidades de personal.

En ocasiones un especialista de personal encuentra oposición cuando ofrecen consejos a los gerentes de línea. En una situación así la gente de personal sólo puede esperar tener éxito si han ganado la reputación de ser una fuente de ayuda - más que una amenaza para los gerentes de línea. La ayuda del Staff es probable que sea más efectiva cuando es deseada, no impuesta. La expropiación mutua de las dificultades organizacionales o departamentales, emprendidas de conjunto, deben conducir al gerente a seleccionar un curso de acción sobre un problema particular de recursos hu-

manos consistente tanto con las necesidades departamentales así como con las amplias políticas y objetivos de la organización. En esta forma - un administrador de personal efectivo puede ayudar a los gerentes a desarrollar su capacidad para manejar sus propios problemas de personal.

1.2) EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Existen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados, determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos que pueden emplearse en la administración de personal en cualquier organización, sin importar su tipo o propósito, o características de su personal. Este hecho también se aplica a toda organización, sea esta gubernamental, de investigación, militar educativa o de otra índole. Puesto que todas las organizaciones, sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivo, debe operar con personas y mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituyen básicamente la dirección de personas. Cualquier gerente o supervisor que sea responsable del trabajo de otros en una organización debe, en consecuencia, dedicarse a la administración de personal y llevar a cabo los diferentes procesos, tales como entrenamiento, motivación, y asesoramiento, que su responsabilidad entraña. La principal función de los funcionarios del departamento de personal, por otra parte, es proporcionar a los gerentes toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de --

sus subordinados en una forma más efectiva en la concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.

Aún cuando la administración de personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos -- comunes. Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace cientos de años se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aun que sólo fueron sobre una base de errar o aceptar. Sin embargo poco a poco se necesitó hacer mejoras en el desempeño de estos procesos. Muchos de estos adelantos surgieron como respuesta a estas necesidades o presiones específicas que se originaban como resultados de crisis militares, económicas o sociales pero con más frecuencia las mejoras tendían a desarrollarse lentamente durante largos períodos de tiempo.

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la Administración - de Personal contemporánea se presentaron durante el período de la edad media. Fue en aquella época en que las relaciones de libre empleo sobre las cuales están basadas las relaciones -- contemporáneas con el personal, comenzaron a -- emerger. El crecimiento de ciudades y poblaciones proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal que existía en esa época.

2.- LA EVOLUCION DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL.

Dentro de la evolución que ha tenido la Administración de Personal se encontró que a medida que los beneficios que se derivan de las funciones de personal, los programas empezaron a -- evolucionar desde sólo llevar meramente registros y funciones de contratación, hasta hacer algo que cubre todas las fases de la Administración de Personal. Los especialistas en personal fueron empleados para ayudar a los gerentes en actividades como entrenamiento, administración de sueldos y salarios, prestaciones adicionales, relaciones laborales, etc.

Con lo antes expuesto se presenta el desarrollo de las distintas funciones dentro de la Administración de Personal.

2.1) SELECCION DE PERSONAL

Originalmente la selección de Personal estaba basada en un poco más que la decisión a la que se llegaba como resultado de un contacto personal con el empleado finalmente se utilizaron varios tipos de pruebas que fueron útiles para proporcionar evidencias -- adicionales sobre las cuales pudiera basarse la Selección. Se estableció la solicitud de empleo la cual -- ayudo a establecer mejores vínculos con los solicitantes, dentro de las pruebas que se realizaban se im -- planto el uso de los Tests que sirvió originalmente -- para conocer al individuo desde un punto de vista Psicológico. El uso de los Tests Psicológicos recibió un gran impulso durante la Segunda Guerra Mundial y en -- los períodos más recientes de conflictos militares.

2.2) ENTRENAMIENTO.

Otra función de personal que ha sido asunto de énfasis importante dentro de la Segunda Guerra Mundial tanto por parte de la industria como del gobierno, fue el entrenamiento. La experiencia y los conocimientos obtenidos en el campo del entrenamiento durante este período hizo mucho para que las compañías se dieran cuenta de sus contribuciones potenciales, con el resultado de que el entrenamiento se convirtió en una división importante del departamento de personal.

La ley Smith-Hungles aprobada en 1914 proporcionó el apoyo financiero para la preparación vocacional. La primera Guerra Mundial ayudó a estimular el mejoramiento para la capacitación para aprendices así como el entrenamiento en el trabajo de fábricas. La Segunda Guerra Mundial dio como resultado la creación al bien conocido programa de adiestramiento dentro de la empresa (ADE). Se hicieron versiones modificadas con el propósito de entrenar a supervisores en el desempeño de su trabajo con más efectividad que todavía son utilizados por algunas organizaciones.

2.3) ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Aún cuando el movimiento de la Admon. científica dio como resultado la creación de varios tipos de sistemas de incentivos, no fue sino hasta la mitad de la década de 1920, que se creó un sistema objetivo para la creación y la determinación de la base para los salarios por hora. Entre algunos de los primeros sistemas de Valuación de Puestos se encontraron los originados durante esos años por MERRIL L. LOTT, y EUGENE BENGE. Aún cuando los sistemas de Valuación de puestos fueron hechos originalmente para puestos inferiores al nivel gerencial, posteriormente han sido creados otros sistemas para los puestos de Dirección.

2.4) PRESTACIONES.

En la década de 1920, empezaron a proporcionarse ciertos beneficios y servicios a los empleados por parte de ciertas compañías como parte de su programa de personal. Uno de estos servicios fue la ayuda a los empleados en forma de consejo, la cual hizo uso del cuerpo de conocimientos que estaban siendo adquiridos en los campos de la de la ciencia de Psico-

-logía y la Psiquiatría. Otros beneficios iniciados incluyeron las relaciones con la salud y las recreaciones con los empleados, los días de fiesta pagados, las vacaciones, los permisos por enfermedad y las pólizas de seguro de vida pagadas. Sin embargo muchos de estos beneficios que a menudo fueron implantados con un espíritu de paternalismo benevolente, fueron eliminados durante la década de los años 30s. Como resultado de las demandas de empleados y de sindicatos, más bien que por la generosidad del patrón, la mayoría de estos beneficios fueron reintroducidos en una escala aún mayor a principios de la Segunda Guerra Mundial.

2.5) RELACIONES LABORALES.

La aprobación de la ley WAGNER, obligó a las empresas a contratar a las organizaciones lucrativas con los sindicatos que representaban a sus trabajadores. En los últimos años los empleados de las empresas gubernamentales, federales, estatales, y locales-educacionales y de otras organizaciones no lucrativas, también han recurrido a la sindicalización y a la contratación colectiva, e incluso al derecho de huelga como medio de mantener sus condiciones de trabajo al parejo de las concedidas a empresas particulares. Así las relaciones laborales se han convertido en una función de suma importancia en la Admon. de Personal, en la mayoría de los tipos de organizaciones. Sea o no -

que se haya impedido que los costos de la mano de obra hayan quedado fuera de control y que las huelgas-tácticas dilatorias u otras interrupciones puedan evitarse, esto depende en gran medida de cuan efectivos sean los especialistas en relaciones laborales de la organización al negociar con el sindicato.

También dependen del éxito que pueda tener la organización para implantar políticas y prácticas de personal que permitan resolver pacíficamente las diferencias con el sindicato. Debido a la importancia que han adquirido las relaciones laborales, se requiere cada vez más que los individuos responsables de ellas tengan mucha preparación y experiencia en esta área. Los miembros de la alta gerencia además de los especialistas en relaciones laborales tienden a tener una función más activa en las negociaciones y en la resolución de quejas con el sindicato.

2.6) INVESTIGACION DE PERSONAL.

Para 1920 la necesidad de mayores conocimientos acerca del comportamiento humano basado en evidencia objetiva y no en una mera opinión, hizo que se diera más importancia a la Investigación de Personal. Algunos de los estudios iniciales fueron dirigidos hacia la determinación de los efectos de las condiciones de trabajo, tales como horas de trabajo y períodos de descanso pudieran tener sobre la fatiga y la productividad del trabajador.

Los famosos estudios de HAWTHORNE, que se hicieron para la investigación de este tema. Sin embargo a medida que este estudio progresaba se descubrió que el ambiente social podía tener un efecto sobre la productividad, si no es que mayor, en el ambiente físico. A finales de los años de 1920, el estudio representaba el primer esfuerzo en lo que había venido a llamarse el campo de las ciencias de la conducta. Este estudio reveló que la influencia de los grupos de trabajo podían tener sobre la productividad de los empleados y sobre su respuesta a factores tales como la supervisión y los incentivos financieros. También represento la iniciación del concepto no directivo con los empleados.

3) NATURALEZA DEL PROGRAMA DE PERSONAL.

Para una planeación objrtiva y efectiva son necesarios los programas que gobiernen varias funciones administrativas que deben ejecutarse en la organización dedicada a la fabricación de tubería de plástico. La orientación que necesita la gerencia puede estar proporcionada a través de programas acerca de funciones tales como ventas, producción, finanzas, así como funciones de Staff tales como ingeniería, investigación, y por supuesto, Personal. Estos programas constituyen los planes generales que definen los objetivos, las políticas, los procedimientos y los presupuestos que gobiernan el funcionamiento de varias funciones a las cuales se aplican. A su vez los programas de Personal proporcionan orientación para las varias decisiones y acciones que se toman en la Administración de Personal. Dentro del programa de Personal deben desarrollarse programas más específicos que cubren aquellas funciones que desempeña la Admon. de personal para coordinar y controlar. Por ejemplo si la organización es de suficiente tamaño, por lo regular se establecen programas específicos que cubran reclutamiento, comunicación, seguridad industrial, motivación, higiene, méritos, se --

lección, adiestramiento, administración de sueldos y salarios , y prestaciones adicionales, para mencionar sólo algunas de estas funciones.

Los objetivos representan los resultados o fines que la organización piensa o espera lograr. En contraste con los enunciados de propósito que cubren la razón de la existencia de la organización, los relativos a los objetivos indican lo que se desea lograr. Los objetivos se establecen como parte del proceso de planeación y se aplican a determinado período de tiempo, un año, cinco años u otro período. Los objetivos que requieren períodos mayores requieren ser un tanto amplios con el resultado que pueden necesitar traducirse en períodos más específicos para un período más limitado si es que van a tener valor realista.

Estrechamente relacionados con los objetivos de la organización se encuentran sus POLITICAS, las cuales guían las acciones que son necesarias para lograr estos objetivos. En esta forma las políticas proporcionan los medios para llevar a cabo los procesos administrativos y, como tales, son una ayuda para la toma de decisiones. Al igual que los objetivos pueden ser idealistas o realistas; -

generales o específicos; cualitativos o cuantitativos; de ámbito estrecho o amplio. Sin embargo - si los objetivos determinan que se debe hacer, las políticas determinan como debe hacerse. También - difieren de los objetivos, en que son efectivas -- cuando se formulan y existen hasta que se revisan. Por otra parte los objetivos son capaces de ser lo grados en cualquier período futuro y no en la época en que son formulados.

NECESIDAD DE LAS POLITICAS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Las políticas cuidadosamente desarrolladas son vitales para la administración de personal, - debido a que toda persona es sencitiva a cuales-- quiera diferencias en el trato, sin importar lo - ligeras que sean, que reciban en comparación con otras personas.

Los PROCEDIMIENTOS sirven para implantar las políticas, prescribiendo el curso de acción que debe tomarse para la administración de di-- chas políticas. Los procedimientos de personal indican en esta forma, la secuencia cronológica de los pasos que deben seguirse para observar las políticas establecidas. Los procedimientos rela--

tivos a la selección de empleados por ejemplo pueden prever que a las individuos se les pida primeramente que llenen una forma de solicitud o que sean entrevistados por un representante de la oficina de Personal de lo cual deberán complementar otros pasos prescritos.

A pesar de su importancia para el programa, tanto los procedimientos como las políticas de Personal deben tratarse como un medio para alcanzar un fin y no como fines por si mismos, o como excusas para dejar de tomar la acción necesaria.

Las relaciones o declaraciones relativas a los objetivos, políticas y procedimientos, pueden ser significativos solamente si existen provisiones financieras para apoyar dichas declaraciones. Puesto que un presupuesto constituye tanto un plan financiero como un control para el gasto de los fondos necesarios para apoyar el programa, representa uno de los mejores indicadores de la verdadera actitud de la gerencia hacia el programa.

OBTENCION DEL APOYO PARA EL PROGRAMA DE PERSONAL.

El apoyo de los jefes de departamento y de los supervisores es esencial para el éxito del programa de personal, ya que son ellos los que deben interpretar y seguir las políticas y procedimientos del programa y hacerlos trabajar. Son los individuos directamente responsables de traducir el programa en acción.

El apoyo del programa de Personal de parte de -

la alta gerencia, es esencialmente especial para su éxito. Puesto que los que se encuentran en niveles más elevados están interesados en reducir los costos y aumentar las utilidades, su apoyo para el programa puede depender de las contribuciones que crean que el programa puede ofrecerles a ese respecto. Si bien las contribuciones del programa de Personal a la satisfacción de los trabajadores puede ser de algún interés para los gerentes de niveles superiores, es probable que estén más interesados en cómo el programa va a contribuir a los principales objetivos de la organización.

Si el personal Staff puede proporcionar evidencias tangibles de la contribución del programa a estos y otros objetivos organizacionales el trabajo de obtener el apoyo de la alta gerencia puede hacerse mucho más fácil.

3.1) MANTENIMIENTO DEL PROGRAMA DE PERSONAL.

Un programa de personal debe ser lo suficientemente dinámico para enfrentarse a condiciones cambiantes. En consecuencia debe revisarse periódicamente para determinar si se están realizando satisfactoriamente sus objetivos y si aún se requieren las políticas de personal o los procedimientos existentes. La revisión del programa con regularidad también puede ayudar a revelar también si cualquiera de sus funciones está o no contribuyendo adecuadamente al programa. Un examen de los programas de entrenamiento por ejemplo podría ayudar a descubrir que esa función está siendo descuidada por algunos departamentos. En forma similar, un estudio de los resultados que se están logrando por los Tests Psicológicos podría indicar que deben hacerse cambios en el programa de pruebas.

Un programa dinámico deberá permitir que se efectúen cambios en los objetivos, políticas, procedimientos y presupuestos, siempre que lo requieran así los cambios en las condiciones. La escasez de ingenieros por ejemplo ha forzado a muchas compañías a cambiar sus políticas de selección, contratando técnicos sin grados de estudios universitarios para --

cictos puestos que anteriormente se cubrían con Inge--nieros graduados. En otros casos la autorización de los procesos de producción han hecho necesario que ciertas-compañías proporcionen más actividades de entrenamiento y que modifiquen sus políticas de jubilación más temprana a sus trabajadores desplazados por las máquinas.

El tiempo excesivo consumido para manejar quejas y problemas disciplinarios para conducir largas negocia-ciones de contrato a menudo se obtienen despreciando - otras funciones, como entrenamiento o comunicación. Ade-más ciertas áreas del programa de Personal pueden reci-bir atención deproporcionada debido a la publicidad que estas áreas reciben en la literatura profesional en las reuniones profesionales. El Gerente de Personal por esta razón debe evaluar críticamente lo que lee y escucha para que él como los otros gerentes no creen un desequi-librio entre las actividades del programa de Personal.

Para que el programa de Personal se mantenga -- adecuadamente de acuerdo a los objetivos de la organiza-ción deberán desarrollar controles adecuados para este-propósito. El presupuesto de Personal ofrece una de -- las formas más efectivas al establecer los límites fi-nancieros dentro de los cuales debe operar el progra -- ma.

4) DESARROLLOS CONTEMPORANEOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

El desarrollo de gerentes fue una de las primeras funciones del departamento de personal que recibió una atención especial, en relación con los esfuerzos de las compañías para reconstruir sus grupos administrativos, los cuales se habían visto merzados y a menudo resultaron eficientes durante el período de libre competencia de la Segunda Guerra Mundial. La existencia de la rivalidad de mano de obra, así como de un nivel de baja moral y eficiencia en las compañías, estimularon también los esfuerzos para mejorar la cooperación del empleado y para promover un mejor entendimiento mutuo. Esto originó un mayor énfasis y en ocasiones, un sobre énfasis en los programas de participación y comunicación con los empleados, así como en la materia de relaciones humanas en general. La organización de programas de entrenamiento para ayudar a los gerentes y supervisores a entenderse mejor con sus subordinados, individuos y con los miembros del grupo de trabajo, fue la tendencia que caracterizó los esfuerzos de las compañías para mejorar las relaciones con el personal. Estos programas daban

generalmente un énfasis considerable al uso de las técnicas de liderato participativo de la Dirección de Personal así como ayudar al gerente a adquirir una mayor comprensión de las causas del comportamiento de sus subordinados y de las reacciones de estos hacia su personalidad. Los gerentes también recibieron ayuda para desarrollar una mayor conciencia de las reacciones de otros hacia ellos participando en cursos de entrenamiento, los cuales en la actualidad están siendo proporcionados por cierto número de centros universitarios en toda la nación.

Los esfuerzos encaminados a hacer que los empleados cooperen y ejerzan su máximo esfuerzo, han ayudado también a renovar el interés de las compañías en los planes de incentivos financieros.

A diferencia de los planes de incentivos originales de hace unas cuantas décadas, los actuales dedicaban un mayor énfasis para proporcionar a los empleados la oportunidad de verse más involucrados en las decisiones que afectan a su trabajo así como la oportunidad para adquirir mayores ingresos monetarios. Algunos de los planes actuales tales como la participación de utilidades e ingresos que han permitido --

que el pago de incentivos se difieran hasta la jubilación, proporcionando así fondos para este propósito, así como los ahorros obtenidos en impuestos. En adición a estos planes de pensiones que se han desarrollado en conexión con los sistemas de incentivos financieros, existen otros muchos que se han integrado con los programas de retiro de las compañías. El número de planes de pensiones privadas empezó a incrementarse rápidamente alrededor del año de 1950, después de la suprema corte de 1948, había reglamentado estos como asuntos legítimos -- para la negociación colectiva. La vasta mayoría de las empresas cuentan actualmente con un plan de pensiones para sus empleados y las pequeñas compañías como puede ser el caso del modelo que se propone en la presente tesis como resultado de la presión sindical y de la competencia para obtener buen personal están siendo rápidamente a hacer lo mismo.

CAPITULO II .

MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL .1) SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACION.

Las teorías que existen de las organizaciones y de la función gerencial, han sufrido cambios substanciales como resultado de las investigaciones en las ciencias de la conducta.

Entre los componentes o procesos en los cuales pueden dividirse por lo general en un sistema administrativo, se encuentra la Planeación, la organización, la Dirección y el Control. Estos procesos son en los cuales el ejecutivo en jefe hasta el supervisor de primera línea deben dedicarse en el desempeño de sus puestos. Si bien los gerentes de niveles más elevados en una organización dedican proporcionalmente más tiempo a la Planeación y la Organización, sus colegas en los niveles inferiores más tiempo a dirigir y controlar, todo individuo que actúa en un papel de supervisor debe desempeñar, por lo menos hasta cierto grado cada uno de los pasos del proceso administrativo, con frecuencia, en forma simultánea.

La integración de Personal es un proceso que esta relacionado con los requerimientos de potencial -- humano dentro de la organización. Debe asegurar que -- este no sólo este plenamente calificado para desempe-- ñarlo. La Integración de Personal está estrechamente-- interrelacionada con el proceso de Planeación, ya que-- requiere que se anticipen las necesidades de Recursos Humanos con tiempo suficiente de tal manera que haya-- personal calificado disponible cuando se presenten va-- cantes.

Como una de las principales actividades del depar- tamento de Personal comprende el desempeño de muchas -- funciones diferentes las cuales incluyen el Recluta -- miento, Selección, Colocación y desarrollo de personal para cada uno de los puestos de la organización, que -- van desde los que se encuentran en la alta gerencia -- hasta los de nivel operativo. También incluye la eva-- luación del desempeño de quienes ocupan dichos puestos para decisiones relativas a su transferencia, promo-- ción y despido.

Los sistemas gerenciales o administrativos, deben estar interrelacionados con otros sistemas y subsiste-- mas. El éxito con el cual el sistema de la organiza -- ción puede alcanzar sus objetivos depende en gran parte de la efectividad del sistema completo, gerencial; y a su vez este requiere un sistema de información -- efectiva. Por lo tanto la Administración de Personal--

queda facilitada por la buena organización que establece las bases para su funcionamiento.

Para poder lograr los objetivos de cualquier organización se requiere de una serie de recursos, los cuales son los elementos que administrados correctamente permiten alcanzar mejor los objetivos de cualquier organización, y entre estos recursos se encuentran:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones, la maquinaria, los muebles, -- las materias primas, etc.

RECURSOS TECNICOS: Bajo este rubro, se listan los sistemas, los procedimientos, organigramas, instructivos etc.

RECURSOS HUMANOS: No sólo el esfuerzo y la actividad humana quedan comprendidos en este rubro, sino también diversos factores que dan modalidad a esta actividad; conocimientos, experiencia, interés vocacional salud, aptitudes potenciales, etc. Dentro de los distintos Recursos Humanos ya que para la elaboración -- del presente modelo, son los que se consideran más -- importantes, ya que estos pueden perfeccionar y mejorar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

2) FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Antes de adentrarse a las funciones que contempla el departamento de Personal en una organización es necesario considerar las características que contempla la Administración de Personal.

Los Recursos Humanos no pueden ser propiedad de la organización a diferencia de otros recursos. Las habilidades, la experiencia, etc. Son parte del patrimonio personal de los Recursos Humanos, y estos implican una disposición voluntaria de la persona, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento. Las actividades de Personal dentro de la organización, -- son como se apuntó voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con un mejor esfuerzo entre sus miembros, -- por lo contrario, solo contará con él, si perciben -- que esta actividad va a ser provechosa y concuerdan -- en alguna forma (y si los objetivos de la organización) son valiosos y coinciden en alguna con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición los Recursos Humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato de trabajo --- existirá un convenio Psicológico.

Con lo que respecta a las funciones de Personal los tratadistas en la materia coinciden en las funciones que comprende efectuar al departamento de ----

Personal. La tendencia de las organizaciones parece ser en el mismo sentido; es decir hay una gran coincidencia en las actividades que se llevan a efecto en departamentos de diferentes organizaciones.

A continuación se detallan las funciones más importantes que se llevan a cabo en la mayoría de las organizaciones.

- 1.- Reclutamiento.
- 2.- Selección de Personal.
- 3.- Aspectos disciplinarios.
- 4.- Prestaciones al Personal.
- 5.- Compensaciones Suplementarias.
- 6.- Servicio Médico.
- 7.- Inducción.
- 8.- Promociones y Transferencias.
- 9.- Motivación al Personal
- 10.-Capacitación y Desarrollo.
- 11.-Seguridad e Higiene.
- 12.-Relaciones con el Sindicato.
- 13.-Análisis de puestos.
- 14.-Valuación de Puestos.
- 15.-Calificación de Méritos.
- 16.-Contratación, etc.

Hacer un amplio análisis acerca de cada una de estas funciones requeriría una amplia investigación -- que llevaría a sustentar una tesis por cada una de ellas; por lo cual solamente se mencionaran para tomar

-las como referencia en el desarrollo del presente modelo aplicado a una fábrica de Tubería de Plástico.

Se debe estar conciente de que el hombre es el elemento con el que puede contar una organización y dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa satisfacción, y realización.

Se considera que urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos, a fin de que el fruto de su madurez y equilibrio participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación -- que deben privar para que se logren los objetivos de la organización.

Dentro de los objetivos y políticas que se encuentran en toda organización estan las de la Administración de Personal, las cuales deben ser acorde a las necesidades y a la estructura que contemple esta, por lo que únicamente se mencionaran los objetivos y políticas generales que rigen a la Admon. de Personal dentro de la organización.

El departamento de Personal de la Organización -- debe tener presentes también los procedimientos los cuales sirven para implantar las políticas prescribiendo -- el curso de acción que deben seguirse para la Administración de dichas políticas. A su vez los procedimientos de Personal indican, en esta forma, la secuencia -- cronológica de los pasos que se deben seguir para ob--

--servar las políticas establecidas. Los procedimientos relativos a la selección de empleados por ejemplo, que a los individuos primeramente se les pida que llenen una forma de solicitud y sean entrevistados por -- un representante de la oficina de Personal despues de lo cual deberán observar otros pasos prescritos. Las quejas, las promociones, las transferencias o los ajustes de salarios, pueden en la misma forma administrarse de acuerdo con procedimientos establecidos, con el objeto de prevenir que se establezcan fallas que puedan resultar en detrimento de mejores intereses, ya sea del empleado o de la compañía.

2.1) OBJETIVOS Y POLITICAS DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL.

El objetivo general que persigue la Administración de Personal dentro de la organización consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacciones en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorado sobre todo lo anterior en la línea y la dirección que son el objetivo -- que redundara en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Dentro de las diversas funciones que se contemplan en el departamento de Personal, se describen a continuación los principales objetivos y políticas que forman estas.

FUNCION: EMPLEO.

OBJETIVO:

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo a una buena Planeación de Recursos Humanos.

POLITICA:

Siempre que se registre una vacante antes de recurrir a las fuentes externas deberán procurar ser cubiertas en igualdad de circunstancias con personas que estén laborando en la organización.

SELECCION:

OBJETIVO.

Analizar las actividades y capacidad de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

POLITICA:

Para efecto de una selección objetiva deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos-- las pruebas técnicas, Psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, a fin de eliminar hasta donde sea posible la -- subjetividad en las decisiones.

INDUCCION:

OBJETIVO.

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales-- que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una-- identificación entre el nuevo miembro, la organización-- y viceversa.

POLITICA:

Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como-- su forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

FUNCION: ADMINISTRACION DE SALARIOS.

OBJETIVO:

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, -- eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La Administración de Salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuación de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización.

POLITICA:

Estar en la situación de competencia y aún de-- ventas en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles. La distribución de la riqueza a través de los salarios, es una forma de contribuir al bienestar del país.

CONTRATACION COLECTIVA.

OBJETIVO:

Llegar a acuerdos con las organizaciones reconocidas oficialmente, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

POLITICA:

La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la

-organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser en un clima de cordialidad y esfuerzo.

MOTIVACION AL PERSONAL.

OBJETIVO:

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

POLITICA:

Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

ENTRENAMIENTO.

OBJETIVO:

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrollen todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

POLITICA:

Impulsar los planes de entrenamiento incorporado en ellos, la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo.

FUNCION: PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO:

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectado y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando el caso de Reclutamiento y Selección.

POLITICA:

Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los Recursos Humanos.

3) ORGANIZACION Y STATUS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

La estructura que comprende una organización y la naturaleza de su programa son factores de suma importancia para determinar como se encuentra constituido un departamento de Personal, tal como se muestra en el cuadro que se presenta a continuación, en el cual se observan algunas de las secciones más importantes que puede contemplar este, en el cual se observan las funciones que normalmente se desempeñarían en cada una de las secciones. La importancia que otorgue la gerencia al programa de personal, también ayudará a la organización del departamento y al Status que se le conceda. Existen evidencias que indican que el departamento de Personal esta adquiriendo mayor jerarquía.

Como se mencionó a continuación se presenta la estructura que contempla el departamento de Personal dentro de la organización.

GÉRENTE DE PERSONAL.

SECCION DE EMPLEO

Reclutamiento
Entrevistas.
Pruebas.
Asignación
Orientación
Registros.

SECCION DE ENTRENAMIENTO.

Prog. de Entren.
Operadores
Aprendices.
Entrenamiento.
Instructores.
Instalaciones.
Materiales.

SECCION DE SDOS. SALARIOS.

Análisis de ptos.
Evaluación ptos.
stand. de trab.
Calificación de
Empleados.

SECCION DE RELAC. LAFOR.

Negoc. colect.
Asuntos legal.
Quejas.
Plan de sugerencias.

SECC. DE SEGUR.

Seguridad.
Campañas.
Inspección
Registros.
Accidentes
Premios.

MEDICA.

Exámenes
Primeros aux.
Programas de
Higiene.
Tratamientos.

INVEST. DE PERS.

registro y rep.
Manuales y Pol.
Actividades del
personal.
Encuestas de personal.

SERVICIOS.

Pensiones.
Part. de Util.
Ahorros.
Cafeteria.
Serv. grales.

3.1) IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACION.

Antes de definir la importancia que tiene el -- departamento de Personal dentro de la organización considero necesario mencionar las obligaciones y responsabilidades más importantes que tiene este departamento -- para un mejor entendimiento de su importancia.

El Status del jefe de Personal puede variar de -- una empresa a otra ya que depende de sus dimensiones y el tipo de estructura de la organización. Cualesquiera que sea su Status el jefe de Personal debe responder, -- ante el concejo de Administración, aunque en la prácti -- ca se sabe que esto no es real ya que este únicamente -- este tiene acceso al director general, -- quien es el re -- presentante de la organización ante el consejo.

Las responsabilidades y obligaciones también va -- rían de acuerdo a las necesidades y dimensiones de la -- organización. En primer lugar, entre la obligación de -- interpretar y poner en práctica la política de perso -- nal de la empresa, y para este fin tiene la responsabi -- lidad de administrar su departamento.

Sus responsabilidades y obligaciones se pueden -- observar en la forma siguiente:

RESPONSABILIDADES.

- 1.- FORMACION Y CAPACITACION.
- 2.- EMPLEO.
- 3.- SANIDAD.
- 4.- CONSULTAS MIXTAS.
- 5.- SUELDOS.
- 6.- ASUNTOS.

ORLIGACIONES.

- CAPACITACION: Organizar cursos para aprendfices, supervisores, nuevos empleados.
- Preparar visitas de trabajo, exhibiciones de pelícu las, etc.
- Organizar programas de sugerencias.
- Entrevistas, preparar la entrevista de los aspiran--tes, encargarse de los traslados, despidos, etc.
- Preparar y mantener los registros y estadísticas de - personal.
- Calificación de empleados..
- Reclutamiento, relación con todas las fuentes de -- ofrecimiento de mano de obra.
- Mantenimiento de servicios médicos.
- Supervisión de las medidas para la prevención de -- accidentes

- Conseguir que sean estimulados los resultados de los cuerpos consultivos mixtos.
- Implicar a las partes en la negociación de los sueldos.
- Consultar estudios de trabajo y a especialistas en relación con los esquemas de incentivos propuestos.
- Administrar planes diversos y clubs sociales que ofrezcan oportunidades recreativas.
- Aconsejar a sus empleados en sus problemas personales individuales.
- Dirección de la política de comedores.

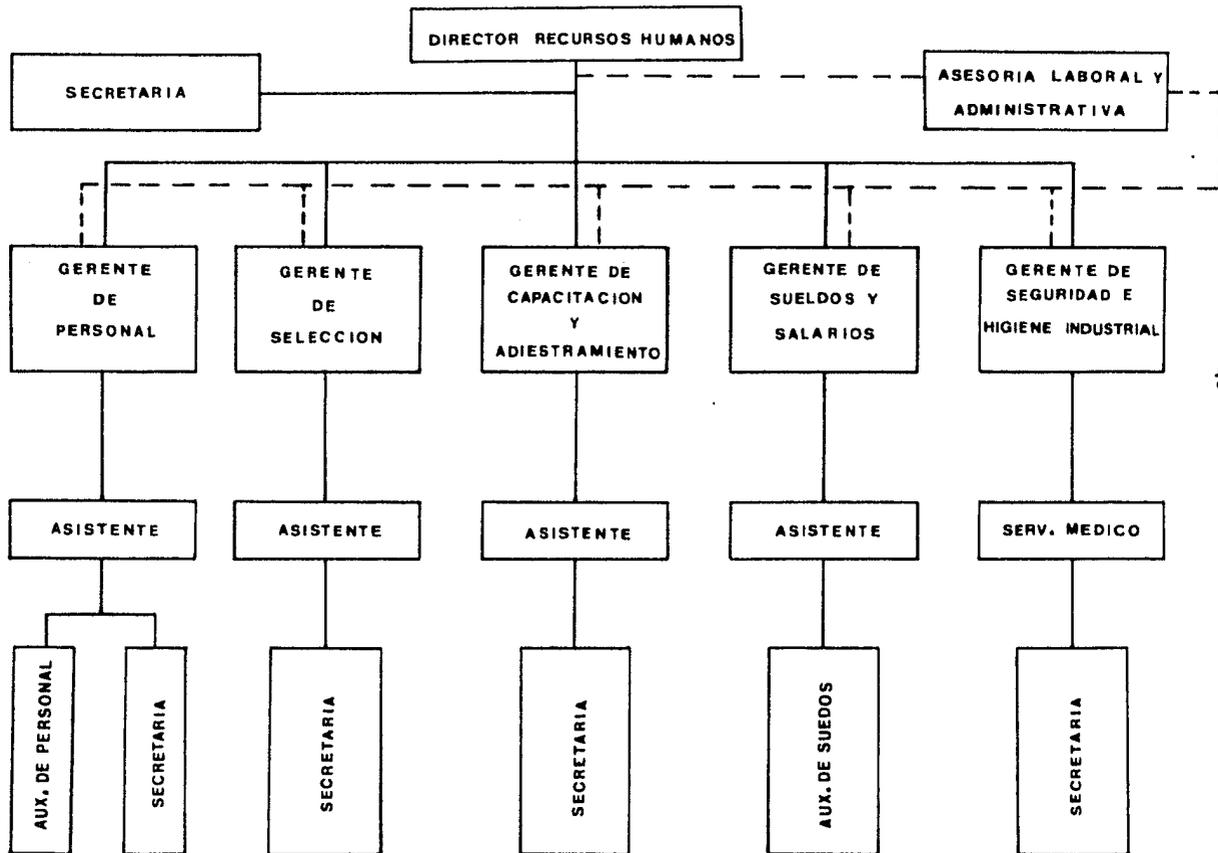
La importancia que tiene el jefe de Personal y su departamento ha crecido durante los últimos veinte años por las razones siguientes:

- A) Las dimensiones de las organizaciones comerciales - tienden a incrementarse debido a la mayor participación del público en general en inversiones de capital.
- B) Funcionalización: Actualmente se pone un mayor énfasis en la funcionalización (especialización), y el jefe de Personal es ante todo un jefe funcional.
- C) En condiciones de pleno empleo hay que estimular al personal para que permanezca en la empresa, el ofrecimiento de mayores sueldos no constituye necesariamente una solución completa.

D) El empleo de mujeres casadas, y del personal de -- media jornada, en gran número crea problemas domésticos y otros, y estos requiere de un tratamiento cuidadoso.

E) Los sindicatos están incrementando su influencia - y pidiendo mejora de la comunicación. El jefe de Personal puede actuar en esto como especie de oficial de enlace.

F) En algunos comercios e industrias se produce escasez de personal, a causa, a menudo de la resistencia de este a cambiar de departamento o de trabajo. En tales casos el jefe de Personal debe estudiar y acudir a todas las posibilidades y fuentes de reclutamiento.



CAPITULO III.

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION.1.- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION.

La empresa "Plásticos X" fue fundada el 24 de mayo de 1968, en la ciudad de México, D. F., - al haberse adquirido de los Estados Unidos de -- Norteamérica la patente. Tanto los fundadores - como los principales accionistas son mexicanos, sin haber participado extranjeros.

El giro de la organización es la fabricación de tubería de PVC (Cloruro de Polivinilo), perteneciendo al sector de la industria de la - transformación. Actualmente se cuenta con un - personal que fructúa entre los 500 y 650 empleados.

Desde su fundación sólo una vez se ha realizado un estudio con relación a la Administración general, el cual tuvo una relación aproximada de 45 días, no tomándose ninguna medida correctiva, para el mejoramiento de la organización.

La estructura que presenta la organización es un poco compleja ya que no existen sistemas - administrativos adecuados para la misma.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

Dentro del organigrama que presenta la organización encontramos primeramente al concejo de Administración, al cual se le presentan los informes sobre la situación financiera que presenta la organización y en base a esta, los accionistas podrán tomar las decisiones que juzguen más apropiadas para el buen manejo de la misma.

Dentro de los resultados obtenidos en las entrevistas hechas a los distintos funcionarios de la organización, se pudo establecer la estructura de la forma siguiente:

DIRECCION GENERAL.

La dirección general de la empresa funciona como coordinadora, supervisando las funciones de las gerencias. La dirección por sus amplias relaciones, funge también como el principal vendedor en las operaciones con el gobierno.

La planeación a corto plazo, surge al mismo tiempo que las necesidades. En cuanto a la planeación a largo plazo que realiza la dirección, está --

enfocada principalmente a incrementar las ventas a gobierno y a comerciantes, por medio de visitas a las primeras y, correspondencia, catálogos, anuncios, etc., a las segundas.

Con la división de funciones actual, se cree que las gerencias cooperan en la consecución de los objetivos de la organización, sirviendo la dirección como coordinadora de sus actividades.

En opinión de la dirección general, el tipo de dirección que se realiza se considera democrática.

El tipo de motivación que el superior, utiliza con sus subordinados para contribuir eficientemente a la consecución de sus objetivos es a base de comisiones (DINERO).

Se intenta con la guía y supervisión de la Dirección, hacer que la consecución de los objetivos individuales armonicen con los del grupo. Creyéndose que se logran los objetivos con el mismo costo y sin malestar.

La supervisión sobre el control de las actividades, se basa en la atención del dirigente

a los puntos claves de ellas. Los sistemas de control no se revisan periódicamente para comprobar su efectividad.

GERENCIA ADMINISTRATIVA (GENERAL).

La gerencia que se ocupa del control administrativo de la organización, está denominada como gerencia general.

Sus principales funciones son llevadas a cabo por los departamentos de crédito, contabilidad y personal.

La gerencia general no realiza ningún tipo de planeación, debido a que se trabaja en función de los requerimientos de las otras gerencias. La planeación realizada en las demás es canalizada a la gerencia general para organizar dirigir. La planeación que realiza (Trabajo Diario), en la gerencia general se basa en la rutina dada por los instructivos de trabajo, los cuales fueron creados en base a la experiencia de la gerencia. Esto hace que exista unificación de criterios en la rutina, aunque la ha-

cen inflexible.

La organización que se lleva a cabo dentro de la Gerencia General, está basada en instruc tivos para cada departamento (DEPARTAMENTO DE PERSONAL, CONTRALORIA, CREDITO Y COBRANZA Y DE PARTAMENTO DE CONTROL).

La carga de trabajo ha aumentado en cada - departamento, por lo que independientemente de la posible expansión, se ve la necesidad de -- crear nuevas plazas. En esta unidad todas las personas dependen directamente del Gerente General. Con este tipo de organización, se cree lograr el principio de la racionalidad económi ca.

En esta Gerencia, como los subordinados sa ben lo que tienen que hacer, el nivel superior sólo espera resultados sin incitar al deseo de contribuir con los objetivos.

El control de las actividades que se reali zan dentro de la gerencia, están concentradas en una sola persona.

GERENCIA DE VENTAS.

El inicio de las funciones de la organización tiene su inicio en la Gerencia de Ventas, que como su nombre lo indica, esta gerencia canaliza su esfuerzo al ofrecimiento de sus productos a través de promociones y cartera de clientes.

La Gerencia de Ventas divide su mercado para cubrir sus objetivos en ventas gubernamentales y ventas comerciales; siendo las primeras las que proporcionan la principal fuente de ingresos brutos a la organización, siendo promovidas por el director de la misma.

La relación de la Gerencia de Ventas con las demás gerencias es estrecha, debido a que esta deberá conocer, para realizar una venta, la capacidad de producción, de financiamiento y de mano de obra para la aplicación del producto, como también la solvencia de los clientes entre otras cosas.

Los controles sobre las actividades, no sólo los ejerce el responsable de la misma, sino también interviene el nivel superior; este control está encaminado a corregir las desviaciones inmediatas. Esto hace que el control se ba

se primordialmente en la alta capacidad de los directivos.

En esta forma el control va de acuerdo al tipo de planes antes expuestos, no satisfaciendo del todo las necesidades personales del dirigente, ya -- que se tiene un plan de reestructuración en esta gerencia.

GERENCIA DE PLANTA.

Después de producir una venta el siguiente paso es producir lo vendido, en la organización existe una Gerencia de producción que se encarga de esta función.

En esta gerencia no existe un manual de organización, con las especificaciones de objetivos y -- políticas son señalados por la costumbre y la ex-periencia de la dirección.

La gerencia de Producción, sólo se encarga de dar prioridad a los pedidos, ya que el gerente de producción es el que basándose en su experiencia, determina la forma de realizar producción de los materiales. Es por esto, que no se puede tomar la

mejor alternativa para la producción, ya que sólo existe una.

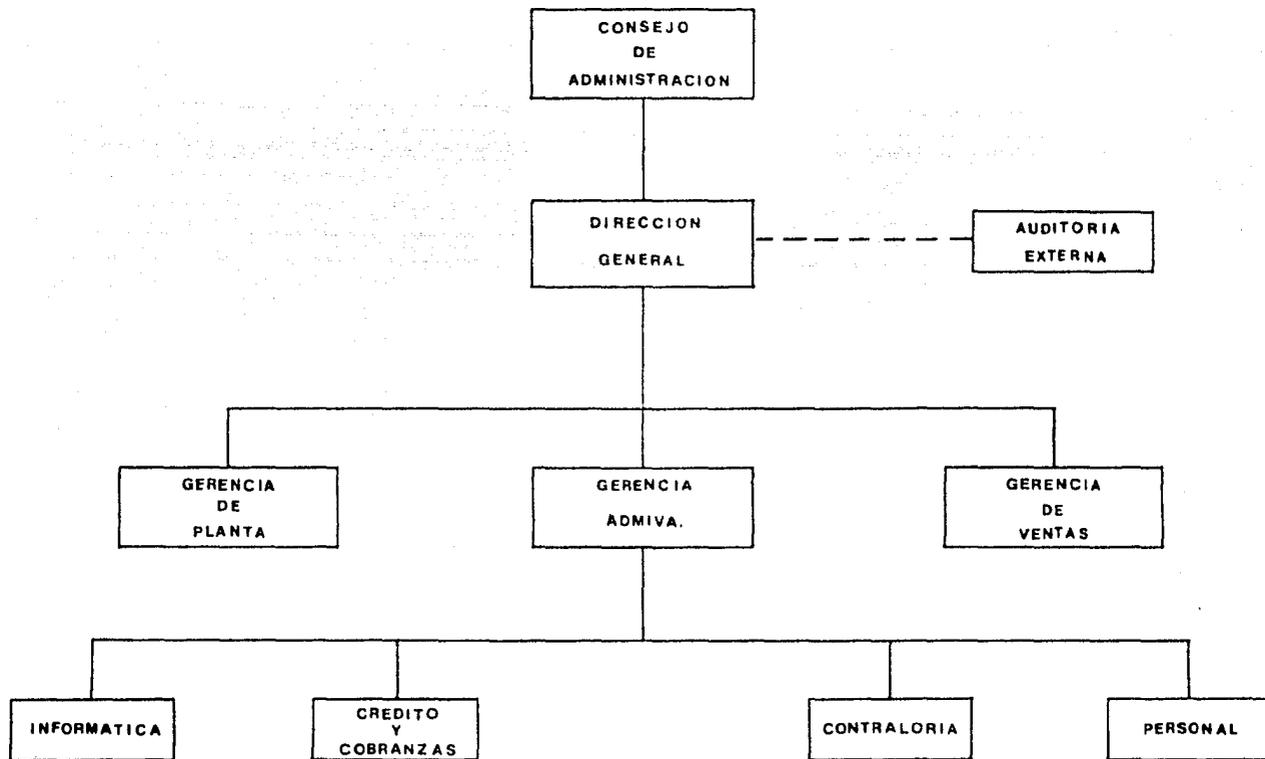
El tipo de dirección que se mantiene en la gerencia de producción es Autócrata Benevolente, --- desde el gerente hasta el primer nivel de subordinación.

El control se lleva a cabo por medio de observaciones naturalistas de la gerencia.

Las medidas correctivas se toman sobre la marcha del proceso sin existir controles objetivos.

La responsabilidad sobre los controles, recae sobre la gerencia, creyéndose que con esto quedan satisfechas sus necesidades.

No existe el mantenimiento preventivo, ya que que el mantenimiento es únicamente correctivo sobre la marcha de las actividades de la Gerencia de Producción.



2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Analizar las actividades que contempla el departamento de Personal en la empresa Plásticos X, y determinar si la estructura del mismo es adecuada a las necesidades de la organización.

2.1.- OBJETIVOS.

Hacer un análisis de las actividades que realiza el departamento de Personal dentro de la organización.

Determinar la estructura que debe contemplar el departamento de Personal, tomando como base los costos que se originan.

Determinar el presupuesto requerido para el departamento de Personal en función al análisis de sus actividades.

2.2.- HIPOTESIS.

Suponemos que las funciones que realiza el departamento de Personal no están acorde con las necesidades de la organización.

2.3) MUESTRA.

Considero que la población con la que se cuenta esta determinada por todos los departamentos que integran la organización, y para efectos de la presente investigación se tomaron como muestra solo dos -- áreas específicas de la misma, las cuales son: El departamento de Personal y la Dirección General.

Cabe mencionar que las personas involucradas -- en los distintos departamentos estan contempladas de la forma siguiente:

- Director General.
- Secretaria.
- Gerente de Personal.
- Auxiliar de Personal.

2.4) TECNICAS UTILIZADAS EN LA RECOPIACION DE DATOS.

Para efectos del presente seminario de investigación, se utilizó la técnica de la entrevista Mixta, la cual esta formada por un conjunto de entrevistas libres y dirigidas.

El propósito por el cual se utiliza esta técnica es porque ayuda a sistematizar la información - sin perder el clima de confianza con el entrevistado. Esta técnica permite ser utilizada por entrevistadores poco experimentados, es por eso la razón de utilizar esta técnica.

Antes de presentar el vaciado de la información es necesario presentar el guión que fué utilizado, durante la entrevista Mixta, realizada en los departamentos involucrados dentro de la organización.

GUIÓN DE LA ENTREVISTA.

DATOS GENERALES:

- Cual es la razón social de la organización.
- Cual es el giro de la organización.
- En que fecha se fundo la organización.
- Cuales son los productos de la organización.
- Como se encuentra la estructura de la empresa.
- Con cuantas personas cuenta actualmente.
- Se han realizado anteriormente estudios.
- Cuanto tiempo han durado estos.

Los resultados obtenidos nos llevaron a conocer los antecedentes y la estructura que presenta la organización.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

SELECCION:

- Existen políticas de reclutamiento?
- Al presentarse una vacante dentro de la organización, se recurre primeramente al personal interno?
- Existe una cartera de candidatos?
- Son las fuentes de reclutamiento las más adecuadas?
- Existen requisiciones de personal?
- Existen exámenes para los candidatos?
- Se hace una entrevista preliminar?
- Existe un estudio socioeconómico?
- Se da la inducción debida a los nuevos empleados?

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

- Existe la capacitación a todos los niveles?

- Se cuenta con programas de Capacitación adecuados?
- Existen instructores para impartir los cursos?
- Son continuos los cursos de Capacitación?

SEGURIDAD E HIGIENE.

- Existe una comisión Mixta de Seguridad e Higiene?
- Existen planes de trabajo dentro de dicha comisión?
- Se llevan controles sobre los accidentes de trabajo?
- Se toman medidas para la prevención de accidentes?
- Existen programas de Capacitación para todos los -- miembros de la comisión.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

- Se cuenta con un sistema adecuado de Admon. de sueldos y salarios?
- Se hacen evaluaciones sobre la capacidad y aptitudes del trabajador?
- Son adecuados los sistemas que existen sobre la Administración de sueldos y salarios?
- Se hacen revisiones periódicas sobre los sistemas - establecidos.

MOTIVACION DE PERSONAL.

- Existen incentivos?
- Los sistemas para implantar los incentivos son los más adecuados?
- Existen incentivos no económicos?

ANALISIS DE PUESTOS.

- Existe un Análisis de Puestos actualizado?
- Se utiliza en la Admon. de sueldos y salarios?

PRESTACIONES.

- Existen prestaciones fuera de la ley?
- Son revisadas continuamente?
- Existen sistemas adecuados para establecerlas?
- Son parejas para todos los empleados?

3) VACIADO DE LA INFORMACION.

Dentro de los resultados obtenidos en la técnica utilizada, se observa que la situación que contempla el departamento de Personal está comprendida en la forma siguiente.

El departamento de Personal cuenta únicamente con dos personas las cuales se encargan de realizar las actividades que comprende el mismo.

La escolaridad que presenta el gerente del departamento es a nivel de Licenciado en Administración, existiendo también un auxiliar de personal con estudios de segundo año en la misma carrera.

3.1) SELECCION DE PERSONAL.

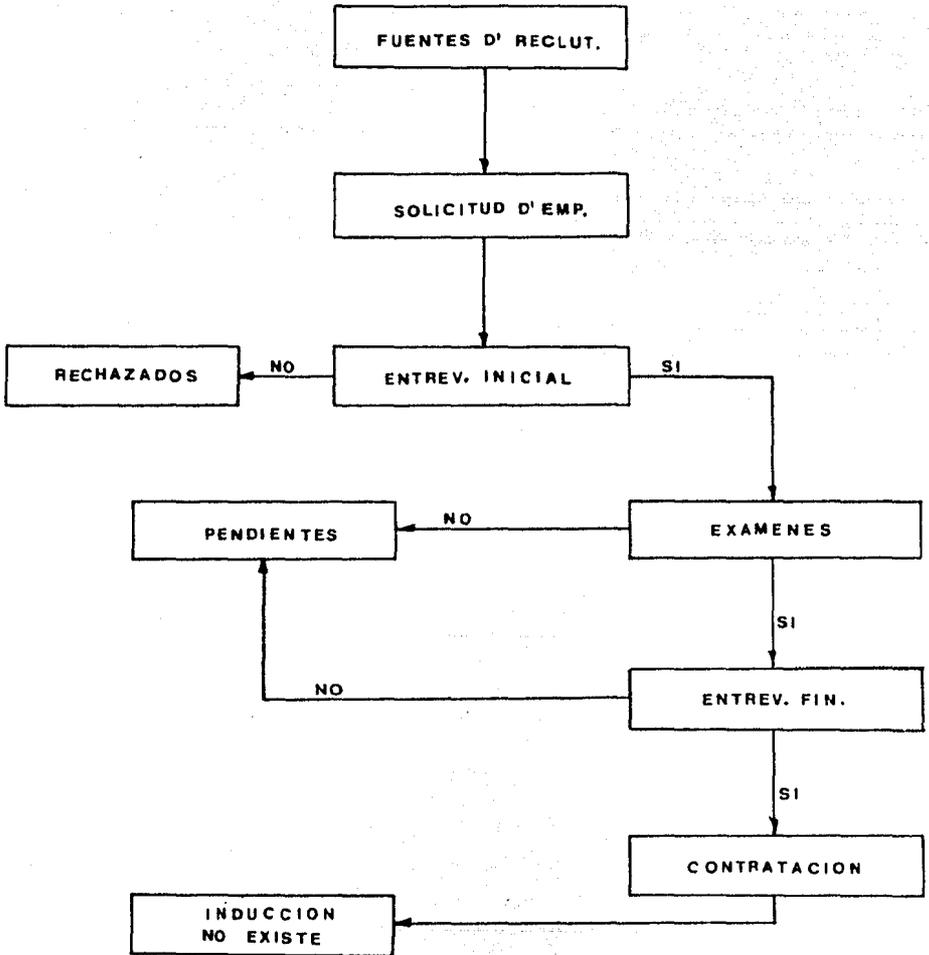
En esta área la Selección de Personal se presenta en forma muy empírica, ya que no existen métodos adecuados para realizar una buena selección de los candidatos a ocupar las distintas vacantes dentro de la organización.

No existen requisiciones de personal por medio de formatos establecidos, únicamente se presentan en forma verbal, y normalmente se recurren a personal externo sin dar oportunidad al personal interno.

Dentro de las fuentes más usuales se recurre a las agencias de colocaciones para que proporcionen al personal más idoneo para cada puesto, no pensando en los costos que origina manejar este tipo de siste

-mas para todos los puestos.

El procedimiento que existe sobre la selección-- y contratación de personal esta formado de la siguiente manera.

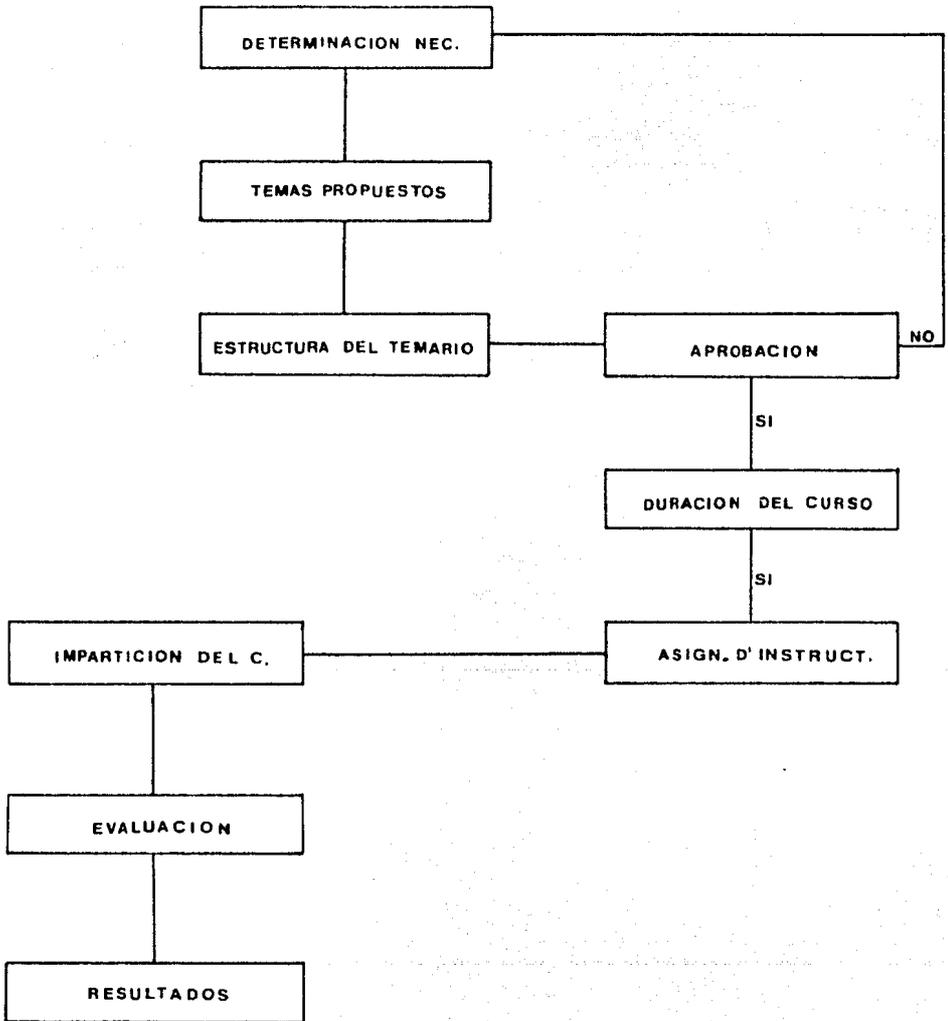


3.2) CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La única Capacitación y Adiestramiento que existe dentro de la organización, es a nivel de operarios la cual solo se ha dado en dos ocasiones a lo largo - de doce años de existir la empresa, siendo los dos métodos utilizados sumamente inadecuados, ya que en estos cursos los programas no han sido bien estructurados, y los expositores han sido personas internas.

Con lo que respecta a la capacitación a nivel - admivo., esta no ha existido debido a la mala organización que existe en el departamento de Personal, por el poco tiempo que existe para hacer una buena planeación, de cada una de las actividades.

Dentro de los cursos de capacitación impartidos se encontro que el procedimiento seguido para el establecimiento de estos cursos esta dado de la forma siguiente.



3.3) SEGURIDAD E HIGIENE.

Existe dentro de esta área una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, la cual esta integrada por --- igual número de representantes de los trabajadores y - del patrón, esta comisión se encarga de establecer pro- gramas de seguridad dentro de la empresa y supervisar- que existan condiciones buenas dentro de la misma.

La funcionalidad de esta área no es la esperada debido a que el personal que integra la misma no -- esta sufucientemente capacitado para controlar todos-- los aspectos que se involucran en la misma.

3.4) ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Dentro del departamento de Personal de cual--- quier organización ésta es una de las áreas de mayor - importancia, ya que el bienestar y la seguridad de los trabajadores dependen de una buena Admon . de sueldos y salarios.

Dentro de la organización no existen métodos - adecuados para llevar a cabo una buena Admon. de suel- dos y salarios, únicamente se toman en cuenta los si-- guientes factores para determinar lo que se cree un -- sistema de sueldos y salarios:

- Antigüedad del trabajador.
- Opinión del jefe inmediato.

La administración de Sueldos y Salarios que -- existe es sumamente deficiente por lo que no existen - muchos satisfactores que motiven al trabajador a desa-

-rrollar mejor sus actividades.

3.5) ANALISIS DE PUESTOS.

Dentro de esta actividad se encuentra que solo una vez se ha realizado un Análisis de Puestos, en forma un poco adecuada, el cual ayudo a determinar entre otras cosas el tabulador de sueldos que se maneja actualmente de conformidad con el sindicato de la empresa.

3.6) MOTIVACION.

No se encuentra definida ninguna técnica motivacional en forma, aunque existe una serie de compensaciones que son otorgadas al personal del área de producción, las cuales son utilizadas como motivadores para el mejor rendimiento de los trabajadores.

3.7) PRESTACIONES.

Dentro de las prestaciones encontramos que la organización sí cuenta con algunas adicionales las cuales han sido obtenidas por los trabajadores en las revisiones de contrato que se celebran cada año.

No existen programas para la determinación de prestaciones, ya que la empresa considera que éstas son adecuadas, es decir, que las de los trabajadores consiguen mediante el sindicato, sin importar que tales motivantes puedan ser para el buen funcionamiento de la fuerza de trabajo.

3.8) ANALISIS DE LA INFORMACION.

Como se menciona el departamento de Personal --- cuenta únicamente con dos personas las cuales se encargan de realizar todas las actividades que son necesarias.

A simple vista se puede observar que el hecho de que dos personas se encarguen de realizar todas las actividades, es un poco ridículo, dada la magnitud del área, por lo que difícilmente se pueden lograr los objetivos propuestos en la organización.

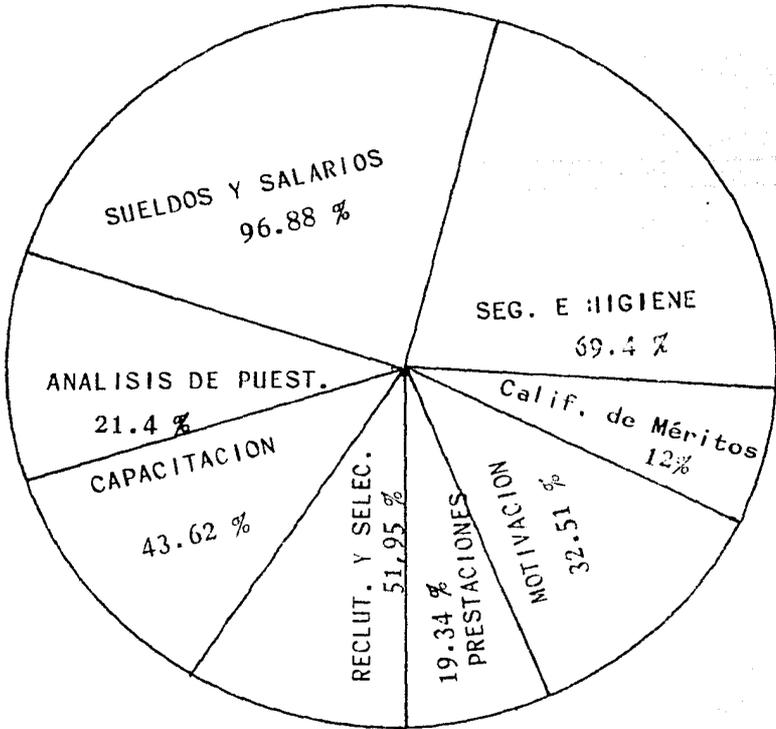
Dentro de la investigación realizada se encontraron los siguientes resultados, sobre la capacidad con la que cuenta el departamento de Personal para la realización de sus actividades.

Antes de presentar el análisis de la información, se mencionan las áreas específicas en las que se realizó la investigación.

- Reclutamiento y selección.
- Capacitación y Adiestramiento.
- Seguridad e Higiene.
- Administración de Sueldos y Salarios.
- Prestaciones.
- Motivación de Personal.
- Análisis de puestos.
- Calificación de Méritos.

Dentro de la investigación realizada se tomo como base un 100 % de capacidad para cada una de las distintas actividades.

ANALISIS DE LA CAPACIDAD PARA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES.



Como se puede observar dentro de la gráfica anterior la capacidad que existe por parte de los integrantes del departamento de Personal, en mínima -- considerando que solo existen dos personas dentro del área, las cuales en un momento dado no pueden absor-- ver todas las funciones con la capacidad requerida, - por lo que en la gráfica anterior se puede observar - que aunque existe capacidad en algunas áreas, por la falta de tiempo y de personal no se llevan a cabo en forma adecuada.

Dentro de la investigación también se hizo un -- estudio del tiempo que se dedica a cada actividad y-- la importancia que estas tienen dentro del departamento.

Cabe mencionar que la importancia que se le da - a cada una de las actividades esta comprendida en función del tiempo que se tiene para la realización de - las mismas.

4) RECOMENDACIONES.

La empresa Plásticos X, cuenta con un depto. - de Personal el cual esta integrado por dos personas- las cuales se encargan de todas las actividades del- área. Debido al exceso de trabajo que existe dentro- del área, es imposible que se lleven a cabo las fun- ciones en forma adecuada por lo que se recomienda la formulación de un proyecto aplicado al depto. de Per- sonal, en el cual exista una estructura adecuada a - las funciones que se realizan en el mismo, con el ob- jeto de que se puedan cumplir con los objetivos que- persigue la organización.

Al analizar la estructura con la que al menos- deberá contar este departamento, será necesario de-- terminar los costos que ésta implicará, y el presu-- puesto que será requerido el cual deberá estar de co- mo un acuerdo con la Dirección General.

Se recomienda que la estructura del depto. - este integrada en tres áreas por lo menos, que se en- carguen de desarrollar las distintas funciones que -- comprende el mismo, teniendose en cuenta que los en-- cargados de las mismas, por lo menos tendrán, una --- licenciatura en Administración, y experiencia en el-- área que ejerciten.

Por lo antes expuesto en el siguiente capítulo se presenta un modelo que puede ser aplicado a las -- necesidades del departamento de Personal.

CAPITULO IV

PROYECTO DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR POR EL
DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN UNA FABRICA DE --
TUBERIA DE PLASTICO.

1) OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.

DETERMINAR LAS DISTINTAS ACTIVIDADES QUE DEBE CONTEMPLAR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, Y HACER UN ANALISIS DE LAS MISMAS INCLUYENDO LOS COSTOS QUE SE ORIGINAN Y DETERMINANDO EL PRESUPUESTO REQUERIDO PARA EL PROYECTO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

1.1) ASPECTOS FINANCIEROS QUE SE DEBEN CONSIDERAR
PARA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES DEL -
DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Plásticos "X"

Estado de Situación Financiera al 31 de Mayo de 1983

(Pesos)

ACTIVO

Disponible:

Caja Chica	150,000	
Inversiones en Valores	500,000	
Bancos	4'675,400	

Circulante:

Clientes	32'650,725	
Estimación p/Cuentas Malas	(1'500,000)	
Funcionarios y Empleados	750,680	
Deudores Diversos	1'428,753	
Documentos por Cobrar	5'650,720	
Documentos Descontados	(5'650,720)	
Anticipo a Proveedores	480,750	
Almacén	15'780,938	49'591,846

Total de Activo Circulante y Disponible

Fijo:

Terreno		60'000,000
Edificio	30'000,000	
Dep. Ac. del Edificio	12'000,000	18'000,000
Equipo de Transporte	17'850,425	
Dep. Ac. de Eq. de Transporte	5'325,769	12'524,656
Maquinaria y Equipo	150'246,125	
Dep. Ac. de Maq. y Equipo	55'112,000	95'134,125
Mobiliario y Eq. de Oficina	7'240,125	
Dep. Ac. de Mob. y Eq. de Oficina	2'127,000	5'113,123

Total de Activo Fijo

Diferido:

Pagos por Adelantado	350,123	
Depósitos en Garantía	25,000	
Gastos de Instalación	122,194	

Total de Activo Diferido

SUMA DEL ACTIVO

497,317246'186,467

PASIVO

Circulante

Proveedores	19'500,000
Acreedores Diversos	2'500,000
Impuestos por Pagar	1'200,000
Anticipo de Clientes	3'500,000
Documentos por Pagar	7'500,000

TOTAL PASIVO CIRCULANTE

34'200,000

Largo Plazo:

Acreedores Diversos	30'000,000
Documentos por Pagar	95'000,000

TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO

125'000,000

TOTAL DE PASIVO

159'200,000

Inversiones de los Accionistas

Capital Social	60'000,000
Reserva Legal	2'250,000
Utilidades Acumuladas	15'000,000
Resultado del Ejercicio	9'736,467

TOTAL DE INV. DE LOS ACCIONISTAS

80'986,467

SUMA DEL PASIVO E INV. DE LOS ACCIONISTAS 246'186,467

Como se puede observar la situación financiera que presenta la empresa Plásticos X, refleja una utilidad bastante considerable, independientemente de los movimientos que se reflejan en el pasivo. Con el análisis de la situación financiera se puede observar que la empresa se encuentra considerablemente bien y lo que permite en un momento dado pensar en algunos cambios, como pueden ser la creación de un modelo para el departamento de personal que permita tener un mejor control de la fuerza de trabajo que existe dentro de la organización.

B) ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL (INCLUYENDO LOS COSTOS DE LAS MISMAS).

Antes de empezar con el análisis y descripción de las actividades cabe mencionar los costos que representarán las mismas para luego determinar el presupuesto que se requerirá en el departamento de personal.

También considero necesario hacer este análisis para luego poder determinar el organigrama que debe contemplar el departamento de personal y éste será en base al análisis de los datos que se obtengan.

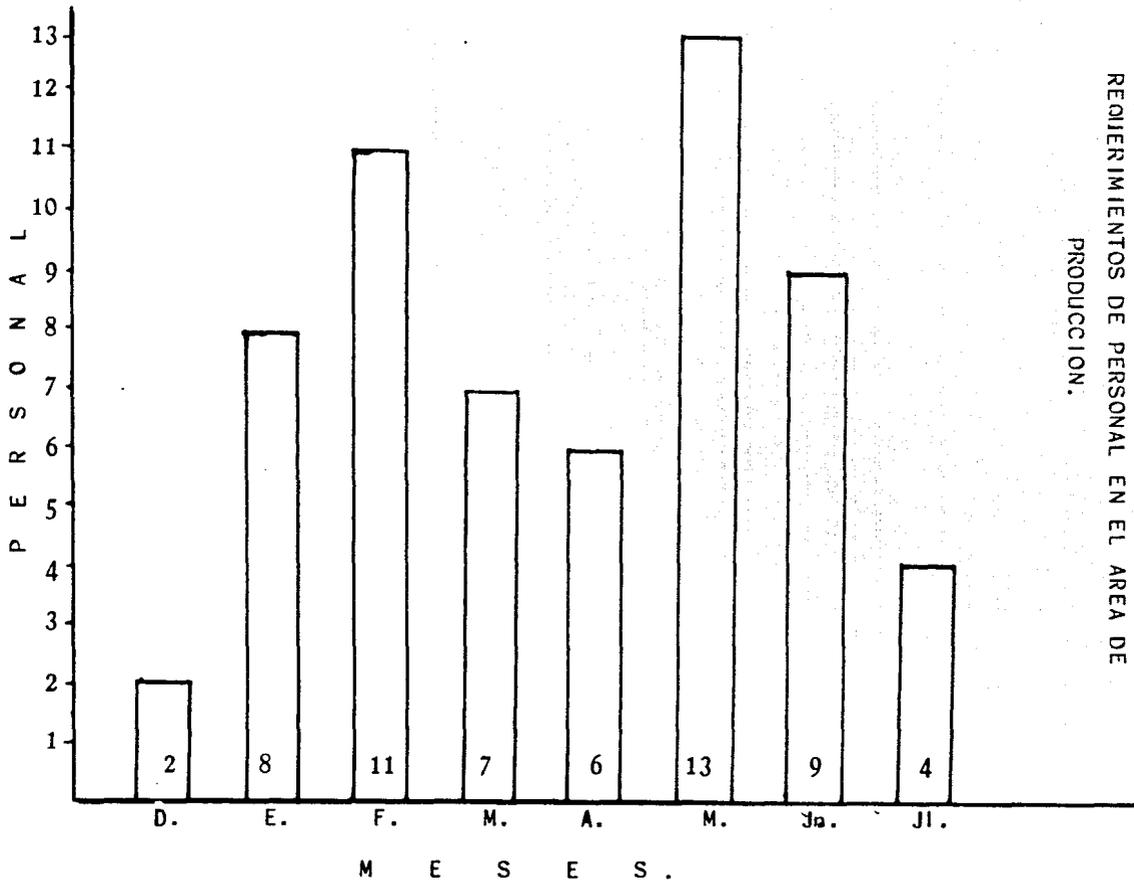
B.1) SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL.

Dentro de este tema, encontramos una pregunta muy importante que es necesario plantearse: ¿qué es lo -- que conviene más a la organización, crear un departamento de reclutamiento, selección y contratación de personal o contratar los servicios de una agencia de colocaciones y empleo que se dedique a satisfacer las necesidades del departamento de personal dentro de la organización?

Dentro de las necesidades existentes en la organización se encontró que existe un constante flujo de personal obrero y administrativo, con una proporción de un 85% de personal obrero y un 15% de personal administrativo.

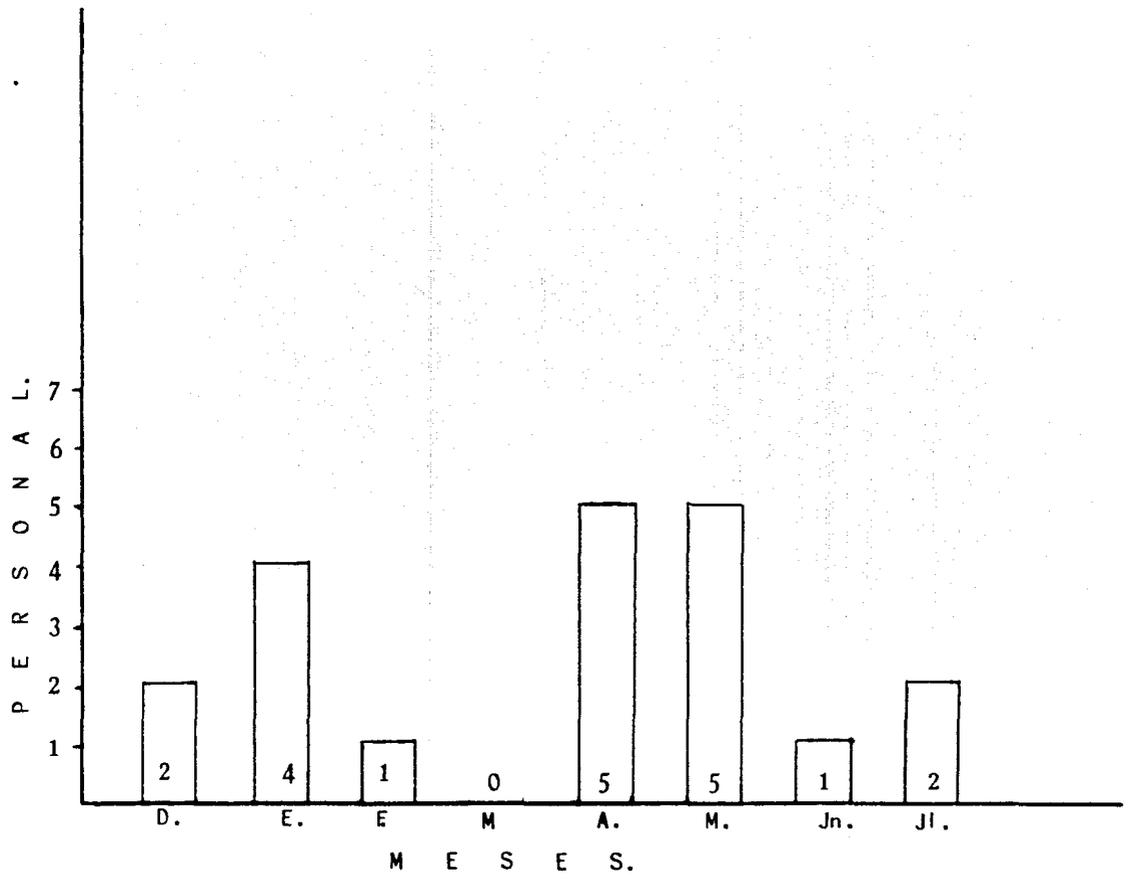
Para poder contestar la pregunta antes planteada es necesario considerar las dos posibilidades existentes que son el hecho de contratar a una persona que se dedique a desarrollar esta actividad dentro del área, o bien contratar una agencia de colocaciones que se encargue de cubrir las necesidades de personal existentes en la organización.

A continuación se presentan algunas gráficas que nos muestran las necesidades existentes, en las cuáles se indica la situación durante ocho meses. Esto será con el objeto de analizar los flujos que presenta la organización en cuanto a requerimientos de personal, para así poder proponer algunas de las alternativas que se plantean, y esto será en base a los costos obtenidos en el análisis de las dos opciones que se plantearon.

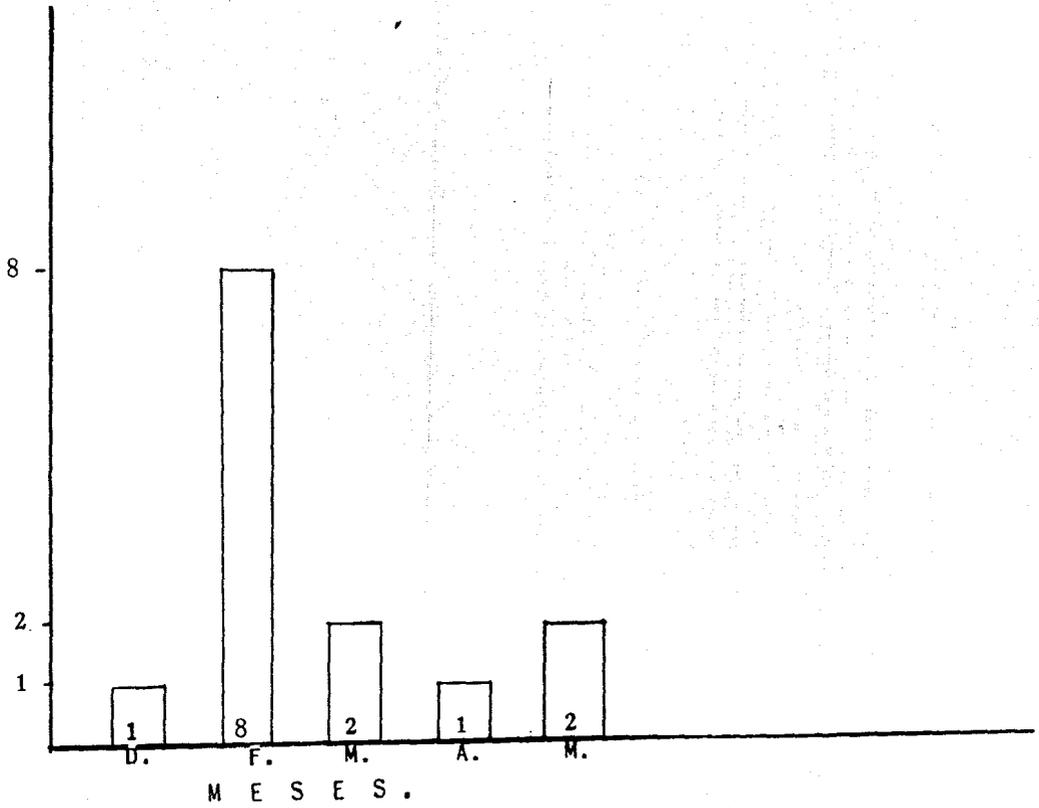


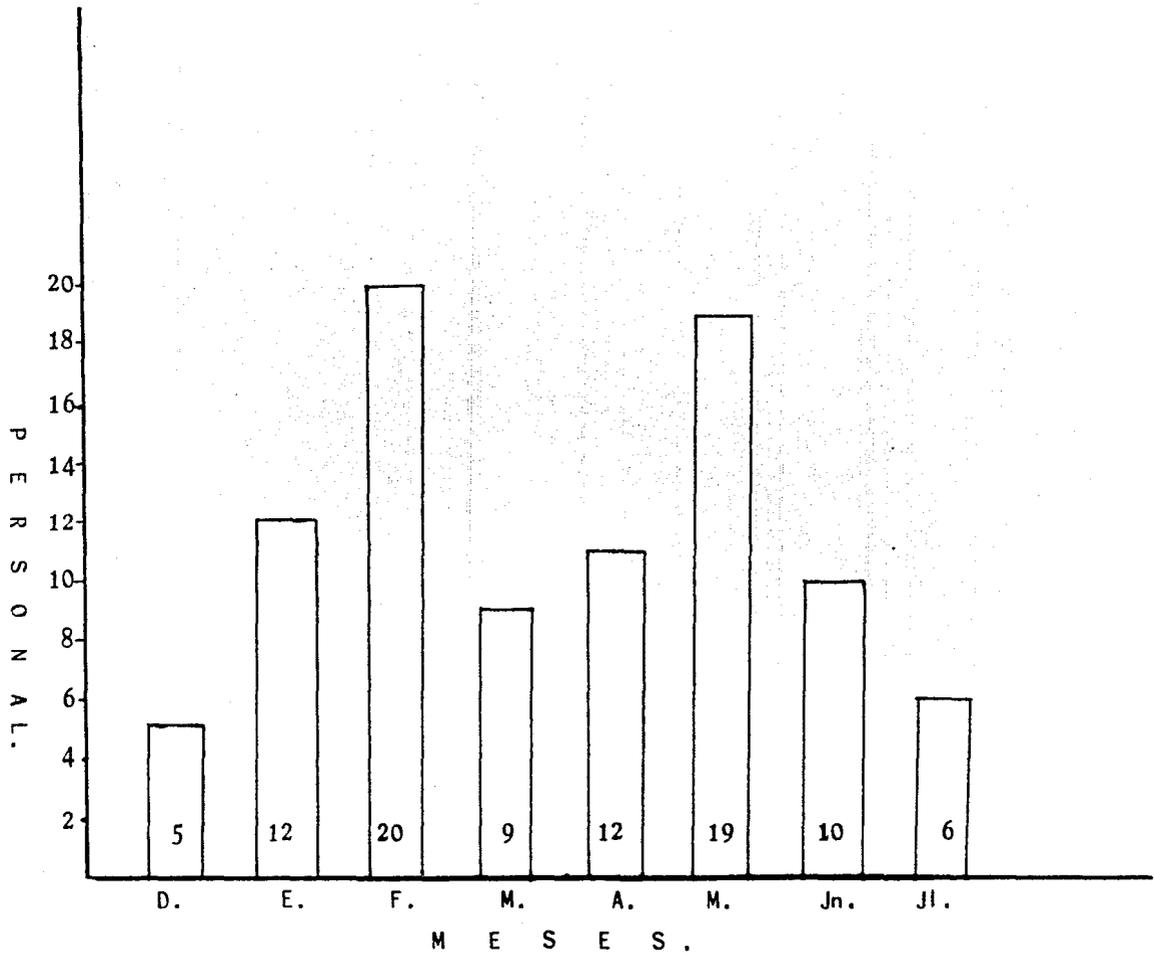
REQUERIMIENTOS DE PERSONAL EN EL AREA DE PRODUCCION.

REQUERIMIENTOS DE PERSONAL EN EL AREA ADMIVA.



REQUERIMIENTOS DE PERSONAL EN EL AREA DE VENTAS.





GRAFICA DEL TOTAL DE REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

Primeramente se analizará el hecho de contratar a una agencia de colocaciones a la cual se deberán presentar los requerimientos del personal, para que así ésta se encargue del reclutamiento y selección, con lo cual la organización se abstendrá de tener un departamento de selección.

El procedimiento para trabajar con la agencia de colocaciones es el siguiente:

1.- Cuando se crea el puesto vacante, se envía una solicitud de requerimiento de personal al departamento de Recursos Humanos el cual analiza el mismo, y si éste procede seguirá lo siguiente.

2.- El departamento de personal mediante el gerente del mismo, enviará el requerimiento solicitado a la agencia de colocaciones la cual se encargará de hacer la selección del personal que cubra las características que se requieren para el puesto vacante.

3.- Posteriormente el departamento de personal recibirá al personal idóneo que la agencia de colocaciones le envíe, y comprobará que el candidato cumpla con los requisitos que el puesto requiere.

4.- El candidato será entrevistado por la persona que vaya a ser su jefe inmediato, y si éste es aceptado se procederá a la contratación e inducción del mismo.

5.- La agencia de colocaciones trabaja bajo las siguientes condiciones:

- El costo por la contratación de una persona fluctúa entre el 10 y 30% que vaya a percibir la persona que se contrate.

- La agencia de colocaciones presenta una ventaja, que es el hecho de garantizar al personal que ingresa a la organización, es decir si al término de 3 meses el mismo no funciona la agencia de colocaciones proveerá a otra persona para cubrir la vacante y esta será sin costo alguno.

- La agencia manda los candidatos que considera pertinentes para los puestos vacantes, la empresa los entrevista y posteriormente da la decisión final a la agencia con lo cual queda parcialmente terminada la labor entre agencia y empresa, y esto es dado que la empresa tiene que pagar los servicios de la agencia, de acuerdo al porcentaje de sueldo que vaya a ganar el empleado.

A continuación se presentan los costos que ocasionaría el hecho de contar con una agencia de colocaciones para cubrir las necesidades de personal dentro de la organización.

Para esto se tomará como muestra el requerimiento de personal que se obtuvo durante los últimos 8 meses del año en curso (1983):

PERSONAL AREA DE PRODUCCION.	58 PERSONAS
PERSONAL AREA ADMVA. Y VENTAS.	31 PERSONAS

Los sueldos ofrecidos para los diferentes puestos fueron los siguientes:

AREA DE PRODUCCION:

PROMEDIO DE SUELDOS	\$ 17,580.00
AREA ADMVA. Y DE VENTAS	\$ 26,500.00

Cabe mencionar que la base con la que opera la agencia de colocaciones está dada por el salario diario del trabajador.

A continuación se presenta el costo que la empresa tendría que absorber en la contratación del personal - requerido, y para esto se tomó como base que la agencia de colocaciones cobra un 10% sobre el salario anual de cada trabajador contratado.

El promedio que se obtenga será correspondiente a los primeros ocho meses del año en curso y el total se dividirá entre ocho para saber el costo promedio por - mes.

TOTAL DE SUELDOS PROMEDIO ELEVADOS AL AÑO.	10% SOBRE EL SUELDO PARA- LA AGENCIA.
---	---

NIVEL ADMINISTRATIVO.

\$ 9'858,800.00	\$ 985,800.00
-----------------	---------------

NIVEL PRODUCCION

\$ 12'235,680.00	\$ 1'223,568.00
------------------	-----------------

TOTAL DEL COSTO ORIGINADO POR SELECCION Y CONTRATACION EN - UN AÑO.	\$ 2'209,368.00
---	-----------------

Tomando como base los costos anteriores se podrá determinar lo que costaría para la empresa contratar los servicios de una agencia de colocaciones.

COSTO PROMEDIO POR MES:

$$\frac{\$ 2'209,368.00}{12 \text{ MESES}} = \$ 184,114.00$$

Estos serían los costos promedio que la empresa - tendría que absorber suponiendo que se inclinara por esta opción.

Volviendo a la pregunta planteada en un principio se analizará la otra opción que es el hecho de contratar a un profesional que se dedique a absorber las tareas de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. Ahora la pregunta planteada sería ¿cuánto costaría a la empresa contratar a una persona que absorviera estas funciones?

Primeramente se plantearán los costos que origina el hecho de establecer un departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

Puntos básicos que se deben considerar:

- Anuncio en el periódico, costo aprox. \$2,200.00 diarios.
- Colocación del anuncio dos días
- Entrevistas a los candidatos a ocupar el puesto, por el gerente de personal, esto originaría un costo aproximado de 3 días de sueldo del entrevistador.

Primeramente se analizará el costo que origina contratar a un jefe de Reclutamiento y Selección en base a los datos que se presentaron anteriormente.

SUELDO DEL GERENTE DE PERSONAL \$95,000.00
MENSUALES.

El hecho de dedicar dos días a la contratación del jefe de Selección costaría:

- \$3,383.58 Diario Integrado + 5% Infonavit+ 1% - Remuneraciones + 9.375% Cuota patronal I.M.S.S. + --- uso de equipo de trabajo \$4,523.00 Diarios por dos -- días \$9,046.00.

Considerando que existen algunos costos extras en la Selección y Contratación nos podríamos ir a un costo máximo de \$11,500.00 + \$4,140.00 de gastos de anuncio, lo cual nos daría un costo total por esta contratación de \$15,640.00.

Ahora bien, teniendo un jefe de Reclutamiento y Selección de Personal, se podrán determinar los costos - que a la empresa le representa establecer un departamento de Selección y Reclutamiento de Personal.

Los costos son:

JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

- SALARIO MENSUAL INTEGRADO	\$ 69,452.00
- 5% DE INFONAVIT	3,472.62
- 1% REMUNERACIONES	650.00
- 9.375% CUOTA PATRONAL I.M.S.S	6,511.12
- GASTOS DE MOBILIARIO Y EQUIPO	<u>140,200.00</u>
T O T A L:	\$ 220,285.74

SECRETARIA

- SALARIO MENSUAL INTEGRADO	\$ 40,603.00
- 5% DE INFONAVIT	2,030.15
- 1% DE REMUNERACIONES	380.00
- 9.375% CUOTA PATRONAL I.M.S.S.	3,806.53
- MOBILIARIO Y EQUIPO	<u>78,000.00</u>
T O T A L:	\$ 124,819.68

Cabe señalar que el mobiliario y equipo tiene una depreciación anual del 10%.

Considerando el costo total que origina tener un departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, se podrá observar que el costo total es el siguiente:

- SUELDOS	\$ 110,055.00
- APORTACIONES PATRONALES	16,850.42
- MOBILIARIO Y EQUIPO DEP. 10%	1,816.66
- OTROS GASTOS	18,000.00
	<hr/>
T O T A L:	\$ 146,722.08

Haciendo una comparación entre los gastos que origina el hecho de tener un departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, y los costos que se originarían al trabajar directamente con una agencia de colocaciones que cubra todas las necesidades de la organización, esta área se puede concretar a que la empresa Plásticos X, le convendría más contar con un departamento de Reclutamiento y Selección, ya que los costos serían menores. Esto está basado en el flujo de personal existente en la organización, por un lado y el hecho de poder hacer una selección que se adecúe totalmente a las necesidades de la empresa.

A continuación se presenta una tabla comparativa de las dos opciones existentes.

COSTO PROMEDIO DE LAS DOS ALTERNATIVAS.

AGENCIA DE COLOCACIONES	DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y SELEC.
-------------------------	----------------------------------

COSTOS PROMEDIO POR MES.

\$ 337,244.00

\$ 146,721.66

Con esto se puede concluir que en base a los datos obtenidos anteriormente es más conveniente para la -- organización contar con un departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, y esta determinación se tomó considerando por un lado el alto costo que origina contratar una agencia de colocaciones que cubra estas necesidades.

Dentro de este punto se recomienda a la empresa que el jefe de Reclutamiento y Selección de Personal sea un profesionalista en el área de Administración, o Relaciones Industriales.

En relación a los datos obtenidos se determinarán algunos aspectos importantes que se deben considerar en el Reclutamiento y Selección de Personal, para -- luego proceder a la contratación del mismo.

EL RECLUTAMIENTO:

En general las fuentes de empleo pueden clasificarse en dos tipos, internas y externas. Con el fin de llenar una vacante dentro de la empresa esta tiene la ventaja de poder estimular a su gente para que se prepare a una posible transferencia o promoción en la misma, mejorando la moral y proveyendo información acerca de los candidatos para desempeñar el empleo. A través del análisis historial de su trabajo en la organización.

Además se evita el problema de introducir gente de fuera de la empresa, ya que a veces otros talentos similares o mejores se abandonan por los de fuera. Una búsqueda interna mediante el sistema de computación de datos, pone de presente el personal que existe dentro y tiene el mínimo de calificaciones para desarrollar la labor vacante. Las inscripciones para un concurso referente a llenar la plaza vacante en la empresa debe tener lugar al menos con dos semanas de anticipación al reclutamiento exterior. Las políticas sobre la forma de hacerlo varían. Generalmente se supone que el interesado le presenta al supervisor su oferta para el nuevo trabajo. Usualmente esto sólo es requerido cuando la persona es tentativamente aceptada; entonces se le programa una entrevista de Selección.

Si la persona es aceptada para el trabajo en el que se inscribió, se le dará al supervisor un plazo de aproximadamente un mes máximo, para proveer suce-

-sor de la persona que ha sido promovida. La unidad de personal actúa a menudo como una unidad de control central para determinar una manera de Selección en -- que no se presenten demasiados empleados a competir -- por un solo puesto a menudo, se encontrará que hay -- empleados que constantemente están ansiosos por cam-- biar sus puestos; a ellos se les aconsejará en forma -- apropiada. Si existe un clima abierto, a los emplea-- dos se les debe permitir tomar lugar "en una posisón-- deseada".

Hay otro sistema consistente en la colocación de avisos en publicaciones para que la gente se inscri-- ba para competir por los trabajos un sistema diseña-- do de tal manera (es decir, la inscripción y la oferta de un trabajo) pudiera ser una buena forma para la u tilización de los Recursos Humanos de la empresa, a -- pesar de algunas resistencias de los supervisores a -- dejar trasladar personal con las calificaciones requere-- ridas.

Inevitablemente la empresa debe ir al exterior, -- a las fuentes de empleo para reemplazo también con mo-- tivo de su expansión para llenar posiciones cuyas es-- pecificaciones no se encuentran dentro del personal -- disponible. Entre las fuerzas exteriores más comunes -- se encuentran:

AVISOS.- Se tiende a hacer un Reclutamiento selectivo mediante el aviso mismo. Esto se puede realizar al --

menos de dos maneras. Primeramente los avisos se pueden colocar de tal manera que solamente los lean ciertos grupos particulares, de acuerdo con el mercado de la publicación, por ejemplo una revista dirigida para Ingenieros, en segundo lugar una información acerca de la compañía. El empleo, las especificaciones requeridas para el mismo se pueden incluir en el aviso. Ellos hacen que el posible aspirante se autoseleccione, es decir si el ve que cumple con las especificaciones se presenta, de lo contrario no. Las publicaciones industriales usualmente permanecen en circulación por un largo período. De esta manera se incrementa el número posible de aspirantes.

AGENCIAS DE COLOCACIONES.- Se puede efectuar una Selección adicional a través de la utilización de la agencia de colocaciones, pero de acuerdo con el análisis hecho anteriormente únicamente se recurriría a estas en los casos en los que no se puede cubrir las vacantes con los métodos utilizados por el departamento de Reclutamiento y Selección de personal, o bien cuando se traten de alguna requisición para algún puesto ejecutivo para el cual se requiera de una agencia de prestigio.

RECOMENDACIONES DE EMPLEADOS ACTUALES.- Cuando a un empleado presente se le recomienden nuevos posibles empleados para contratar, esto constituye un tipo preliminar de Selección. El empleado actual conoce tanto -

la compañía como sus métodos y sabe cuales son las -- condiciones de ambos esta compañía. por ejemplo con - 645 empleados, encontró que la media permanencia en - el empleo y la alta rotación estaban relacionadas con la obtención de empleos por esta fuente. Se observó - que la tasa de separación era alta en comparación con los empleados contratados por otras fuentes.

SINDICATOS.-Las empresas con sindicatos deben concentrar en ellos sus esfuerzos de Reclutamiento. las desventajas por el control monopolista de mano de obra - son a menudo compensadas, al menos parcialmente. Con una gran proporción de la fuerza de trabajo en sindicatos éstas constituyen una importante fuente de Personal disponible para la empresa.

EVALUACION DEL RECLUTAMIENTO.

No todas las empresas pueden hacer un esfuerzo - para desarrollar todas y cada una de las fuentes para llenar sus necesidades. Las utilizadas se evalúan y - juzgan en términos del grado de éxito en la obtención de personal idóneo. Los mejores empleados de personal presentes se pueden evaluar en términos de su éxito - en el trabajo. Si se descubren correlaciones entre el éxito del personal y las fuentes particulares de personal para desempeñar estos trabajos, estas fuentes - se pueden desarrollar a través de un poco de esfuerzo y dinero gastado en ellas.

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION:

Dentro de la organización en general existen distintos procedimientos de contratación de personal, pero uno de los más comunes, y el más aconsejable para el modelo que se propone consiste, en la aplicación - de los siguientes pasos:

- Entrevista Inicial.
- Formas impresas para llenar con datos personales.
- Verificación de las referencias.
- Pruebas Psicológicas (DEPENDIENDO DEL PUESTO VA
CANTE).
- Entrevistas para el empleado.
- Aprobación para el supervisor.
- Exámen físico.
- Inducción u orientación.

Con esto no se trata de decir que tales pasos específicos y su orden constituyan la secuencia particular para seguirse como modelo. Este procedimiento puede -- ser cambiado o variado según la filosofía que adopte - cada organización en su departamento de Personal.

Por último enfocaré un aspecto muy importante dentro de este tema que es la Inducción del nuevo personal.

INDUCCION O INTRODUCCION.

La inducción hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización; en el pasado este era un paso ignorado; la persona era contratada y se le decía que se presentara al trabajo en un tiempo específico; muy poca o ninguna ayuda se le suministraba, para encontrar la manera -- apropiada de asignarle el departamento específico, -- donde se le dieran instrucciones relativamente breves, por parte del supervisor. Gradualmente durante un -- período largo de tiempo los empleados conseguían saber algo a cerca de los otros miembros de la unidad, encontrándose por lo general en sitios como la cafetería; así descubrían la manera apropiada de vestir aprobada por el conjunto del grupo, aprendían a reconocer la importancia del tiempo y los registros del mismo, en fin también durante este período el empleado experimentaba tal ansiedad que podía retirarse.

La primera fase de la inducción la debe hacer el departamento de personal, con explicaciones sobre la naturaleza de la compañía y sus productos. A veces se puede proyectar una película en la que se muestre la historia y operaciones de la empresa con el propósito de que la persona empiece a sentir un cierto interés por la compañía y orgullo de trabajar en ella. Adicionalmente a esta información se le muestra al empleado los servicios específicos, tales como pensiones, planes

de salud, programas de seguridad y cosas por el estilo. La orientación general, toma considerablemente tiempo durante el cual el nuevo empleado absorbe una cantidad sustancial de información.

Un programa completo de inducción servirá para algún seguimiento en algunas semanas; después de la contratación inicial y del seguimiento este puede ser llevado por un supervisor o un especialista en personal. Y -- concierne más que a toda la satisfacción razonable del empleado en el trabajo.

Si el empleado ha sido subestimado o no, durante el proceso de contratación y colocación, y si a encontrado un buen trabajo de acuerdo a sus capacidades y requerimientos, el seguimiento probablemente, indicará una colocación exitosa.

R.2) CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La Capacitación y Adiestramiento dentro de cualquier organización es obligatoria, según lo marca la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153.

Dentro de este tema se presentan dos opciones, que se pueden considerar para llevar a cabo esta tarea tan importante dentro de cualquier organización.

La primera opción que encontramos es el hecho de contratar un bufete administrativo que se encargue de elaborar programas de capacitación y adiestramiento adecuados para la organización.

Según estudios realizados en la organización se encontró que un despacho de consultoria cobra aproximadamente por elaborar un programa un promedio de -- \$195,000.00, el cual está hecho para impartirlo en -- dos meses y sólo se puede dar una sólo vez a todos -- los trabajadores de la organización, claro está que -- también va a servir para el personal de nuevo ingreso que aún no lo ha tomado, pero existe una desventaja -- que es el hecho que continuamente se tienen que estar elaborando más programas de capacitación que permitan el mejor desarrollo de los trabajadores dentro de la organización, lo que tendría un costo bastante elevado.

Ahora bien independientemente de los programas de capacitación con los que tiene que contar la organizaci

ción se tiene que ver quien va a impartir este tipo de programas, y para esto si se decide contar con personal interno, la empresa tendría que mandar a capacitar para poder impartir tales cursos, lo que le representaría a la empresa un costo aproximado de -- \$45,000.00 por cada instructor. De acuerdo a las necesidades y departamentos existentes en la empresa se tendrían que mandar a capacitar 8 personas lo que costaría \$360,000.00. También es necesario considerar - que la empresa no solamente necesita un solo programa de capacitación al año, ya que si se toma en cuenta - que la duración de cada programa de capacitación es de dos meses, se necesitaría un promedio de 5 programas al año lo que costarían \$975,000.00. Y ésto independientemente de que algún caso se tuvieran que contratar instructores externos lo que representaría otro - tipo de costos para la organización.

Por lo antes expuesto se puede concretar que al decidir contratar los servicios de un bufete administrativo para que cubriera las necesidades de capacitación y adiestramiento de la organización costaría lo siguiente:

-PROGRAMAS DE CAPACITACION 5 AL AÑO.	\$975,000.00
-CAPACITACION A INSTRUCTORES DOS VECES POR AÑO.	\$720,000.00

- MATERIAL UTILIZADO EN LOS CURSOS (ANUAL)	\$ 280,000.00
<hr/>	
T O T A L :	\$1'975,000.00

Por otro lado se considera la segunda opción que consiste en establecer un departamento de Capacitación y Adiestramiento dentro de la organización que se encargue de satisfacer estas necesidades:

JEFE DE CAPACITACION

- SUELDO MENSUAL INTEGRADO	\$ 76,932.00
- 5% INFONAVIT	3,846.60
- 1% REMUNERACIONES	720.00
- 9.375% CUOTA PATRONAL I.M.S.S.	7,212.37
- MOBILIARIO Y EQUIPO	135,000.00
- MATERIAL DE TRABAJO (MENSUAL)	22,000.00
<hr/>	
T O T A L :	\$ 245,710.97

ASISTENTE DE CAPACITACION

- SALARIO MENSUAL INTEGRADO	\$ 44,877.00
- 5% INFONAVIT	2,243.85
- 1% REMUNERACIONES	420.00
- 9.375% CUOTA PATRONAL I.M.S.S.	4,207.21
- MOBILIARIO Y EQUIPO	75,000.00
<hr/>	
T O T A L :	\$ 126,748.06

Con todo lo antes expuesto se puede concretar que el establecer un departamento de Capacitación y Adiestramiento dentro de la organización costaría globalmente:

SUELDOS MENSUALES INTEGRADOS	\$ 121,809.00
APORTACIONES PATRONALES	18,650.03
MOBILIARIO Y EQUIPO (DEP. 10% ANUAL)	1,750.00
MATERIAL DE TRABAJO	22,000.00
	<hr/>
T O T A L :	\$ 164,209.03

Con la creación de un departamento de Capacitación y Adiestramiento, la empresa se ahorraría costos, y obtendría un beneficio muy importante, que sería el hecho de contar con un especialista que absorviera las necesidades que presenta la organización en esta área, teniendo por tanto programas de capacitación 100% adecuados a la organización, con lo que se crearán mejores motivantes para el personal lo que permitirá una mejor productividad en los mismos.

A continuación se exponen algunos aspectos importantes que el departamento de Capacitación y Adiestramiento de cualquier organización maneja. Esto será con el propósito de insistir en la segunda opción ya que de acuerdo al análisis antes expuesto, y a las necesidades que presenta la empresa es más conveniente que se establezca este departamento dentro del área de

Personal.

Empezaré por definir el concepto de entrenamiento: "Es toda clase de enseñanza que se da con el fin de preparar a empleados y trabajadores convirtiéndolos sus actitudes innatas en capacidades para algún puesto u oficio.

Es necesario distinguir tres clases de actividades en el entrenamiento, porque el hecho de confundirlos resultaría en serios problemas, tales como el hecho de que muchos estiman "que no les corresponde a ellos entrenar a sus trabajadores".

Hay ante todo, un entrenamiento de carácter teórico, mientras que existe otro entrenamiento práctico.

a) El primero suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión, siendo por lo mismo, más general, en tanto que el segundo se da para un puesto concreto y determinado.

b) El primero exige que, además de él, se adquiera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata; el segundo consiste precisamente en la adquisición de esa destreza o, por lo mismo, tiene que darse aún suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.

c) El primero sólo se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos, mientras que

el segundo se requiere aún para los no calificados o semicalificados.

Con estas distinciones se puede pensar que dentro del entrenamiento existen tres aspectos distintos y complementarios:

- La capacitación de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

- Un Adiestramiento de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aún suponiendo una capacitación previa.

- Además de la capacitación teórica y el adiestramiento práctico, que proporcionan respectivamente - - "ideas y habilidades" manuales, es necesaria la información que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales y sociales en el trabajo, etc., que no pueden darse en la mera capacitación y adiestramiento, y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

Las tres funciones que comprende el entrenamiento se requieren para todos los puestos; pero es evidente que, si bien en los niveles interiores no calificados, predomina el mero entrenamiento, conforme se asciende a los niveles jerárquicos, tienen mayor impor-

tancia la Capacitación y la Formación.

LA CAPACITACION Y SIUS FORMAS:

Aquí encontramos que la capacitación se divide también en razón de su fin y en razón de su método.

EN RAZON DE SU FIN:

Se distinguirá la razón de la amplitud que implica la capacitación de las siguientes categorías:

- La que se da sobre conocimientos que serán aplicables a un puesto determinado.
- La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio por ejemplo: sobre mecánica en general.
- La que se imparte sobre conocimientos de toda una rama industrial, como bancaria, comercial, etc.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación podemos distinguir:

- La capacitación que se da al obrero empleado. Esta puede referirse, a lo que se conoce con el nombre "de inducción al trabajador", o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

- Capacitación de supervisores. Esta tiene dos -

aspectos principales el técnico, o sea, la manera como debe hacerse en trabajo que está sobre su vigilancia; y el adiestramiento, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar y saber mantener la disciplina, saber prevenir y corregir conflictos, etc.

- Capacitación de Ejecutivos. Esta se refiere a la manera de cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones públicas, etc.

EN RAZON DE SUS METODOS:

Bajo este método la capacitación se divide ante todo 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 de suyo tienen otros fines.

Dentro de los distintos sistemas de capacitación y adiestramiento que existen se encuentra un sistema -- llamado "Capacitación dentro del Trabajo", en el cual nos lo describe el licenciado Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Personal", primera parte, y que para efectos del presente tema se transcribe a

continuación:

"A. D. T. EN MEXICO"

"Como prepararse para instruir al trabajador:

- 1.- Elaborar una agenda de adiestramiento.
 - ¿A quién es necesario instruir?
 - ¿En qué trabajo?
 - ¿Para cuándo?
- 2.- Elaborar hojas de análisis de cada trabajo.
 - Anótese las frases importantes.
 - Anótese en cada frase sus puntos claves.
- 3.- Tener listo todo lo necesario.
 - Equipo, accesorios.
 - Materiales, dibujos e información escrita.
- 4.- Contar con un lugar de trabajo en buenas condiciones.
 - Iluminación, ventilación, espacio, etc., adecuados. Cada cosa en su lugar tal como el trabajador deberá conservarla.

COMO INSTRUIR AL TRABAJADOR

- 1.- Formas de preparar al trabajador.
 - Anime, sea amable con él.
 - Explíquese su trabajo, averigüe su experiencia.
 - Despierte su interés por aprender.
 - Colóquelo en posición conveniente.
- 2.- Como mostrarle en trabajo.

-Explíque, muestre el trabajo e ilustre una de las fases importantes.

-Recalque cada punto clave.

-Instruya clara, completa y pacientemente.

-No más de lo que él pueda asimilar.

3.-Formas de comprobar que el trabajador aprendió.

-Hágale ejecutar la operación, corrija errores.

-Hágale explicar los puntos clave mientras repite la operación.

-Pregúnte para asegurarse si aprendió, y felicítelo si es que lo ha hecho bien.

-Continúe hasta asegurarse que él sabe.

4.-Observar al trabajador en la práctica.

-Póngalo a trabajar independientemente.

-Indique a quien debe acudir si tiene dudas.

-Revise su trabajo frecuentemente; invítelo a hacer preguntas.

-Disminuya progresivamente la ayuda y vigilancia.

NOTA: CUANDO EL TRABAJADOR NO APRENDIO, EL INSTRUCTOR NO ENSEÑO.

FORMAS PARA MEJORAR LOS METODOS DE TRABAJO:

Un plan práctico para el estudio de métodos, puesto al alcance de los supervisores podría ser el siguiente:

Para poder empezar es necesario hacer una segunda - agenda de mejoras, que le permitirá decidir qué métodos conviene estudiar, en qué orden conviene y sobre qué -

aspectos habrán de mejorarse, considerando costos, - calidad, seguridad, tiempo, mano de obra, etc.

Antes de estudiar un proceso es necesario verificar si conviene eliminarlo totalmente o sólo en parte.

EL PLAN:

1.- Analice el método actual:

- Observe el trabajo como ahora se ejecuta.
- Tome datos de los mismos trabajadores; logre su cooperación, agradézcala.
- Diagrame el método actual.
- Anote peligros, dificultades, tiempos distancias - etc., para cada actividad.

(Haga un análisis en el lugar de trabajo).

2.- Critique cada actividad.

- Determine primero las operaciones básicas; crítíquelas, siga después con las inspecciones; si es necesario critique las demás actividades.
- Al buscar como hacerlo mejor, considere los costos, la calidad, la seguridad, los materiales, las herramientas, y el equipo.
- Anote todas las ideas conforme surjan de la crítica.

3.- Proponga y desarrolle.

- Revise las ideas; ordenelas según sus tendencias.
- Elimine, combine, reordene y simplifique, tanto tendencias, como ideas.

-Desarrolló su nuevo método; diagrámelo.

4.-Llévelo a la práctica.

-Vea si se cuenta con el equipo y los materiales necesarios para el nuevo método.

-Adiestre a los que deban usarlo; convenza a todos.

-Hacer los ajustes necesarios para afinar el método.

-Compruebe y mantenga los resultados.

Existe otro método en forma de diagramas, y consiste en diagramar o representar gráficamente un proceso mediante una serie ligada de símbolos.

SIMBOLOS:

O OPERACION

D DEMORA

□ INSPECCION

▽ ALMACENAMIENTO

→ TRALADO

Llene una hoja de proposiciones por escrito:

Señale primeramente las mejoras en función de:

- Reducción de costos
- Aumento de producción
- Reducción de desperdicios
- Ahorro de tiempo
- Calidad
- Seguridad, etc.

Dentro de la Capacitación y Adiestramiento encontramos que también son necesarias las Relaciones Humanas,

ya que un supervisor obtiene buenas Relaciones Humanas, solamente con la colaboración de su personal.

Las bases para lograr las buenas relaciones humanas en la organización son:

1.- Mantener a cada quien enterado de cómo progresa en su trabajo.

- Indicándole lo que espera de él.
- Enseñándole como puede mejorar.

2.- Reconocer el mérito a quien lo tenga.

- Felicitarlo inmediatamente o agradeciéndole su cooperación por rendimientos o trabajos excepcionales.

3.- Avisar con anticipación al personal sobre los cambios que se efectúen.

- Explicándole los motivos, si es posible.
- Convenciéndole que acepte los cambios.

4.- Utilizar del mejor modo la aptitud y habilidad de cada quien.

- Descubriendo las no utilizadas.
- Procurando el ascenso de quien lo merece.

R.3) HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Dentro del área de Administración de Personal encontramos que existen muchos aspectos importantes que se deben considerar para el buen manejo de la organización y entre ellos encontramos a la Higiene y Seguridad Industrial, como uno de los más importantes, ya que es sin duda alguna el que se encarga del cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que dentro del mismo los riesgos son mayores; pero no lo es menos aún que dentro de las oficinas y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse y evitarse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe, como son enfermedades provocadas por la postura en la que se tiene que trabajar, enfermedades producidas por nerviosismo que implican el asumir grandes responsabilidades, etc.

Se ha observado que en la actualidad nadie discute ya que el empresario, al crear un riesgo de trabajo y asumirlo como parte de su actividad empresarial, no solo debe ser él el responsable económicamente de las consecuencias de los accidentes de trabajo, sino que está obligado a reducirlos en todo aquello que sea posible.

A través de este tema se podrá observar que aún -

desde el punto de vista administrativo y económico el accidente de trabajo o la enfermedad profesional son causas de trastornos administrativos y de gastos -- ocultos que, con una buena Administración de Personal, se puede evitar.

En función al número de personal que se encuentra en la empresa, y a la estructura organizativa que presenta esta se puede proponer que se contrate la -- asesoría de un especialista en Seguridad Industrial, el cual proporcione los métodos adecuados para el tipo de organización que se presenta, y que coordinado con el Gerente de Personal y la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene se encarguen de llevar a cabo los sistemas que sean aplicables a la organización.

De acuerdo a estudios realizados se encontro que los costos que la empresa absorvería con el hecho de contratar a un especialista, pagandole una cantidad mensual por concepto de asesoría costaría aproximadamente a la empresa \$ 25,000.00 (mensuales), con lo cual se reducirían los costos en cuanto al hecho de tener a una persona fija en la organización que únicamente se dedicára a observar esta actividad.

A continuación se presenta un estudio realizado a la empresa Plásticos X, en la que se detectan las necesidades que se requieren para poner en marcha un -- programa de Higiene y Seguridad Industrial.

Dentro de este estudio se analiza primeramente --

el grado de siniestralidad, que sufrió la empresa en el período comprendido entre el primero de noviembre de 1981 al 31 de octubre de 1982. Y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- No. de accidentes incapacitantes	28
- No. de días por incapacidad	858
- No. de personal expuesto al riesgo	748

Por lo que el índice de siniestralidad es: 3,142.626

Tomando como fundamento lo anterior se considera la regraduación de Plásticos X, es procedente ya que la compañía se encontraba clasificada en la clase III, grado medio con una prima del 40 %, sobre las cuotas Obrero-Patronales de I.V.C.M., correspondientes a un índice de siniestralidad de 3,142.626.

Como se puede observar dentro de los datos que se observaron y presentaron, la falta de un control adecuado en prevención de accidentes, hace que la probabilidad de casos incapacitantes sea alta, lo que ocasiona mayores gastos para la empresa al tener que pagar un porcentaje mayor por grado de riesgo ante el Seguro Social.

En base a todo lo anterior se propone que se establezca una estructura básica para atender la seguridad de la planta debiendo trabajar arduamente para prevenir accidentes y así lograr para los años posteriores una reducción al grado mínimo de la clase III,

y obtener el beneficio económico inmediato que esto significa, además del impacto positivo hacia la productividad que el trabajar con seguridad trae como consecuencia.

A continuación se enlistan las recomendaciones que son necesarias para que se pueda llevar a cabo una asesoría.

1.- ANALISIS DE ACCIDENTES.

Es necesario que se realicen estudios de accidentabilidad, en donde se analicen las causas básicas de los accidentes, para definir planes de acción encaminados a eliminarlos. Estos estudios es aconsejable que se realicen trimestralmente.

2.- MANUAL DE REGLAS BASICAS.

En la empresa Plásticos X, no se cuenta con una manual, por lo que si se desea que el personal se sujete a ciertas normas, estas deberán establecerse, estar evaluadas por la Dirección General y por el sindicato o representantes de los trabajadores, difundirse y vigilar su cumplimiento.

EJEMPLO DE NORMAS:

Uso de equipo de protección personal, restricción de áreas para fumar, condiciones físicas en las cuales no está permitido presentarse a trabajar, condiciones físicas etc.

3.- REPORTE DE INVESTIGACION Y ACCIDENTES:

No se efectúan reportes de accidentes pero únicamente los accidentes con lesión incapacitante se reportan y se hace una investigación muy superficial, - lo que da como resultado que las causas de las mismas no se definan realmente.

Si se toma en cuenta que a través del reporte de accidentes investigados, como se podrá evitar en un momento dado que los accidentes no se repitan, por lo que se sugiere que todos los accidentes sean reportados e investigados.

Los casos con lesión leve, y sin lesión que no se reportan son la base fundamental para prevenir accidentes graves y además los costos que se generan por los accidentes sin lesión son aproximadamente 10 a 1- más elevados que los que pueden ocasionar los accidentes con lesión.

4.- CAPACITACION AL PERSONAL.

Es a través de ella como se puede lograr conciencia hacia la seguridad, por lo que es prioritario y básico trabajar con estos aspectos.

Se encontró también que no existe una estructura para un programa de capacitación general, por lo que es prioritario y sugerible que se elabore un programa de capacitación inicial a nivel de seguridad.

A continuación se propone lo siguiente:

- CURSO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL BASICA
- CURSO DE INVESTIGACION DE ACCIDENTES
- CURSO DE INSPECCIONES PLANEADAS Y NO PLANEADAS
- CURSO DE PRIMEROS AUXILIOS
- CURSO DE PREVENCION Y COMBATE DE ACCIDENTES.

Cabe señalar que dentro de la asesoría que se -- propone, el costo por la impartición de estos cursos sería independiente a la cuota asignada mensualmente para la asesoría sobre seguridad industrial.

Con lo antes expuesto se puede determinar que el impartimiento de un curso básico de capacitación industrial como el que se propone tendría un costo para la organización de \$145,000.00.

Dentro de la presente investigación se sugiere que se tomen en cuenta los siguientes aspectos que ayudarán a tener mejores métodos en la seguridad de higiene de la empresa Plásticos X.

-ACCIDENTE.- Está constituido por el hecho momentáneo que produce la lesión de la persona o por lo menos el daño, deterioro o desperdicio en la producción.

-LESION.- Esta se refiere al daño físico que produce en un trabajador o en varias personas un accidente.

FACTORES DEL ACCIDENTE

Para conocer los mejores medios posibles para pre-

venir los accidentes de trabajo, es necesario tomar en cuenta los factores que intervienen en el proceso que lleva hasta la lesión o, por lo menos, que se presentan en el trabajo.

En el proceso se dan estos cinco factores:

HERENCIA Y AMBIENTE: Es indiscutible que muchas personas traen como resultado de la herencia cierta tendencia natural al descuido, ciertas dificultades para la precisión de movimientos, etc.

DEFECTOS PERSONALES: Aún cuando no sean producto de la herencia y del ambiente, muchas personas, con su propia manera de ser, o como característica de su personalidad tienen tendencia a la nerviosidad, a la timidez, a la excitabilidad, etc., elementos que también pueden favorecer a las causas de los accidentes.

ACTOS INSEGUROS Y/O CONDICIONES INSEGURAS: Indiscutiblemente se trata del factor más importante en el proceso de los accidentes. Los actos inseguros tales como tomar las herramientas de una manera inadecuada; o bien las condiciones inseguras, como por ejemplo la falta de protección de las máquinas, o sea el uso de los dispositivos de seguridad son el factor determinante del accidente.

La prevención de accidentes representa la porción más aparatosa y en ocasiones la más importante desde los puntos de vista económico, humano y social. Sin

embargo es indiscutible que se requiere también para la prevención de enfermedades y a veces indirectamente de la de accidentes. Una labor de medicina industrial que se puede o no justificar de acuerdo con el número de trabajadores y las posibilidades económicas de la empresa es el que se contrate a un médico por tiempo completo, o que sólo se aprovechen eventualmente sus servicios. De todos modos es indispensable que el departamento de Personal, provea en una forma o en otra el asesoramiento o los servicios de un médico con los conocimientos específicos en la materia. Este aspecto le representa a la empresa un costo anual de \$190,000.00.

Entre las funciones que se suelen señalar encontramos las siguientes:

EXAMENES DE INGRESO.- Al hablar de Selección de Personal se señaló la necesidad de un examen médico a los candidatos.

EXAMENES PERIODICOS AL PERSONAL.- Deben tener como finalidad estar sumamente enterados de la situación de salud de los trabajadores y empleados, para recurrir a su curación oportuna, prevenir enfermedades y realizar acomodaciones como se han señalado antes.

REGISTROS SOBRE EL ESTADO DE SALUD DEL TRABAJADOR.- Estos pueden ser, desde los estrictamente necesarios conforme a la ley hasta un sistema más detallado, y a la vez más útil para aumentar la eficiencia, cuyo

costo frecuentemente se ve compensado por el mejoramiento de esta última.

El estudio de causas y medios para eliminar la fatiga, las enfermedades profesionales, la monotonía, - etc. Muchas veces son producidos estos elementos por situaciones fisiológicas que competen al médico industrial. Otras veces puede combinarse con el Psicólogo industrial para un resultado más eficaz.

La Educación de los trabajadores para primeros auxilios es en muchas ocasiones la supervivencia de un trabajador lesionado, puede depender de los primeros auxilios que se le impartan, la forma de darles respiración artificial, hasta que llegue una ambulancia con los instrumentos adecuados. Debe procurarse que exista un número suficiente de empleados con capacitación, sobre primeros auxilios en forma tal, que en todo momento haya de ser posible, una persona más que pueda impartirlos.

REVISION PERIODICA DE LAS CONDICIONES:

- a) Sanitarias
- b) Ventilación
- c) Iluminación
- d) Dietas generales especiales
- e) Períodos de descanso, etc.

Los índices de frecuencia y de los accidentes son como se llama la frecuencia al número de accidentes que ocurren en un período determinado ordinariamente

un año y severidad suele llamarse también gravedad - que es también el número de días hombre, período por causa de los accidentes.

Las fórmulas respectivas son:

$$\text{FRECUENCIA} = \frac{\text{NUM. DE ACCIDENTES} \times 10^6}{\text{NUM. DE HORAS HOMBRE EXPUESTAS}}$$

$$\text{GRAVEDAD} = \frac{\text{NUM. DE DIAS PERDIDOS} \times 10^3}{\text{NUM. DE HORAS HOMBRE EXPUESTAS}}$$

Estos índices se pueden llevar en toda la empresa, ya sea por departamento, o por tipo de producción, -- etc., y ayuda a prevenir los accidentes y enfermedades concentrando la atención en aquellos períodos, sectores, en donde más se están dando.

Como ya se señaló pueden servir como base para solicitar al Seguro Social, la disminución del grado - de riesgo de la clase correspondiente.

B.4) ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Dentro del departamento de personal encontramos también la sección de Administración de Sueldos y Salarios. Esta área está considerada como una de las más importantes dentro del departamento de Personal, sin ser esta la única, ya que existen otras que incluso tienen gran relación con esta.

Con el objeto de reducir los costos de la empresa es recomendable que el gerente de personal se encargue de manejar esta área, ya que las funciones que se ejercen son esencialmente delicadas y este tipo de trabajo debe realizarse con un cuidado sumamente esencial ya que de ello dependen en parte las buenas relaciones que existan entre empresa y trabajador.

Primeramente se hará un sondeo sobre los costos que afectan a la empresa, en lo que se refiere al Gerente de Personal y a las personas que colaboran directamente con él para desempeñar las distintas actividades que el mismo tendrá a su cargo directamente.

COSTOS DE MANO DE OBRA:

GERENTE DE PERSONAL:

SUELDO MENSUAL INTEGRADO.	\$101,507.50
5% INFONAVIT	5,075.37
1% GUARDERIAS	950.00
9.375% CUOTA PATRONAL AL I.M.S.S.	9,516.32

GASTOS DE REPRESENTACION (PROMEDIO)	18,000.00
	<u>135,049.19</u>
MOBILIARIO Y EQUIPO	98,000.00
T O T A L:	<u>\$233,049.19</u>

SECRETARIA

SUELDO MENSUAL INTEGRADO	\$ 40,603.00
5% INFONAVIT	2,030.15
1% REMUNERACIONES	380.00
9.375% CUOTA PATRONAL I.M.S.S.	3,806.53
MOBILIARIO Y EQUIPO	<u>65,000.00</u>
T O T A L:	<u>\$111,819.68</u>

Con lo antes expuesto se puede observar que el costo que se origina con un gerente de Personal, que no solamente se encarga de la Administración de Sueldos y Salarios, sino que junto con el Jefe de Personal - realizan y coordinan otras actividades, independientemente de la responsabilidad que el Gerente de Personal tiene sobre el departamento, es el siguiente:

MANO DE OBRA	\$160,062.34
MOBILIARIO Y EQUIPO (DEP.10% ANUAL)	1,358.33
GASTOS DE REPRESENTACION	18,000.00
PAPELERIA DEL DEPARTAMENTO	<u>68,000.00</u>
T O T A L:	<u>\$247,420.67</u>

Con lo anterior se puede existir que existiría un

mejor control en esta área, si se lleva por personal interno como se propone en un principio.

A continuación se presenta la manera en que la Administración de Sueldos y Salarios, se puede dar dentro de la empresa Plásticos X.

En algunas empresas, los buenos sueldos y salarios se han destacado en forma exagerada como clave para las relaciones satisfactorias con el personal. En ocasiones un empleador afirma que los trabajadores sólo están interesados en el monto de sus salarios.

La unilateralidad de esta opinión se ha podido demostrar en una investigación que se ha visto en la realidad en la cual los trabajadores no están motivados sólo por los incentivos financieros. Ya que son de importancia otros objetivos y satisfactores en el trabajo y, para algunos individuos son más importantes que el dinero.

Siento que ésto sólo podrá darse dentro de la organización, cuando exista un buen sistema de Administración de Sueldos y Salarios, el cual esté adecuado a la organización, y sobre todo que el trabajador --sienta que los ingresos que perciba están adecuados al trabajo que desarrolla, y a las habilidades con que cuenta.

La cantidad de la retribución que un empleado recibe es de importancia para él por varias razones. La primera de ellas es que ayuda a determinar el ni

vel de salud y comodidad, y los beneficios materiales así como el sentido de seguridad económica que puede proporcionar para él y su familia. El status del empleado en la comunidad puede medirse en un grado considerable por los símbolos del status, tales como la habitación, el automóvil y la ropa que compra con su salario.

Dentro de la organización debe existir una buena - comunicación con el personal que labora dentro de la misma, ya que no basta meramente con tener un sistema objetivo para determinar la cantidad que se le va a pagar al empleado. También requiere una comunicación efectiva para que los empleados reconozcan que están siendo tratados con justicia en términos de sus resultados monetarios. Un sistema efectivo de comunicación debe facilitar la retroalimentación a partir de los empleados con relación a la importancia relativa que ellos fijen a las compensaciones financieras y de -- otra índole, o resultados que esperan recibir a la - vez por las respectivas contribuciones o insumos que ellos perciben que se les exige.

Uno de los primeros objetivos de cualquier sistema de Sueldos y Salarios, deberá ser el asegurar --- que cada empleado perciba un pago equitativo en términos de su propio insumo y resultados. El sistema también contribuirá al logro de los objetivos generales de la organización, al motivar a los empleados -

hacia ese fin y al proporcionar controles que ayuden a mantener los costos de mano de obra y la productividad del empleado conmensurable uno con otro.

El sistema más común con el cual un empleado puede relacionarse con su colaboración al trabajo es en el que se midan las contribuciones en incrementos de tiempo. Tradicionalmente el trabajo ejecutado en los puestos de fábrica han sido pagados por hora o por día, que por lo general se designa por día de trabajo. Los empleados compensados bajo esta base están calificados como asalariados. Por otra parte los empleados cuya compensación se computa semanalmente, quincenalmente o mensual, se clasifican como empleados a sueldo. Tradicionalmente los empleados que se les paga por hora, sólo se les paga el tiempo que trabaja; en tanto que a los trabajadores a sueldo se les compensa por cada período de pago, aún cuando en ocasiones puedan trabajar más o menos en número regular de horas que comprende el período de pago.

SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS:

El valor relativo de un puesto puede ser determinado comparándolo con otros en la organización. Además cada método de comparación puede hacerse sobre la base de los puestos en conjunto, o sobre los factores que comprenden los puestos. Estos cuatro métodos de compensación están ilustrados en la figura que se muestra

tra a continuación, y proporcionan la base para los principales sistemas de evaluación. En el orden de su popularidad estos sistemas incluyen el de Puntos, el de Comparación por Factores, el de Grados y el de Alineación.

COMPARACION DE LOS SISTEMAS DE VALUACION DE PUNTOS.

BASE PARA LA COMPARACION

- 1) El puesto como un todo no cuantitativo.

AMBITO EN LA COMPARACION.

Partes o factores cuantitativos.

PUESTO VS. PUESTO

- 1) Sistema de alineación de puestos.

- 4) Sistema de Com. de Factores.

- 2) Sistema de grad. del Puesto.

- 3) Sistema de Puntos.

Dentro del presente tema únicamente se mencionará el sistema de valuación de Puntos, Por ser este relativamente fácil de comprender.

SISTEMA DE PUNTOS.

Una de las ventajas principales que presenta este sistema, como ya se mencionó es que es relativamente fácil de comprender y de usar. También proporciona -- una base más refinada para formar juicios que en los-

sistemas de Alineación y de Graduación y, por lo tanto, puede dar resultados más valiosos y menos fáciles de alterar. Este sistema permite que los puestos sean evaluados cuantitativamente sobre la base de los factores o elementos que comprenden las demandas del -- puesto. Las destrezas, esfuerzos, responsabilidades-- y condiciones de trabajo que por lo general entraña - un puesto son típicos de los factores principales más comunes que sirven para hacer un puesto más o menos - importante que otro. El sistema de puntos que contiene una descripción de los factores y grados en los - cuales pueden existir estos factores en los puestos.- El manual también debe indicar por lo general, por medio de una tabla, el número de puntos señalados a cada factor y a cada uno de los grados en los cuales ésten divididos estos factores.

Existe una gran variedad de manuales de Puntos pero se debe tener presente el establecer un manual que se adecúe a las necesidades de la organización. Si se sigue esta opción existen algunos pasos que se deben seguir para la realización de dicho manual, y estos - son:

- 1.- Estudiar los puestos que serán evaluados y determinar los factores y características que se usarán para medir el valor de los puestos.

2.- Determinar los grados o niveles necesarios para medir la presencia de cada uno de los diferentes puestos.

3.- Definir factores y grados.

4.- Asignar cierto peso a los factores y grados de estos factores en proporción a su relativa importancia dentro de la firma en particular.

Los factores y subfactores del puesto en el manual de Puntos debe incluir aquellos que tengan importancia para medir el valor del puesto.

Después que los factores de los puestos comprendidos en el manual de Puntos han sido divididos en grados deberá prepararse, una declaración definiendo cada uno de estos grados, así como los factores de un todo. Las definiciones deberán ser concisas pero definiendo y distinguiendo los factores y cada uno de sus grados a continuación, se presenta una figura que distingue la porción de un manual de Puntos que podría aplicarse a la empresa en el cual se describe cada uno de los grados para los factores de experiencia, iniciativa e ingenio. Estas descripciones permiten que se lleven a cabo una evaluación para determinar los grados de los factores que existen en cada uno de los puntos evaluados.

El paso final en el manual de Puntos, es determinar el número de puntos que serán determinados para cada factor y a cada grado en esos factores. Aún cuan

-do 500 Puntos constituyen el grado máximo para un -- manual no hay nada que impida tener 400, 800, 1000, -- o algún otro total de puntos.

A continuación se presenta un modelo de puntos y -- de descripciones de los puestos que se puede utilizar en la organización.

MODELO.

EXPERIENCIA.

Este factor mide la duración del tiempo, con el -- conocimiento del puesto especificado que se requiere -- para obtener y desarrollar las destrezas necesarias -- para desempeñar con efectividad el trabajo. Si se re -- quiere experiencia previa, el tiempo dedicado a un -- trabajo realcionado con menores calificaciones, sea -- en la compañía o en otras organizaciones, será consi -- derado que contribuye a la experiencia total requeri -- da para desempeñar efectivamente el trabajo. Debe dar -- se consideraciones al progreso continuo del individuo promedio permitiendo tiempo suficiente de práctica pa -- re hacer frente y resolver satisfactoriamente represen -- taciones y desviaciones asignativas del trabajo, que -- normalmente podrían esperarse.

PRIMER GRADO:	Hasta incluyendo 3 meses
SEGUNDO GRADO:	Más de tres meses y has -- ta un año.

TERCER GRADO:	Más de un año hasta tres años.
CUARTO GRADO:	Más de tres años -- hasta cinco años.
QUINTO GRADO:	Más de cinco años.

INICIATIVA E INGENIO.

Este factor mide la complejidad de las operaciones y obligaciones del puesto, en términos de la cantidad de Iniciativa e Ingenio que se requiere para desempeñar el puesto con éxito. Considera la variación y la dedicación de los métodos, procedimientos y prácticas; el grado de acción independiente y de pensamiento original requeridos; el grado de supervisión requerida; y la existencia de estándares precedentes y prácticas en el taller.

PRIMER GRADO: Se reciben instrucciones verbales o por escrito, en términos técnicos, no técnicos que pueden ser entendidos y cumplidos con un mínimo de iniciativa y criterio. El trabajo es de una naturaleza tal, que los detalles que dejan bajo el control del empleado son limitados; las operaciones son sumamente repetitivas y existe un mínimo de responsabilidades para mantener la tolerancia dentro de los límites.

SEGUNDO GRADO: Las instrucciones pueden requerir espe

cificaciones y explicaciones hasta el punto de usar un programa o plano sencillo. Los procedimientos normalmente son detallados; la mayoría es similar en su requerimiento total, sin embargo existen, variaciones pequeñas para contemplar los detalles individuales que requieren el uso de cierto criterio, o iniciativa. Las tolerancias son fáciles de mantener usando escalas, calibradores, micrómetros de marco, y medios de comprobación relacionados.

TERCER GRADO: Los instructores pueden requerir explicación hasta el punto de usar diagramas o dibujos de las partes relacionadas. El trabajo es de naturaleza variada dentro de un campo bien definido, bajo prácticas y precedentes estandarizados. Las operaciones pueden ser normalmente desempeñadas bajo varios métodos y procedimientos que requieren una selección para llenar las variaciones individuales. Se requiere criterio e iniciativa dentro del límite de los estándares establecidos. Las tolerancias se consideran cuidadosamente y son hasta cierto punto difíciles de mantener.

CUARTO GRADO: Los instructores disponibles para el desempeño del puesto, son pocas y de naturaleza general. Se requiere una planeación básica de los nuevos pasos sucesivos, junto con la consideración de las operaciones relacionadas. Los deberes varían hasta el grado en que, normalmente se requiere explorar en

soluciones paralelas como guía general. Se requieren los recursos mentales, la iniciativa y el criterio para resolver los tamaños y los problemas.

QUINTO GRADO: Las instrucciones precedentes, y estándares de ejecución para el puesto, rara vez se encuentran disponibles. Es necesaria una considerable planeación y organización de una variedad de factores difíciles de evaluar para desempeñar con éxito el trabajo. Los deberes indican el desarrollo de nuevos procedimientos y métodos con un mínimo de guía técnica. Se requiere un alto grado de imaginación, ingenio y acción independiente.

La valuación de Puntos mediante el sistema mismo se logra comparando las especificaciones de los puestos, factor por factor, contra los varios grados de descripciones del factor contenido en el manual. Cada factor en el puesto que se evalúa, recibe un número de puntos apropiado, sobre las bases de las descripciones del grado contenidas en el manual. Cuando los puntos para cada factor (o subfactor) han sido determinados con el manual, se puede determinar o calcular el valor total en puntos para el puesto en general. El valor relativo del puesto se determina por el total de los puntos que le han sido asignados.

LA CURVA DE LOS SALARIOS.

La relación entre el valor relativo de los puestos

y los salarios que se pagan pueden representarse por medio de una curva de salarios o línea de conversión.

Las curvas de salarios pueden ser utilizadas para indicar la relación entre el valor relativo de los puestos dentro de la compañía, y los salarios prevalentes en la comunidad, los salarios existentes en la compañía o los salarios propuestos para estos puestos. La curva de salarios inicial, sin embargo mostrará, normalmente que la relación entre el valor calculado para los puestos de la compañía y los suelos que en la actualidad están siendo pagados por estos puestos.

CLASIFICACION DE LOS PUESTOS:

El paso final del proceso de valuación de puestos es el de determinar la clase de salario apropiada en la cual debe colocarse cada puesto sobre la base de su valor evaluado. La clasificación de los puestos representa la base en la que hay más posibilidades de que se presenten quejas debido a que se pone una etiqueta con un precio al puesto de un trabajador. Si un empleado está insatisfecho con la clasificacion de su puesto, deberá reconocerse a través de aumentos por méritos.

Deberá enfatizarse que la evaluacion y clasificacion de puestos concierne tradicionalmente al puesto, más que a la persona que desempeña éste, haciendo

do más del mínimo requerido, especificando en la descripción de su puesto, deberá reconocer como ya se - dijo anteriormente, a través de aumentos por méritos dentro de un intervalo de la clase, o a través de una promoción a un puesto en la siguiente clase de salario más alto.

B.5) PRESTACIONES

Este punto es recomendable que sea tratado directamente por el departamento de Personal, sin la intervención de personal externo a la compañía. Se considera que el gerente de Personal y el jefe de Personal, deben ser las personas idóneas para desempeñar estas funciones, ya que son éstos los que están en contacto directo con los trabajadores.

Las prestaciones adicionales proporcionadas por la empresa posiblemente no sean apreciadas en todo su mérito por los empleados, o no rindan los beneficios máximos al patrón, a menos que se ponga un cuidado considerable en la formulación de un programa de prestaciones. Con mucha frecuencia se establecen prestaciones adicionales porque "todos los demás las hacen", porque es un capricho del concejo de Administración, o debido a presiones por el sindicato. El tipo de contribución que las prestaciones adicionales harán al programa de personal dependerá del grado hasta el cual se haya puesto atención a ciertos requisitos básicos.

Un programa de prestaciones adicionales como cualquier otra fase del programa de personal, deberá estudiarse cuidadosamente estableciendo los objetivos para usarse como una guía en la Administración del programa. Si bien existen muchas influencias inter-

nas y externas en la organización, un programa de prestaciones adicionales debe proporcionar una combinación óptima de prestaciones, y para esto se sugieren los siguientes pasos:

1.- Reunir los datos de los costos básicos para todas las partidas de prestaciones.

2.- Hacer un juicio acerca del dinero disponible para cubrir el costo de todas las prestaciones, para un período futuro dado.

3.- Asignar valores preferentes a cada partida de prestaciones, usando cierto tipo de escala numérica ponderada, que toma en cuenta los requerimientos legales, la referencia de los empleados y de la gerencia.

4.- Decidir la combinación óptima de los diferentes beneficios. La persona que tome la decisión deberá considerar cuidadosamente las diferentes partidas de prestaciones posibles, la referencia relativa mostrada para cada una por la gerencia y los empleados, el costo estimado para cada una y la cantidad total de dinero disponible para el paquete completo de prestaciones.

Se sugiere que tal enfoque hacia las prestaciones no sea antisindical, en ningún sentido del término, porque si la Administración toma "una actitud lógica, objetiva, planeada e integrada", hacia el paquete de prestaciones, más bien que una casual y no coordinada,

pasiva, desafortunadamente es demasiado a menudo el caso hasta ahora, se mejorará el bienestar a corto plazo y a largo plazo de los trabajadores como de la compañía.

B.6) OTRAS FUNCIONES QUE DEBE CONSIDERAR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Existen muchas funciones que el departamento de Personal realiza en la organización, las cuales son independientes de las que se han mencionado, pero en este punto se concretará a señalar las que tiene mayor importancia dentro de cualquier organización y que son indispensables para el buen manejo de los Recursos Humanos.

Primeramente encontramos que al ser contratada una persona, en su gran mayoría no se le da la planta inmediata, ya que primero se le pone a prueba, y los -- contratos más recomendables son aquellos que llevan como título: "Contrato por Obra Determinada", con lo que se da a entender que al término del contrato el -- patrón puede rescindir éste, sin ninguna responsabilidad para el mismo.

- Dentro de las actividades más importantes tenemos:
- Resciciones de contrato con/sin responsabilidad para el patrón.
 - Relaciones y conflictos sindicales.
 - Finiquitos por renuncia, rescisión de contrato, liquidación, etc.
 - Trámites administrativos ante el Seguro Social.
 - Controles estadísticos sobre rendimientos humanos.
 - Créditos sobre Fonacot.

- infonavit, etc.

Las funciones que se mencionaron y algunas --- otras se recomiendan que sean desarrolladas por el jefe de Personal supervisado directamente por el - gerente de Personal, y trabajando conjuntamente -- con éste de tal forma que se puedan llevar a cabo- mejor las funciones.

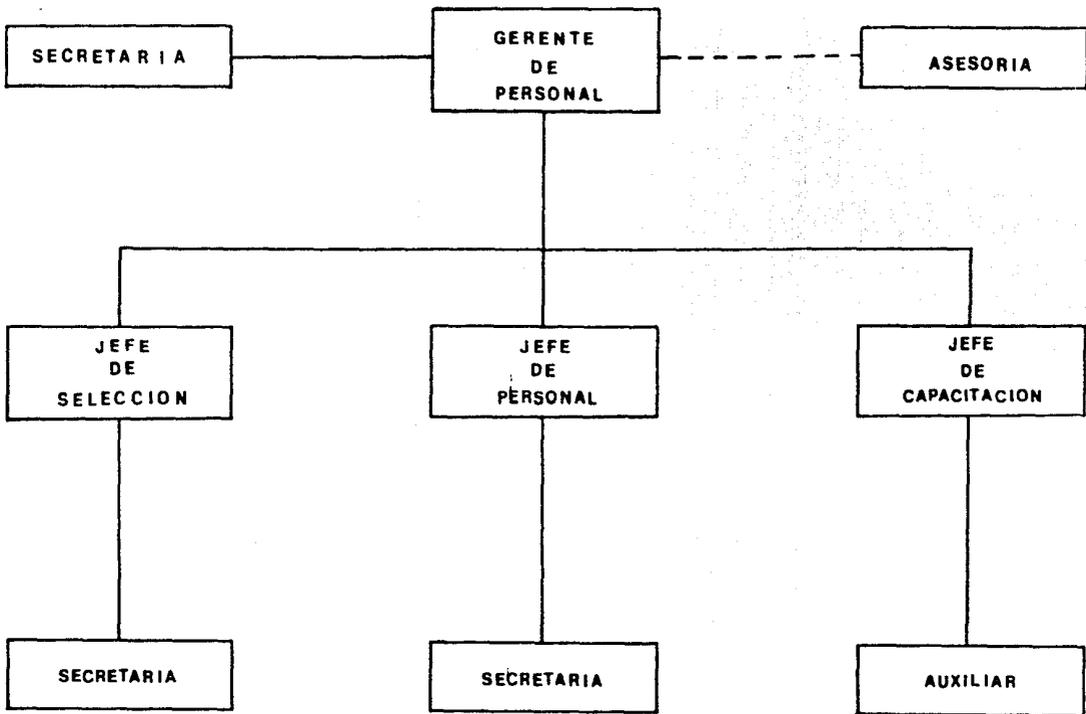
Para esto se analizan los costos que originan - el hecho de tener un jefe de Personal dentro de la organización.

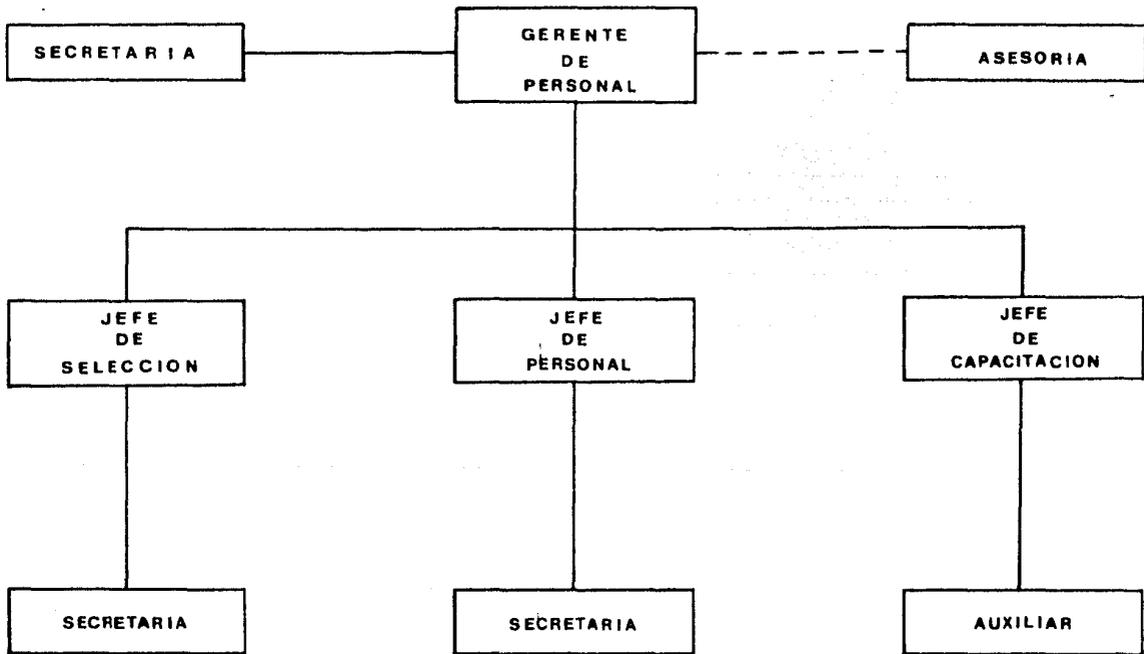
JEFE DE PERSONAL.

SALARIO MENSUAL INTEGRADO	\$ 69,452.00
5 % INFONAVIT	3,473.62
1% REMUNERACIONES	650.00
9.375 % CUOTA PATRONAL I.M.S.S.	6,511.12
MOBILIARIO Y EQUIPO	65,000.00

T O T A L : \$ 80,086.74

Con lo antes expuesto, y considerando que la -- empresa tendría un costo adicional se recomienda-- que exista un jefe de Personal, ya que con este se pueden desempeñar mejor las distintas funciones -- que se mencionaron anteriormente, y a la larga se- obtendrán resultados óptimos para así lograr com-- pletamente los objetivos que se fije el departamen-
tó de Personal.





"PLASTICOS X S. A."

PROYECTO DE INVERSION PARA 1984.

MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 613,200.00
TELEFONOS	230,000.00
GASTOS DE INSTALACION	165,000.00
ALFOMBRADO	120,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	980,000.00
	<hr/>
T O T A L:	<u><u>\$ 2,108,200.00</u></u>

D) PRESUPUESTO REQUERIDO PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN FUNCION AL ANALISIS DE SUS ACTIVIDADES.

PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA EL AÑO DE 1984

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Sueldos	414,999	414,999	414,999	414,999	414,999	414,999	489,698	489,698	489,698	489,698	489,698	489,698	5'428,182
Prima Vacacional 50%	4,611	4,611	4,611	4,611	4,611	4,611	5,441	5,441	5,441	5,441	5,441	5,441	60,312
Gratificaciones (1 mes al año)	34,583	34,583	34,583	34,583	34,583	34,583	40,808	40,808	40,808	40,808	40,808	40,808	452,346
1% S/Remuneraciones	4,149	4,149	4,149	4,149	4,149	4,149	4,896	4,896	4,896	4,896	4,896	4,896	54,270
5% Infonavit	22,171	22,171	22,171	22,171	22,171	22,171	26,162	26,162	26,162	26,162	26,162	26,162	289,998
Cuotas Patronales I.M.S.S.	41,571	41,571	41,571	41,571	41,571	41,571	49,054	49,054	49,054	49,054	49,054	49,054	543,750
Previsión Social (6%)	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	320,000
Teléfono	148,000	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	16,500	16,500	16,500	16,500	22,500	311,500
Luz	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	72,000	787,000
Papelería	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	110,000	110,000	110,000	110,000	1'160,000
Capacitación	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	122,000	122,000	1'294,000
Suscripción y Cuotas	1,400	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	8,000
Atenciones	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	68,000	32,000	125,000	120,000	601,000
Depto. de Mob. y Equipo	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	5,110	61,320
Dep. de Equipo de Transporte	16,333	16,333	16,333	16,333	16,333	16,333	16,333	16,333	16,333	16,333	16,333	16,333	195,996
Amortización de Gastos	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	1,650	19,800
Otros Gastos	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	48,000	433,000
Totales:	1'046,577	910,277	910,277	910,277	910,277	910,277	1'004,252	1008,252	1064,252	1028,252	1138,252	1179,252	12,020,474

CAPITULO V

LA PROYECCION QUE DEBE TENER EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.A) NECESIDADES DE INVESTIGACION DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Después de tener establecida la estructura que debe contemplar el departamento de Personal, es necesario considerar que el departamento de personal debe considerar la proyección que este puede tener a corto plazo, por lo que es necesario considerar que en esta área se deben establecer métodos de investigación, que vayan acordes con el crecimiento del departamento.

Para poder desempeñar las distintas actividades que contempla el departamento de personal, cada directivo que se encuentre en esta área, deberá proponerse ser un profesional, ya que debe tener una inclinación hacia la investigación práctica. Es decir que debe ver esta como una herramienta útil y actuar conforme a ella en el entendimiento del comportamiento tanto individual como de grupo, desplegado en el contexto de trabajo.

El directivo profesional debe exhibir ambas, tanto la curiosidad como la expectativa, para encontrar el "por qué". Los ejecutivos no pueden usar técnicas elaboradas de subproyectos de investigación con asesoría, pero sí se puede aprender a pensar de acuerdo con las líneas del método científico y utilizando técnicas y conceptos que hacen posible un desempeño más efectivo.

Como ya se indicó en el capítulo anterior hay muchas funciones específicas en el departamento de personal, por lo que a continuación se presenta un breve bosquejo del campo abierto para la continuidad de la investigación y para nuevas posibilidades que se puedan cubrir.

Dentro del área de consecución se pueden hacer investigaciones sobre:

- Mejoramiento de la exactitud de las entrevistas
- Medidas prácticas y válidas de la personalidad
- Investigaciones sobre el crecimiento y establecimiento de criterios más realistas sobre las prácticas de selección.

Dentro de su desarrollo se encuentra:

- Investigaciones sobre la supervisión y el adiestramiento.

- Los papeles motivadores de la estructura salarial
- Planes de incentivos salariales que encuentren la calidad y la cantidad de la producción.

Dentro del área de integración se encuentra:

- Los símbolos de comunicación y capacidades
- La determinación de las necesidades de los empleados.
- Técnicas más prácticas para bosquejar la organización informal.
- La determinación de los efectos de la formación de un sindicato en la empresa respecto de las -- relaciones obrero-patronales.

Por último encontramos el área de mantenimiento que se trató en capítulos anteriores en la cual se encuentra:

- Determinación del impacto psicológico del trabajo y del puesto de trabajo en los empleados.
- Descubrimiento y reducción de las enfermedades industriales.
- Determinación del grado apropiado y combina---ción de servicios a los empleados.

En una encuesta realizada por "Berry" se encontró que los aspectos dominantes que se encuentran y presentan en el área de investigación, se presentan en la selección, entrenamiento, el desarrollo de las actividades, el liderazgo y los métodos de medición, encontrando también un mayor auge hacia el área de motivación la cual incrementaría la productividad y la satisfacción en las compañías.

B) EL GERENTE DE PERSONAL COMO AGENTE DE CAMBIO.

Tal como se describe en el punto anterior, la investigación dentro del departamento de Personal es fundamental, ya que sin este existirían estancamientos que perjudicarían tanto al patrón como al trabajador.

El gerente de personal como directivo de la empresa deberá introducir lentamente el cambio a través de una serie de etapas, las cuales nos describe el autor Lewin que son:

- Descongelar el Status Quo presente.
- Trasladarse a un nuevo nivel de cambio.
- Ajustar la organización al nuevo nivel alcanzado.

Antes de hacer mención a estas tres etapas es necesario considerar que el Gerente de Personal, no debe conformarse con los sistemas ya establecidos, sino que debe establecer cambios en los mismos que permitan un mejor desarrollo de las funciones, obteniendo con esto mayores beneficios tanto para la organización como para los trabajadores.

Descongelamiento del Status Quo: Cuando la gente no está comprometida en los procesos de cambio, el impacto a largo plazo en el comportamiento probablemente será mínimo. Si la primera etapa para efectuar el cambio es abonar el campo apropiado para las prácticas futuras, es cierto que si el directivo de Personal tiene - autoridad puede demandar que el cambio se haga o se efectúe y forzar su ejecución a través de amenazas con lo que se logra únicamente que -- exista una mayor vigilancia hacia el cambio. - Por lo contrario también se puede inducir un cambio más permante y sustancial si se desea y si se siente verdadera necesidad del cambio.

- Trasladarse a un nuevo nivel de Cambio: El gerente de Personal como agente de cambio también puede hacer uso de ciertas prácticas organizativas diseñadas para simular la aceptación interna del cambio. Las garantías de estabilidad hacia el personal presente serán un requerimiento para la aceptación efectiva: -- por ejemplo, garantizarle que no se le despedirá como resultado de una innovación tecnológica, o que la base remuneratoria no se modi-

ficará cuando se introduzcan los nuevos planes de incentivos. Ciertamente el directivo de Personal tendrá que trabajar con y a través de una política de procesos políticos normales en la organización. Los superiores habrán de ser persuadidos, las unidades de asesoría paralelas e interactuantes habrán de ser informadas y coordinadas, el sindicato nunca podrá ser ignorado.

- Establecimiento del Status Quo: Es necesario que el nuevo cambio que se establezca tenga cierta profundidad y verdaderamente sea duradero, -- siempre y cuando estos afecten al sistema íntegro en el que se va a operar. Con todo esto se producirá un rediseño total tanto en lo técnico, como en lo humano. De esta manera todos los sistemas interactuantes se pueden concretar dentro -- del marco conceptual del modelo que se desea con el establecimiento de un cambio, se tratará de -- eliminar la discriminación de los individuos, sus diferencias aparecerán como apenas natural, pero sobre bases objetivas y muy reales, de ahí que al establecer cambios en el sistema, estos habrán de ser compatibles con el conjunto, de lo contrario estos tendrán un efecto desintegrador.

Finalmente sólo se introducirán cambios si estos están acordes con el sistema de reconocimiento que está integrado a las nuevas formas de comportamiento. El cargo de un empleado puede ser sustancialmente enriquecido en términos de su importancia, respecto a la organización y el grado de autonomía de que goce para ejecutarlo. Pero si el enriquecimiento del cambio, a su vez, no está complementado con un mejoramiento en el pago, en las condiciones de trabajo, y en las formas de trabajo institucionalizadas para premiar al empleado, es muy posible que no demore en generarse el descontento. Los individuos y los grupos, que cumplen con los cambios tanto en el espíritu como en el propósito, merecen ser reconocidos y premiados por la organización.

C) DESAFIOS QUE PRESENTA LA ORGANIZACION EN EL FUTURO.

En el presente modelo ha que considerar también cual será la visión que tendrá el departamento de Personal para esto es necesario considerar que la función de la Administración de Personal debe mantener el paso con las fuerzas económicas, políticas sociales y tecnológicas que influyen en los individuos de la organización. A menos que la función de Personal responda a los muchos cambios que ocurren, dejarán de llenar las necesidades de los empleados individuales y los objetivos de la organización. La Administración en especial el gerente de Personal debe estar consiente de las fuerzas que afectan a la función de Personal y debe hacer uso de todos los datos disponibles en un esfuerzo para predecir lo que se necesitará en el futuro, para así contribuir a dar forma al papel futuro de la función de Personal.

En las funciones de Personal se deben suceder cambios de importancia los cuales serán resultados de la interacción dinámica de todas las fuerzas que ayudan a determinar su papel en la organización. Por lo tanto es muy difícil detener el reloj en momento dado y obtener un valor real del Status de la función. Todavía es más difícil estar seguro de que todas las fuerzas que influyen en tal evaluación estén tomadas en cuenta. Cualesquier intento pa

- ra mirar al futuro y predecir cual será el papel - de la función de Personal presenta dificultades similares. No obstante el Gerente de Personal debe utilizar todos los datos disponibles y tratar de predecir cual será el futuro de su campo con el fin de que no solo este preparado para el sino que pueda contribuir a darle forma.

Dentro de las funciones que realiza el departamento de Personal se encuentran cuatro cambios de importancia que estan relacionados entre si, los cuales ayudarán a la mejor realización de las funciones de este departamento.

1.- La función de Personal asumirá un papel de mayor importancia dentro de la Administración de la empresa. hará más que planear y formular políticas en las áreas de los Recursos Humanos, estructura de la organización y retribución entre otras. Tendrá más autoridad funcional. Al resultar cada vez más orientada al crecimiento y las utilidades, buscará oportunidades para el mejoramiento de estas últimas, en vez de solo administrar las actividades de Personal.

2.- La función de Personal será más creativa y menos mecanística, en el futuro la diferencia entre programa en papel y la realidad tendrá que ser eliminada.

3.- La Administración de Personal será responsable - de ampliar a la organización, no solo de mantenerla.

El departamento de Personal dedicará más tiempo a la proposición y promoción de cambios que a --

proteger el Status QUO. En vez de una miscelanea de especialidades o actividades diversas, el departamento de Personal será considerado como una función-gerencial general, e integrada responsable del despliegue efectivo de los Recursos Humanos de la empresa.

4.- La alta gerencia estará más directamente involucrada en el despliegue y desarrollo de los Recursos Humanos. Los ejecutivos de la organización deberán dedicar una buena cantidad de tiempo a pensar acerca del personal que integra la organización, a estudiar las necesidades y Recursos Humanos del nivel gerencial, evaluando el potencial y el desempeño de sus ejecutivos, y a planear sus futuras experiencias.

Finalmente además de estar interesados en la organización, el ejecutivo de Personal deberá interesarse mucho más que antes en el impacto del ambiente externo en la Administración de la organización. No cabe duda de que se exigirá más al ejecutivo del mañana, en estudio, en planeación y en acción. La cambiante posición de la fuerza de trabajo, presentará muchos retos al personal ejecutivo.

Conforme el Gerente de Personal obtendrá -- una posición más alta alcanzará éxito al atacar algunos problemas más amplios y más significativos de la Administración de la fuerza laboral, y será posible para el aportar una mayor contribución a la organización que a la sociedad a la que aportaba en el pasado.

CONCLUSIONES.

En el estudio realizado sobre las actividades que contempla el departamento de Personal en una fábrica de Tubería de Plástico (PVC), se encontró la necesidad de establecer un modelo que contemplara todas las necesidades que el mismo debe realizar. Para todo esto se considero necesario contar con profesionistas capacitados en las diversas áreas que se manejan en la Administración de Personal.

Todo lo anterior se deberá hacer con el objeto de cubrir las deficiencias que existen principalmente en la inadecuada aplicación de las técnicas de Administración.

En el modelo propuesto aparece un análisis de las actividades que el departamento de Personal debe contemplar, tomándose en cuenta los costos que se originan y haciendo comparaciones con otras opciones existentes, o sea, el hecho de contar con despachos de consultoria, en vez de establecer departamentos específicos dentro del área de Administración de Personal.

Se encontró que es relativamente más económico y mucho más productivo contar con ciertos departamentos establecidos en el área de Personal, como son:

Selección de Personal, Capacitación y Adiestramiento, Personal. Como se observó en el desarrollo de la presente tesis los resultados que se pueden obtener con la aplicación del presente modelo resultaría sumamente provechosos tanto para la empresa, como para los trabajadores de la misma.

Las áreas de Administración de Sueldos y Salarios, Seguridad e Higiene, etc., se propuso que fueran llevadas a cabo, conjuntamente por el Gerente de Personal y el Jefe de Personal, ya que de esta forma se podrán complementar mejor y así los costos se podrán reducir en forma considerable.

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

-PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

AUTOR: EDWIN P. FLIPPO.

ED. Mc. GRAW - HILL.

-ADMINISTRACION DE PERSONAL.

AUTOR: HERBERT J. CHRUDEN.

ARTHUR W. SHERMAN Jr.

ED. C.E.C.S.A.

-ADMINISTRACION DE PERSONAL (PRIMERA PARTE)

AUTOR: AGUSTIN REYES PONCE.

ED. DIANA

-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

AUTOR: FERNANDO AREAS GALICIA.

ED. TRILLAS, 1980.

- ENCICLOPEDIA: BIBLIOTECA PARA DIRECCION DE EMPRESAS.

TOMO VI, VII.

AUTOR: L. HALL.

ED. EDAF. (MADRID ESPANA)

-HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

AUTOR: HUMBERTO LAZO CERNA.

ED. PORRUA.

-INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO.

AUTOR: FERNANDO AREAS GALICIA.

ED. TRILLAS.

-ADMINISTRACION DE PERSONAL.

AUTOR: PAUL PIGORS. & CHARLES A. MYERS.

ED. C. E. C. S. A.