



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA
INDUSTRIA DEL CALZADO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N

SILVIA ORTEGA BUENDIA

CLARA ELISA PINAL GONZALEZ

Director del Seminario: Lic. José Guadalupe Arriaga González

1 9 8 4



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. LA FUNCION DE PERSONAL	
1.1.- Antecedentes.....	4
1.2.- Objetivos.....	7
1.3.- Organización del departamento de personal	8
1.4.- Características del Ejecutivo de personal	13
1.5.- Algunas funciones de personal	16
CAPITULO II. LA INDUSTRIA DEL CALZADO.	
2.1.- Su historia.....	68
2.2.- Sistema de producción y proceso educativo.....	71
2.3.- Antecedentes en México.....	81
2.4.- Definición de la rama.....	82
2.5.- Organización institucional.....	83
2.6.- Servicios que proporciona la Cámara Nacional de la Industria del Calzado a sus socios acti vos.....	84
2.7.- Aspectos sobresalientes de la industria.....	88
2.8.- La problemática de la industria del calzado..	94
2.9.- Estímulos a la industria.....	96
2.10.- Estímulos a la exportación.....	99

CAPITULO III. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA -
INDUSTRIA DEL CALZADO. (INVESTIGACION
DE CAMPO)

3.1.- Determinación del problema.....	104
3.2.- Determinación del universo.....	106
3.3.- Formulación de la hipótesis.....	107
3.4.- Objetivos de la investigación.....	110
3.5.- Determinación de la muestra.....	111
3.6.- Instrumentos de investigación.....	112
3.7.- Aplicación del cuestionario.....	114
3.8.- Recopilación, análisis e interpretación de los datos.....	125
CONCLUSIONES.....	190
BIBLIOGRAFIA Y FUENTES.	
Citas Bibliográficas.....	195
Bibliografía General.....	198

INTRODUCCION

La fuerza laboral es uno de los componentes más importantes de una organización, por lo que la eficiencia -- con que ésta funcione dependerá en gran medida de la forma como su personal sea administrado. Es, por esta razón, muy necesario que los gerentes sean capaces de encauzar adecuadamente los esfuerzos del personal y solucionar eficazmente los diversos problemas inherentes a su manejo.

En el pasado los gerentes y supervisores tendían a ser arbitrarios y autócratas con sus subordinados, pero en la actualidad este tipo de dirección es rechazado firmemente. El surgimiento de los sindicatos, el incremento en el nivel educativo de las masas, las leyes laborales y otros -- factores similares han hecho que los trabajadores estén en posibilidad de exigir y obtener un trato más justo y mejores condiciones de trabajo; además, el crecimiento de las organizaciones en tamaño y complejidad, las ha convertido en entidades que requieren de dirigentes más aptos y capaces que en épocas anteriores.

La administración de personal pone a disposición de los gerentes un cúmulo de conocimientos que les ayuda a -- mantener una fuerza de trabajo eficiente.

Entre las organizaciones más importantes del país -- se encuentran las empresas pertenecientes a la industria --

del calzado. Su importancia radica en que esta rama satisface una de las necesidades básicas del hombre; además de ser una importante fuente de empleo. La importancia que el Estado concede a esta industria se advierte claramente si notamos que esta actividad ha sido clasificada como prioritaria dentro del Plan Nacional de Desarrollo Industrial.

Dado que el calzado es un bien cuya demanda jamás disminuye, sino que, por el contrario, aumenta por lo menos al mismo ritmo con que aumenta la población, es natural que año con año los establecimientos fabriles aumenten en número y en tamaño, y, con éello, su necesidad de ser administrados convenientemente.

En el área de administración de personal, las empresas productoras de calzado en México están realizando, en forma muy característica, diversos esfuerzos con el objeto de proveerse de recursos humanos eficientes, de tal manera que se puedan lograr los objetivos organizacionales, los de los individuos como seres humanos y beneficiar, así, a la sociedad al crear organizaciones más sanas que le provean de un artículo de consumo popular de gran importancia.

CAPITULO I

LA FUNCION DE PERSONAL

1.1 Antecedentes.

Antes de la Revolución Industrial la mayor parte de los trabajos se realizaba mediante pequeños grupos; ya fuera en las granjas, en talleres pequeños o en el hogar, -- siendo la unidad primaria de trabajo la familia. Había muy poca necesidad de realizar estudios formales de dirección de personal.

La Revolución Industrial modificó la naturaleza del trabajo, ya que la energía mecánica y las economías de escala hicieron su aparición ocasionando que los trabajos se realizaran de manera conjunta por cantidades de personas -- cada vez mayores. La Revolución Industrial significó una -- mayor mecanización y condiciones infrahumanas para los -- obreros.

A fines del siglo XIX algunas empresas reaccionaron ante los problemas humanos provocados por la industrialización y crearon el puesto de secretario de beneficencia, -- que se encargaba de satisfacer las necesidades de los obreros, así como de evitar que los trabajadores constituyeran sindicatos. Las funciones de estos secretarios eran, entre otras, ayudar a los empleados en sus problemas personales, como podían ser los de educación, vivienda, así como tratar de mejorar las condiciones de trabajo de los obreros.-- De este modo, los secretarios sociales significaron el nacimiento de la dirección de recursos humanos.

El siguiente desarrollo notable fue el de la Organización Científica, con la que se demuestra que el estudio sistemático y científico del trabajo podía conducir a un mejoramiento de la eficiencia. Puede decirse que el departamento de personal surgió de los conceptos de la Organización Científica del trabajo y de la Psicología Industrial.

Con el estímulo del desarrollo de la Organización Científica, los primitivos departamentos de personal reemplazaron a los secretarios de beneficencia y esos nuevos departamentos mejoraron la eficacia de la organización para mantener los sueldos y salarios en niveles apropiados, seleccionar a los solicitantes de empleo y atender las reclamaciones. También tomaron a su cargo el papel que desempeñaba el secretario de beneficencia en lo que se refiere al mejoramiento de las condiciones de trabajo, las negociaciones con los sindicatos y la satisfacción de otras necesidades de los empleados.

A partir de la segunda década de nuestro siglo, los departamentos de personal se popularizan entre las grandes empresas industriales; sin embargo, esos departamentos no eran todavía parte importante de las organizaciones.

Durante la Ira. Guerra Mundial se elaboraron pruebas de selección para procurar que los nuevos empleados que se contratasen fueran apropiados para las actividades que debían desempeñar en el ejército. Esta práctica fue adoptada más tarde por la industria.

De fines de la Ira. Guerra Mundial hasta la de--
presión económica de 1930 los departamentos de personal ad--
quirieron mayor importancia, debido principalmente a un au
mento en la atención a los empleados y sus necesidades, --
ocasionada por los estudios de investigación en la planta
Hawthorne de la Western Electric durante este periodo.

La depresión de la década de 1930 provocó entre los
obreros la pérdida de confianza en la iniciativa privada -
para satisfacer sus necesidades, por lo que pidieron la in
tervención del gobierno, el cual les proporcionó compensa--
ciones de empleo, seguridad social, salarios mínimos y el
derecho de unirse en sindicatos. Esto hizo resaltar la im--
portancia del mejoramiento de las condiciones de trabajo y
la seguridad de los empleados. La promulgación de estas le
yes contribuyó a definir el papel actual de los departamen--
tos de personal, aumentándoles obligaciones legales.

Los departamentos de personal durante 1940 y 1950 -
siguieron aumentando su importancia. Las exigencias de re--
clutamiento y capacitación de la 2da. Guerra Mundial contri
buyeron a darles crédito.

Actualmente la promulgación de leyes para la protec--
ción del sector obrero ha dado al departamento de perso--
nal un lugar preponderante dentro de la estructura organi--
zacional en la mayoría de las empresas.

1.2 Sus Objetivos.

El objetivo general de la administración de personal es mejorar la eficacia de los recursos humanos de la organización; su finalidad es proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente.

Los objetivos principales de la dirección o administración de personal, de acuerdo con William B. Werther, se pueden clasificar de la siguiente manera:

"Objetivo social.- Responder ante las necesidades y desafíos de la sociedad ...

"Objetivo de organización.- La dirección de personal existe para contribuir a la eficacia de la organización ... no es un fin, sino un medio para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos ... su papel es servir al resto de la organización.

"Objetivo funcional.- Mantener la contribución hecha por la dirección de personal a un nivel apropiado para las necesidades de la empresa.

"Objetivo personal.- Ayudar a los empleados a alcanzar sus metas personales .."(1) satisfaciendo sus necesidades primarias y psicológicas.

...

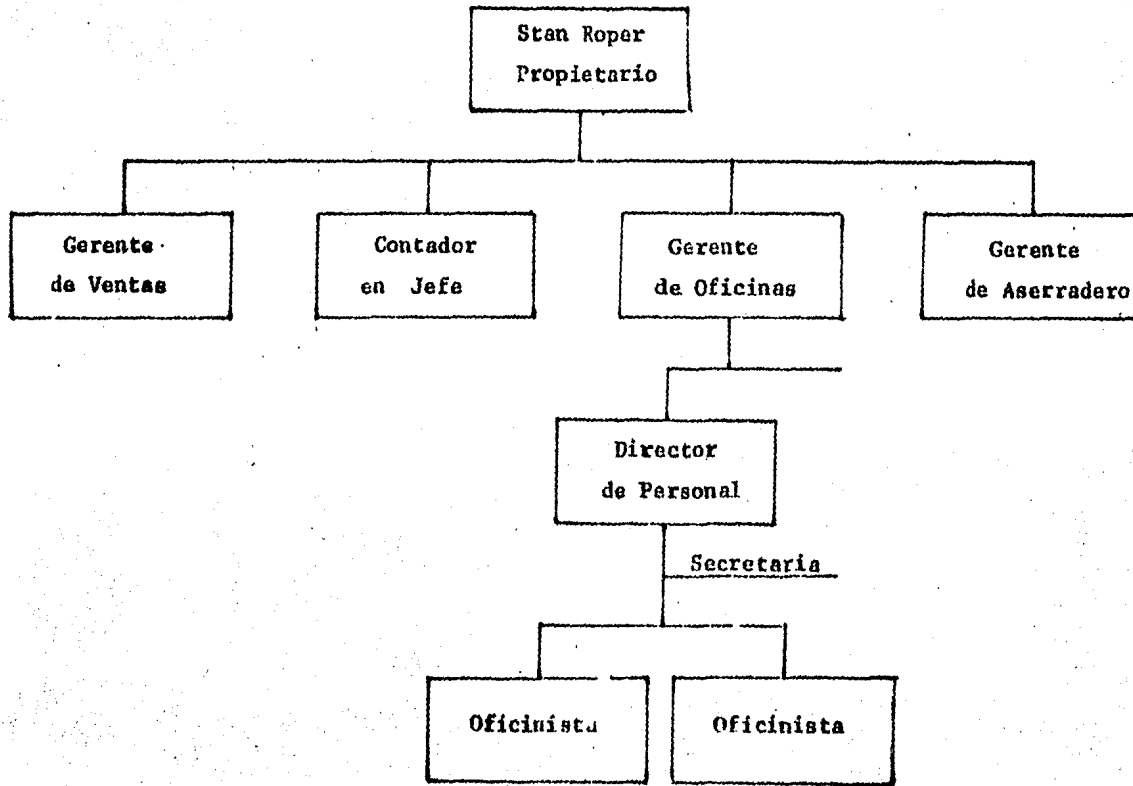
1.3 Organización del departamento de personal.

La creación de un departamento de personal es necesaria cuando las actividades que corresponden a éste se -- convierten en una labor pesada para otros departamentos; -- pues, con el crecimiento de la organización en volumen y -- complejidad se presenta una falta de especialización directiva, siendo necesario emplear individuos que auxilien a -- los gerentes operacionales en las funciones más especializadas.

En un principio el departamento de personal suele ser pequeño, depende de un gerente de nivel medio y sus -- funciones consisten básicamente en el mantenimiento de registros de empleados y en el asesoramiento a otros gerentes para la contratación de personal. En este momento la -- organización del departamento de personal podría ser como la que se muestra en la figura No. 1. Al crecer la organización aumentan las exigencias y, con éstas, la importancia y complejidad del departamento.

A medida que el departamento crece y se especializa puede organizarse en subdepartamentos. La departamentalización se puede llevar a cabo de acuerdo con diversos criterios, a saber; la similitud de las funciones, el producto o servicio, la zona geográfica, los clientes, el tiempo o turnos y los miembros. La base funcional es la más común en los departamentos de personal. En los departamentos --

FIGURA No. 1
ORGANIGRAMA DE LA STAN'S LUMBER COMPANY (28)



El departamento de personal en una empresa pequeña.

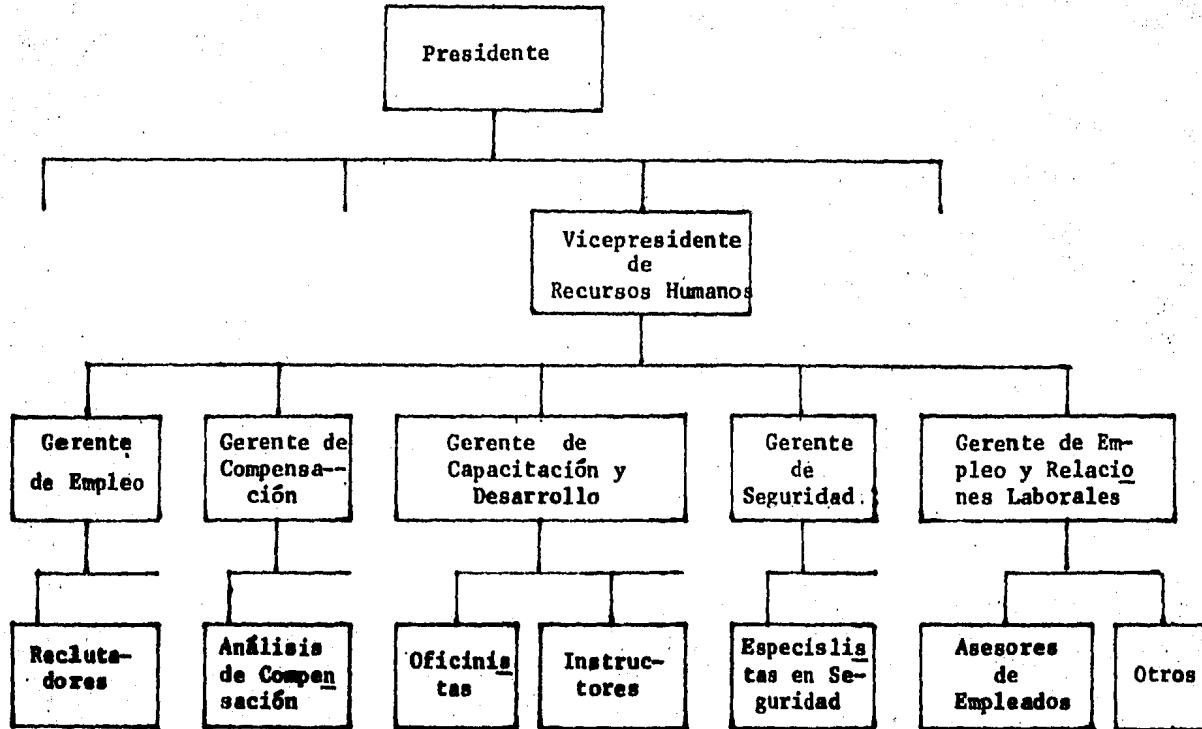
grandes de personal es posible establecer un subdepartamento por cada función importante, como lo muestra la figuraNo. 2.

Dentro del departamento de personal la jerarquía de empleos abarca al jefe (a quien puede llamársele jefe, gerente, administrador de personal o vicepresidente, de acuerdo con la importancia del departamento), diversos puestos que reportan directamente al jefe y quienes son respaldados, a su vez, por un conjunto de especialistas, secretarias y oficinistas.

El departamento de personal tiene como función principal prestar un servicio. Ha sido creado para prestar ayuda a los empleados, a los gerentes y a la organización. El gerente de personal no posee autoridad para ordenar a los demás gerentes. El departamento de personal suele tener autoridad staff, la cual le confiere la "capacidad para proporcionar ayuda, consejo, asesoría o servicios a otros" (2); es decir, este departamento debe aconsejar y no dirigir.

Los gerentes operacionales poseen autoridad de línea ("derecho para dar órdenes al personal subordinado y a emprender sobre éste acciones disciplinarias") (3) y participan en el trabajo de personal. Los ascensos, las asignaciones de empleos y otras decisiones de personal son parte de sus responsabilidades. Los especialistas en personal los asesoran simplemente.

FIGURA No. 2



Jerarquía de puestos en un gran departamento de dirección de personal. (29)

En ocasiones, al departamento de personal se le concede autoridad funcional en situaciones muy técnicas o rutinarias. La autoridad funcional es el derecho a tomar decisiones o a dar órdenes relativas a una función específica. La autoridad funcional permite a los especialistas tomar con eficacia decisiones cruciales.

Entre los departamentos de línea y el de personal - pueden surgir conflictos originados por la naturaleza de - autoridad del departamento de personal. La autoridad de - los gerentes de línea puede verse disminuída por la autoridad funcional del departamento de personal; o puede suceder que la línea rechace a la asesoría.

Con el fin de evitar los conflictos arriba citados, han sido creados varios principios que norman las relaciones entre línea y staff:

- Principio del consejo asesor.- El departamento staff debe aconsejar a la línea; nunca mandar u ordenar, pues la autoridad de línea no debe ser rota.
- Principio de la limitación económica de la unidad asesora.- Enfatiza la relación de servicio de la asesoría. La línea se sirve de la unidad asesora y no al contrario, - por lo que ésta debe funcionar con el máximo de economía.
- Principio de la utilidad del consejo y la obligación de escucharlo.- Siendo necesarios los servicios de la aseso

ría, su contribución se debe defender; la línea deber - ser presionada a escuchar.

- Principio de la independencia de la unidad asesora.- La línea no debe ignorar o dominar a la asesoría, debe permitirle opinar libremente.

1.4 Características del ejecutivo de personal.

Es interesante reflexionar sobre el papel del ejecutivo de personal en la administración de recursos humanos, así como definir los aspectos que le caracterizan en lo referente a las labores que realiza, sus cualidades personales y su responsabilidad dentro de este campo como profesional.

Las tareas que desempeña el ejecutivo de personal son estimulantes y difíciles. Los puestos consisten de actividades variadas que requieren de experiencia analítica y administrativa. Las funciones que desempeña el ejecutivo de personal en una firma pequeña son fundamentalmente las mismas que en las firmas grandes en cuanto actitudes, políticas y técnicas básicas; sin embargo, uno o dos ejecutivos realizan en las compañías pequeñas muchas de las tareas que en las firmas grandes son delegadas a otros subordinados.

La mayoría de los ejecutivos de personal se muestra

...

satisfecha con su carrera y puesto actual; pero existen importantes insatisfacciones. (4) Entre las funciones del ejecutivo de personal, las relaciones colectivas de trabajo son una fuente básica de frustraciones y dificultades. Además, en ocasiones, los ejecutivos de personal sienten una falta de apoyo por parte de la gerencia general y renuencia de los ejecutivos para aceptar sus indicaciones.

Las cualidades deseables en un ejecutivo de personal se pueden clasificar en: requisitos técnicos, experiencia y personalidad.

Requisitos técnicos:

Los negocios modernos necesitan especialistas entrenados. Las cualidades técnicas varían de acuerdo con los requisitos del puesto; sin embargo, un grado universitario es conveniente para los que desean ser ejecutivos en puestos claves. Los estudios formales conducen a puestos más elevados y aceleran la velocidad de ascenso; además, proporcionan la destreza y conocimientos que exige esta área. El ejecutivo de personal debe tener también conocimientos elementales de sistemas industriales y comerciales y conocimientos de doctrina social y laboral.

Experiencia:

El graduado de escuelas superiores necesita redon--

dear mediante la experiencia sus conocimientos educacionales. Algunas profesiones han establecido para tal fin sistemas formales de internado. Aunque en la administración de personal no ha sucedido así, algunas empresas proporcionan un equivalente de internado mediante programas de entrenamiento y rotaciones planeadas.

El ejecutivo de personal debe tener dos tipos de experiencias principalmente: 1) Responsabilidad en puestos de línea para ampliar su visión mediante la realización de diferentes trabajos; 2) responsabilidad en el departamento de personal que lo comprometa en la práctica real de su campo.

Personalidad:

Los requisitos de personalidad son variados y complejos, sólo es posible dar lineamientos generales. El ejecutivo de personal debe tener aptitudes como iniciativa, facilidad de comprensión de problemas humanos, juicio práctico, espíritu observador, memoria retentiva de nombres y facciones. Dentro de sus cualidades morales debemos encontrar un sentido de responsabilidad, laboriosidad, prudencia y serenidad, actuación decidida y cautelosa, rectitud. Sus cualidades sociales, entre otras, deben ser el de poseer "don de gentes" (cortesía, amabilidad, ser accesible) y facilidad para persuadir." (5)

Es importante definir la responsabilidad del ejecu-

tivo de personal frente a la empresa y la sociedad. Considerando que la empresa tiene como necesidades prioritarias la supervivencia y la rentabilidad, es deber del ejecutivo de personal brindar asesoría a la gerencia para alcanzar - las metas principales de la empresa. Respecto de su responsabilidad social, deberá procurar que el factor humano sea protegido y preservado y que los derechos humanos se cumplan. Se preocupará por ofrecer seguridad y un ambiente de trabajo apropiado y empleos interesantes que permitan el - desarrollo de las capacidades humanas. Por otra parte, será responsable del cumplimiento de las obligaciones sociales y legales que el gobierno establezca dentro de este -- campo.

1.5 Algunas funciones de personal.

Las funciones que mencionamos a continuación son - las más comunes, aunque de hecho existen otras más.

Planeación de personal:

"Es el proceso mediante el cual se determinan las - exigencias de personal y los medios para satisfacerlas, - con el objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización". (6)

"Es un procedimiento sistemático que forma una se-- cuencia planeada de eventos, o una serie de pasos cronoló-

gicos". (7)

Los pasos o eventos que comprenden el proceso de planeación de recursos humanos son:

- **Objetivos.**- Relacionar los recursos futuros y las necesidades futuras de la empresa con el fin de obtener el máximo provecho en la inversión en recursos humanos; es decir, proporcionar a la empresa los empleados idóneos para cubrir las necesidades de la empresa a futuro y que éstos, mediante su esfuerzo, proporcionen a la organización mayores recursos.
- **Planeación de la organización.**- Consiste en establecer planes para el futuro de la organización tomando en cuenta para esto los cambios en el ámbito interno y externo de la empresa. Los cambios que pueden modificar los planes a futuro pueden ser la competencia, los sindicatos, la promulgación de leyes, los cambios en la filosofía administrativa, cambios estructurales, etc.
- **Auditoría de recursos humanos.**- Son investigaciones sistemáticas que reúnen y analizan la información de un período determinado con el objeto de corregir las irregularidades, deficiencias, o fallas que se estén gestando en el área de personal.
- **Pronóstico de los recursos humanos.**- Su función es la de predecir qué personal se va a requerir en el futuro, to-

mando como base los planes que tiene la compañía para ese futuro. La predicción se debe llevar a cabo tomando en cuenta las presiones externas y las contingencias futuras. Los factores que afectan la predicción de los recursos humanos son:

- Cantidad de producción. Su variación provocará un aumento o disminución en los recursos humanos.
- Cambios tecnológicos. La introducción de nueva tecnología trae consigo, entre otras consecuencias, la contratación de personal calificado, modificando de esta manera las necesidades de personal.
- Condiciones de oferta y demanda.
- Programa de acción.- Se elabora con base en la información que se obtiene de los componentes anteriores y pretende movilizar las actividades de planeación de recursos humanos desde un campo teórico.

Reclutamiento de personal:

"Es la búsqueda de un determinado número de personas que posean ciertas cualidades, suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa para proveer en el momento oportuno un número suficiente de candidatos valiosos para fines de selección". (8)

"Es el acto de obtener más gente para propósitos operativos." (9)

El objetivo del reclutamiento es crear un equipo de personas con características y cualidades idóneas para ocupar un puesto dentro de la organización. Su importancia radica en que por medio de esta fase se realiza el primer contacto entre la empresa y la persona que será un nuevo miembro de la organización; además de que cualquier error que se cometa en esta etapa repercutirá en perjuicio de la misma organización y del trabajador. Es necesario, por tanto, que el reclutamiento no se realice en forma improvisada, sino siguiendo un plan cuidadosamente estudiado en todos sus detalles.

Fases del reclutamiento:

- Definición de los objetivos y de la política de reclutamiento.
- Organización del reclutamiento. Se refiere específicamente a las tareas, responsabilidades, procedimientos, programas.
- Previsión y programación de las necesidades de personal.
- Utilización de las fuentes proveedoras de personal y las técnicas de reclutamiento más convenientes para cada tipo de empleados.

- Valoración y control tanto de la actividad global como de las fuentes de provisión y técnicas utilizadas.

Fuentes de reclutamiento:

Las fuentes de reclutamiento se dividen en internas y externas. Las fuentes internas son aquéllas en las que se recurre al personal ya existente en la organización, ya que dentro de éste puede existir personal con cualidades especiales para desempeñar a plena satisfacción actividades distintas a las que desarrolla.

Es conveniente recurrir primeramente a esta fuente de reclutamiento, ya que puede impedir despidos, ofrece al personal propio de la empresa mejorar o ascender en su profesión y disminuye notablemente los costos de contratación.

Las fuentes internas de reclutamiento comunmente utilizadas son:

- Informar a los jefes o supervisores de sección de las necesidades de personal y las vacantes que se vayan produciendo.
- Publicaciones en periódicos o revistas de la empresa.
- Anuncio de las vacantes en los tableros de la compañía.

- Ofrecer el puesto a los empleados que merezcan ser ascendidos.

- Revisión de los registros de evaluación del desempeño.

- Recomendaciones de los mismos empleados.

Las fuentes externas son aquéllas en las que se recurre al personal ajeno a la organización.

Las fuentes utilizadas dependerán de factores como son: el tamaño de la empresa, sus recursos y condiciones económicas.

Las fuentes externas de reclutamiento comunmente -- utilizadas son:

- Solicitudes presentadas por los candidatos al ingreso.

- Escuelas, Institutos y universidades.

- Organizaciones, empresas del mismo giro, asociaciones locales.

- Las oficinas de colocación.

- Las empresas competidoras.

- Las agencias privadas de colocación.

- Anuncios de los candidatos en los periódicos.

...

- Asociaciones profesionales.
- Organizaciones y asociaciones sindicales.
- Las empresas y las personas con que se mantienen relaciones: proveedores, clientes, bancos, etc.
- Anuncios en periódicos, revistas y semanarios de sociedades profesionales.
- Institutos y centros de rehabilitación para mutilados, inválidos, etc.

Criterios del Reclutamiento:

- Cualidades de los solicitantes
- Ordenes ejecutivas
- Legislación federal
- Referencia relativa
- Leyes estatales
- Agencias de empleos.

Selección de personal:

"Es el proceso encaminado a establecer, mediante el empleo de técnicas adecuadas, cuáles de entre varias personas son idóneas, por sus cualidades y potenciales y por -- sus características, para desarrollar las actividades a -- las que están destinadas, a satisfacción tanto personal -- del trabajador como de la empresa que los admita."(10)

"Proceso para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado." (11)

Proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo son los que mejor llenan los requisitos de - la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

El objetivo principal de el proceso de selección es el de elegir de entre varios candidatos, al que reúna las calidades, características y habilidades requeridas por - el puesto a ocupar con el fin de obtener el máximo de efectividad.

Funciones:

- Llevar a cabo una investigación técnica de las habilidades de los candidatos tanto presentes como futuras.

- Conocer las características de personalidad, los los intereses y las aspiraciones de los individuos admitidos a exámen.

- Elegir a los individuos que reúnan las cualidades y características para desempeñar las labores inherentes - al puesto.

Principios:

Arias Galicia menciona tres principios para la se--

lección de personal y son:

- Colocación.- Este principio se lleva a cabo cuando los candidatos no reúnen las habilidades o cualidades requeridas para el desempeño eficiente del puesto, pero al momento de hacer la selección se descubren en él otro tipo de cualidades que pueden ser aprovechadas en otro puesto o área de la compañía.

- Orientación.- El principio de orientación coadyuva al logro del objetivo social de la organización y consiste en dirigir al candidato que no haya sido aceptado en la empresa a otras posibles fuentes de empleo o a enriquecer sus recursos mediante una mejor capacitación.

- Etica profesional.- La persona que desarrolla el proceso de selección debe tomar conciencia de la importancia de sus decisiones, pues éstas afectan de diferentes maneras a los candidatos, ya sea colocándolos en puestos para los que no tienen habilidades, o, por el contrario, colocándolos en otros en los que tendrán mayores habilidades a las requeridas.

Proceso de selección:

Este proceso de selección da comienzo cuando se presenta la vacante, la cual puede ser ocasionada por transferencias, promociones, separaciones o por un aumento autorizado de personal.

...

Los pasos que deben seguirse en el proceso de selección, en forma general, son:

- 1.- Llenado de la forma de solicitud
- 2.- Entrevista inicial o preliminar
- 3.- Pruebas psicológicas
- 4.- Pruebas de empleo o trabajo
- 5.- Entrevista de selección
- 6.- Investigación de antecedentes
- 7.- Selección final
- 8.- Exámen médico de admisión
- 9.- Asignación o inducción

El número de pasos puede variar dependiendo de factores como tamaño o tipo de la organización con los que se cuenta, tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, etc.

1.- Forma de Solicitud.- Ofrece información general del solicitante, como es: datos personales, familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseados, planes a corto, mediano y largo plazos, antecedentes educacionales, etc. Con esta información se logra tener una impresión del individuo.

2.- Entrevista inicial o preliminar.- Se puede conocer aspectos del candidato que la solicitud no nos proporciona, por ejemplo, apariencia física, facilidad para expresar sus ideas, con el fin de seleccionar a la persona que reúna los requisitos del puesto que se ofrece.

Esta entrevista suele utilizarse también para eliminar a aquellos ~~can~~ candidatos que no reúnen los requisitos del puesto.

3.- Pruebas Psicológicas.- Son procedimientos utilizados para ejemplificar el comportamiento humano. Su finalidad es la de encontrar al hombre adecuado para asignarlo también al puesto adecuado.

Su función específica es la de predecir quién de -- los candidatos producirá en mayor cantidad, calidad y quiénes cuentan con las habilidades, aptitudes y capacidades -- para que posteriormente puedan ser desarrolladas bajo un -- buen adiestramiento y capacitación.

A continuación mencionaremos algunas de las pruebas psicológicas más utilizadas por las compañías:

Pruebas de Personalidad

- " " Destreza Manual
- " " Percepción
- " " Capacidad
- " " Habilidad Numérica
- " " Interes Vocacional
- " " Proyectivas y otras más.

4.- Pruebas de empleo o trabajo.- Son aplicadas -- principalmente por la persona que será el jefe inmediato -- del candidato. Su finalidad es conocer si la persona cuenta con los conocimientos y la experiencia de trabajo requere

ridos por el puesto a cubrir.

En síntesis, estas pruebas pretenden evaluar los conocimientos de trabajo, o lo que el candidato pueda hacer.

5.- Entrevista de selección.- Esta entrevista se realiza con el fin de proporcionar al entrevistado una mayor información acerca de la compañía y del puesto para que éste, a su vez, pueda tomar una decisión sobre aceptar o rechazar el puesto en caso de que se le ofrezca. Al entrevistador sirve para obtener una información más amplia del candidato y poder hacer una evaluación y tomar una deci- sión.

Las entrevistas de selección se clasifican en:

- Entrevista no dirigida.- El solicitante tiene la libertad de expresarse y de determinar el curso de la ent-revista, lo que permite al entrevistador conocer cual- ---quier información y sentimientos del entrevistado que en - otro tipo de entrevista puede quedar oculto.

- Entrevista profunda o de acción. En esta entrevista se utilizan preguntas que cubran áreas específicas de - la vida del entrevistado, como, por ejemplo, educación, experiencia en trabajos anteriores, intereses recreativos, - etc. y se le proporciona al entrevistado la oportunidad de de- decir todo lo que desee al contestar dichas preguntas.

- Entrevista directa o estandarizada.- Se lleva --

a cabo utilizando un cuestionario altamente estructurado y que contiene preguntas muy detalladas.

- Otro tipo de entrevista es la llamada entrevista bajo presión.- Consiste en tomar una actitud agresiva hacia el entrevistado con el objeto de confundirlo o frustrarlo deliberadamente.

Esta entrevista es conveniente utilizarla sólo cuando el puesto que se pretende cubrir así lo requiera.

6.- Investigación de antecedentes.- La investigación se realiza cuando el entrevistador ha decidido que el entrevistado es apto para realizar el trabajo ofrecido. La investigación debe cubrir los aspectos más importantes para determinar la aceptabilidad del entrevistado.

7.- Selección final.- El siguiente paso posterior a la investigación es la selección final, que se recomienda la realice la persona que será el jefe inmediato del seleccionado, por ser él el responsable directo del trabajo del futuro empleado.

8.- Exámen médico de admisión.- Sirve para conocer las cualidades físicas del solicitante, su condición física, para evitar su empleo en caso de enfermedades contagiosas o de otro tipo, y asegurarse de que éste proporcione una producción mayor tanto en cantidad como en calidad.

9.- Asignación o inducción.- Consiste en proporcio-

nar al nuevo miembro la información y orientación necesarias para el desarrollo de su trabajo.

Inducción:

"Es el proceso por el cual se proporciona orientación al nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo con el fin de lograr su rápida incorporación a la compañía."(12)

Programa de inducción:

La información que se proporciona al nuevo empleado y las actividades que se realizan generalmente comprenden los siguientes aspectos: contratación, historia de la empresa, productos o servicios que ofrece, estructura orgánica, principales funcionarios, su sindicato, reglas generales de disciplina, planes de salud y prestaciones, visitas departamentales y a la planta, sistemas de evaluación y desempeño de empleados, políticas de promoción, oportunidades de capacitación y desarrollo, asignación y horarios de trabajo.

La anterior información es proporcionada al trabajador en el departamento de recursos humanos y generalmente está contenida en un manual de bienvenida.

La información y actividades referentes al puesto son principalmente presentar al empleado al nuevo jefe y

a los que serán sus compañeros de trabajo, explicarle en qué consistirá su trabajo, mostrarle los sitios que deba conocer (el lugar de cobro, abastecimientos de material, sanitarios, etc.)

Otra actividad es la entrevista de ajuste, que se realiza cuando el nuevo empleado es contratado en forma permanente, después de un periodo de prueba. El objetivo de la entrevista es analizar los logros obtenidos por el empleado, conocer sus inquietudes y sus relaciones con jefes y compañeros con el fin de orientarlo y buscar su completa adaptación al ambiente de la compañía.

Entrenamiento.

"El entrenamiento es el acto por medio del cual se incrementan el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo particular".(13)

El entrenamiento contribuye a que los trabajadores realicen sus labores con mayor eficacia; ya que complementa las capacidades del empleado, transmitiéndole conocimientos y actitudes para que pueda cumplir con las exigencias de su empleo.

El entrenamiento, aunque puede ser costoso y requiere tiempo, proporciona grandes beneficios a los individuos, a las organizaciones y a la sociedad, en general, al convertir al trabajador en una persona más productiva y capaz.

En México es muy necesario que los individuos sean entrenados, pues se ha demostrado mediante diversos estudios que nuestro país no cuenta con personal capacitado suficiente para satisfacer la creciente demanda de las organizaciones. (14) Además, el entrenamiento es una obligación legal que deben cumplir las empresas.

Existen dos grupos de personal para entrenar: los operativos y los directivos. Asimismo, el entrenamiento debe aplicarse tanto a los empleados nuevos como a los antiguos. De esta manera, los empleados nuevos llegan a ser productivos con rapidez y los empleados antiguos pueden superar deficiencias y adquirir nuevas habilidades.

La creación de un programa de entrenamiento eficaz debe seguir un proceso ordenado. En primer lugar, se deben evaluar las necesidades de entrenamiento de la organización y del empleado. En segundo lugar, atendiendo a las necesidades de la empresa y del empleado, se deben establecer los objetivos del programa. Los objetivos pueden utilizarse para medir el progreso del entrenado y la eficacia del programa. Por último, se debe adecuar el contenido del programa a las necesidades y objetivos predeterminados.

Técnicas de entrenamiento:

Los trabajadores pueden ser entrenados mediante diferentes técnicas. La selección de una técnica en parti-

cular depende de factores tales como los objetivos específicos del programa, las habilidades del aprendiz, el número de trabajadores a entrenar, el tiempo y costo requeridos.

- 1.- Entrenamiento en el cargo.- Esta capacitación se recibe directamente en el trabajo. Es la más comunmente usada para enseñar a los trabajadores a realizar sus labores.
- 2.- Entrenamiento en las aulas.- Permite entrenar gran cantidad de trabajadores con un mínimo de instructores. - Se utiliza cuando la cantidad de entrenamiento excede la capacidad del supervisor de línea y la información y las instrucciones pueden impartirse mediante lecturas, demostraciones y material audiovisual.
- 3.- Entrenamiento de aprendices.- Se recibe instrucción de uno o varios empleados con más experiencia y se complementa la capacitación en las aulas, fuera del trabajo.
- 4.- Entrenamiento vestibular.- El entrenamiento se proporciona en una sala aparte o vestíbulo con equipo igual al que se utilizará en el trabajo. Así, las operaciones normales de la empresa no son trastornadas por el entrenamiento.
- 5.- Simulación.- Un simulador mecánico reproduce los elementos principales de la situación de trabajo.

- 6.- Autoestudio.- Se basa en el uso de videotapes o cassettes pregrabados. También utiliza materiales de aprendizaje programado en la forma de folletos impresos o de programas de computador.
- 7.- Conferencias y presentaciones en video.- La conferencia es muy utilizada por su bajo costo y porque facilita una organización significativa de los temas. Las presentaciones por televisión, películas, diapositivas y filminas también son útiles como técnicas de enseñanza.
- 8.- Técnicas de desarrollo gerencial.

La mayoría de las empresas en la actualidad reconoce la necesidad de entrenar a los gerentes actuales y a los aspirantes a gerentes. Las empresas consideran conveniente contar con reemplazos calificados para cubrir las posiciones gerenciales. Los gerentes actuales deben vencer la obsolescencia profesional capacitándose un mínimo de dos o tres veces a lo largo de sus carreras. Por estas razones, existen técnicas especiales enfocadas al desarrollo de gerentes.

8.1.- Actividades en el trabajo.

La experiencia y habilidad gerenciales pueden adquirirse a través de la práctica y la experiencia real dentro del trabajo.

...

- 8.1.1.- Aconsejamiento.- La persona en entrenamiento recibe ayuda de sus colegas con más conocimiento y experiencia mientras realiza -- las actividades cotidianas de su trabajo.
- 8.1.2.- Asignaciones sustitutas.-- Se le asigna a un puesto de ayudante de staff a quien será -- sustituto de algún ejecutivo superior.
- 8.1.3.- Rotación de empleo.- El individuo adquiere_ experiencias variadas en el trabajo al ser transferido de un puesto a otro.
- 8.1.4.- Asignaciones en proyectos y comités.- En -- los proyectos los individuos participan en_ el estudio de problemas corrientes de la em presa, en la planeación y toma de decisio-- nes. El comité es similar al proyecto, pero difiere de éste en que está constituido en forma regular y tiene objetivos y responsa- bilidades relacionadas con las operaciones_ normales de la organización.
- 8.1.5.- Reuniones staff.- El individuo en entrena-- miento participa en reuniones staff para au mentar sus conocimientos y su comprensión.

8.2.- Actividades fuera del trabajo.

Las actividades fuera del trabajo complementan las -

experiencias de trabajo. Estas actividades incrementan el conocimiento del individuo y mejoran sus habilidades interpersonales y para la toma de decisiones, básicamente.

8.2.1.- Cursos de entrenamiento en la organización.-

Puede consistir en conferencias o discusiones o en el estudio en el hogar. Para estimular la discusión en clase pueden ser utilizadas algunas técnicas para el entrenamiento en la toma de decisiones. Entre estas técnicas se encuentran las siguientes:

- Estudio de casos.- Describe sucesos reales o hipotéticos con propósitos de diagnóstico. Esta técnica busca el enfoque sistemático para la solución de problemas y toma de decisiones.
- Método de incidentes.- Deriva del anterior. Se proporciona sólo una breve relación de un problema o incidente. El director de la discusión, mediante preguntas de los entrenados, amplía la información para que se encuentre solución al problema.
- "In-basket".- Se proporciona a los participantes varios documentos que describen cada uno un problema o situación que requiere una

decisión inmediata. Con este método el entre-
nado aprende a tomar decisiones bajo presión
y a establecer prioridades para cada proble-
ma considerado.

8.2.2.- Juegos gerenciales.- Normalmente mediante -
un simulador por computadora que adopta la_
forma de juegos, el entrenado toma una deci-
sión y la computadora evalúa los resulta--
dos. Esta técnica, al igual que las anterio--
res, también permite capacitar a los gerentes
para la toma de decisiones.

8.2.3.- Organizaciones educativas y profesionales.--
La empresa puede enviar a sus ejecutivos a -
un curso en una institución educativa; o - -
bien, contratar cursos académicos que se im--
partan exclusivamente para su personal den--
tro de las instalaciones de la empresa. Exis-
ten colegios y universidades que, con este -
fin, imparten cursos sobre gerencia media y_
avanzada. Así mismo, se imparten conferen- -
cias de uno o dos días en materias de carác-
ter especial sostenidas bajo los auspicios_
de varias organizaciones. Las escuelas y uni-
versidades también pueden ser contratadas --
por la empresa para impartir este tipo de --
conferencias.

- 8.2.4.- Lecturas seleccionadas.- Para eliminar va- -
cíos en los conocimientos de los directivos_
y actualizarlos sobre las prácticas adminis-
trativas, las empresas pueden suscribir a --
los ejecutivos a periódicos y revistas que -
para tal efecto se editen, o poner a su dis-
posición bibliotecas, fomentando su uso.
- 8.2.5.- Entrenamiento en sensibilidad o grupos T.- -
Se emplea en grupos pequeños, llamados gru--
pos "T". Las discusiones del grupo, en el --
cual un profesional competente funge como fa
cilitador, hacen al individuo consciente de_
las formas en que se relacionan unos a otros
los seres humanos, con lo cual logran aumen-
tar sus habilidades en las relaciones huma--
nas.
- 8.2.6.- Representación de papeles.- El entrenado - -
adopta distintas identidades dentro de una -
situación típica de trabajo que requiere in-
teracción con otros. Este método, como el ante
rior, sirve también para el mejoramiento de
las capacidades interpersonales.

Evaluación del desempeño.

Las organizaciones son entes creados para alcanzar_

objetivos. Los esfuerzos de quienes pertenecen a la organi zación son cruciales en el éxito o fracaso que tenga la em presa para lograr esos objetivos. Por esta razón, es indis pensable ejercer un control y dirigir el esfuerzo del per sonal hacia los objetivos y metas organizacionales. La eva luación del rendimiento es un medio de control que propor ciona un conocimiento preciso sobre el rendimiento en el trabajo de los empleados y permite hacer las correcciones necesarias cuando se presenta una desviación significati va, así como tomar decisiones acertadas relativas al perso nal.

Un sistema adecuado de evaluación del rendimiento de be establecer normas de desempeño (niveles que sirven para medir los resultados deseados en un empleo). Las normas de ben basarse en criterios relacionados con el trabajo que mejor definan un buen desempeño. Se debe medir esos crite rios de manera objetiva y directa con el fin de que la eva luación sea más precisa. Por último, se debe retroalimen tar al empleado y al departamento de personal.

Vale la pena recalcar que el proceso de evaluación no será útil si no se proporciona retroalimentación al tra bajador acerca de su desempeño. La retroalimentación al trabajador se lleva a cabo a través de una entrevista de eva luación, en la cual se indica a éste tanto sus aciertos como sus fallas en la realización de su trabajo, permitiéndole, de esta manera, que ajuste su conducta a un desempeño adecuado.

Para el departamento de personal la retroalimentación del sistema de evaluación también es importante; ya que le permite determinar la eficacia de la administración de personal en sus diferentes actividades y, asimismo, amplía sus bases de información para tomar decisiones sobre diversos asuntos relativos al personal. También puede ser un índice de deficiencias en el sistema de evaluación que se esté utilizando.

Aunque el supervisor inmediato es el calificador -- del trabajador la mayoría de las veces, la evaluación del desempeño puede ser realizada por diferentes personas. El trabajador puede hacerse una autoevaluación. Se puede recurrir a un especialista o consultar al público atendido -- por un trabajador. Si se trata de un supervisor, es posible que sus subordinados hagan la evaluación. Los compañeros de trabajo o colegas también pueden ser consultados para evaluar a un trabajador, o bien, pueden formarse grupos de calificadores integrados por varias personas.

Es conveniente que el calificador sea capacitado y que se seleccionen técnicas adecuadas de evaluación con el objeto de reducir las desviaciones tendenciosas en que pueda incurrir dicho calificador al momento de la evaluación.

El departamento de personal se responsabiliza por el diseño y la vigilancia del sistema de evaluación. Por tal motivo, este departamento debe realizar los análisis --

pertinente para determinar la confiabilidad y validez del sistema utilizado.

Métodos de evaluación.

Los especialistas de personal pueden seleccionar en tre diversos métodos de evaluación, los cuales pueden cali ficar el desempeño pasado o el que se puede producir en - el futuro. (17)

A) Métodos orientados al pasado.

1.- Gradación.- Se establecen ciertas categorías de valores como, por ejemplo, prominente, satisfactorio e insatisfactorio. El calificador evalúa subjetivamente al trabajador, comparando su desempeño contra estas definiciones de gradación y marcando en la hoja de evaluación el grado que mejor describe su desempeño. A cada grado se le puede dar un valor nu mérico para permitir el cálculo de una calificación promedio. Este método requiere poca capacitación y tiempo del calificador y es aplicable a diversos em pleos. Sin embargo, propicia desviaciones al omitir criterios específicos de trabajo, lo que, a su vez, limita la retroalimentación al trabajador.

2.- Lista de verificación.- El calificador escoge las frases dentro de una lista que mejor se apegan al desempeño del trabajador. A cada frase se le asigna

un valor de acuerdo con su importancia para obtener así una calificación total. Este método es económico, requiere poca capacitación por parte del calificador y es fácil de administrar; pero está sujeto a desviaciones porque utiliza criterios de personalidad más que de rendimiento y, por otra parte, las frases pueden ser malinterpretadas.

3.- Método de selección forzada.- El calificador se ve forzado a escoger entre afirmaciones descriptivas que aparentemente tienen igual valor; es decir, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Aunque el calificador piense que las afirmaciones de un grupo son igualmente aplicables o inaplicables, se ve forzado a seleccionar la que más se ajuste a la persona calificada. Este método reduce las desviaciones, es fácil de administrar y es aplicable a diversos empleos. Sin embargo, los enunciados generales pueden no relacionarse específicamente con el trabajo, reduciéndose la retroalimentación al evaluado.

4.- Método de incidentes críticos.- Al emplear este método, el calificador registra las conductas extremadamente buenas o malas que ha observado en el trabajador y que hacen que su desempeño sea notablemente efectivo o inefectivo. Estos hechos o conductas son llamados incidentes críticos y el calificador debe identificarlos, clasificarlos y registrarlos.-

Este método es útil para dar retroalimentación al empleado; pero el inconveniente práctico es lograr que el calificador anote todos los hechos importantes durante el tiempo que dure la evaluación.

- 5.- Escalas de calificación con bases conductuales.-- El calificador debe evaluar sobre una escala en la que los grados se describen por medio de conductas específicas. Los ejemplos de conductas concretas contribuyen a la retroalimentación del empleado y reducen la subjetividad y las desviaciones resultantes de las medidas subjetivas. Sin embargo, estas desviaciones pueden llegar a presentarse aunque la escala en sí defina los criterios para la evaluación.
- 6.- Revisión sobre el terreno.-- Un especialista del departamento de personal "va al terreno", al lugar de trabajo, y presta ayuda al supervisor inmediato. Con la información que éste le proporciona prepara una evaluación, que es revisada, analizada y aprobada por el supervisor, quien permite al evaluado participar en la revisión y análisis de la evaluación. El especialista registra la calificación definitiva del trabajador. La ayuda del profesional da mayor confiabilidad y uniformidad a las evaluaciones, permitiendo hacer comparaciones; pero la misma participación del profesional le resta practicidad al método.

do.

7.- Observaciones y pruebas de rendimiento.- Consiste - en pruebas de conocimientos o habilidades. Varía -- desde el uso de papel y lápiz hasta demostraciones reales de capacidades. Su uso se limita a determinados empleos.

8.- Métodos de evaluación en grupos.- Este tipo de evaluaciones por lo regular las realiza el supervisor inmediato. Son útiles para tomar decisiones sobre - aumentos de sueldos, ascensos y recompensas porque con ellos se obtiene una clasificación de empleados buenos y malos. Estos métodos son prácticos, pero - propician desviaciones y limitan la retroalimentación al empleado.

8.1.- Método de clasificación.- El calificador ordena a los empleados del mejor al peor.

8.2.- Distribuciones forzadas.- Se establecen varias categorías (vgr. prominente, satisfactorio, insatisfactorio). El calificador debe - asignar un determinado número de trabajadores dentro de cada categoría, de acuerdo con una proporción dada.

8.3.- Asignación por puntos.- Una determinada cantidad de puntos es distribuída entre los traba-

jadores; a mejor desempeño, mayor cantidad de puntos.

8.4.- Comparaciones por parejas.- Se compara a cada empleado con todos los demás de un grupo; el empleado que es considerado mejor que otro un mayor número de veces, será el mejor del grupo.

9.- Evaluación por grupos (de calificadores).- Un grupo de gerentes, supervisores, el supervisor inmediato y el superior del empleado, se reúnen junto con un coordinador (cuyo papel es mantener objetiva la -- evaluación) para discutir la evaluación que ha sido previamente preparada por el supervisor, después de haber conversado con el empleado sobre los requisitos del puesto. Posteriormente, el supervisor realiza la entrevista de evaluación con el empleado. Este método es útil en organizaciones donde hay más -- de una autoridad de línea.

B) Evaluaciones orientadas hacia el futuro.

1.- Autoevaluaciones.- El empleado realiza una autoevaluación, detectando sus propios puntos débiles. Esta práctica permite al empleado autodesarrollarse.

2.- Evaluaciones psicológicas.- Los psicólogos pueden evaluar el potencial futuro de un trabajador median

te entrevistas profundas, pruebas psicológicas, diálogos con los superiores y otras evaluaciones. Ellos analizan los rasgos intelectuales, emocionales y de motivación del empleado para predecir el desempeño futuro. Esta técnica proporciona las bases para tomar decisiones sobre colocación y desarrollo.

3.- Administración por objetivos.- La administración -- por objetivos no es sólo un proceso de evaluación; es más bien una forma de manejo en la que la evaluación es sólo una de sus partes. Las principales características de la administración por objetivos -- son el establecimiento de objetivos a alcanzar hecho por el subordinado y el superior en forma conjunta, y la evaluación con participación del trabajador a través de entrevistas evaluativas que se -- llevan a cabo periódicamente. Este método motiva al trabajador al permitirle participar tanto en la fijación de los objetivos como en la evaluación; pero tiene la desventaja de que el establecimiento individual de los objetivos puede contraponerse con los objetivos del resto del grupo, por lo que es conveniente que los objetivos grupales se establezcan antes que los individuales. Otra desventaja es que sólo puede aplicarse al nivel de supervisión o dirección, pues en niveles operativos no resulta práctico.

Administración de sueldos y salarios.

"Administración de sueldos y salarios es aquélla - parte de la administración de personal que estudia los - - principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia del puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa."(15)

La administración adecuada de los sueldos es de suma importancia tanto para la organización como para el empleado. Es importante para la organización porque los sueldos a menudo representan el principal costo de operación.- Es importante para el empleado porque el salario es su - - principal, si no su única, fuente de ingreso, que le proporciona beneficios materiales, seguridad económica, y status tanto dentro de la organización como en la sociedad.

Una adecuada administración de salarios permitirá - mejorar el rendimiento, la motivación y la satisfacción de los trabajadores, lo cual será beneficioso tanto para la - organización como para el trabajador.

El sueldo adecuado para cada puesto se determina básicamente mediante una evaluación para cada puesto y la -- realización de una investigación de sueldos y salarios.

Evaluación de empleos:

Las evaluaciones de empleos son procedimientos sistemáticos que permiten determinar el valor relativo de cada trabajo dentro de la organización. Existen varios métodos de evaluación, siendo los más comunes la clasificación de empleos, gradación de empleos, comparación de factores y el sistema de puntaje.

- 1.- Clasificación de empleos.- Consiste en clasificar cada trabajo en forma subjetiva, según su importancia relativa en relación con otros empleos, en este caso, el puesto más sencillo se coloca en el último lugar de la escala, y el más complejo en el primero. Una variante del método es espaciar la clasificación a lo largo de una línea para conocer las diferencias relativas entre puestos. Este método se caracteriza por su sencillez, bajo costo y porque la información que proporciona es fácil de comprender. Sin embargo, el hecho de considerar el cargo como un todo y de que no exista una escala predeterminada de valores para normar el criterio, le restan precisión.
- 2.- Gradación de empleos.- Existe una escala constituida por las descripciones para cada una de las clases o grados. A cada puesto se le asigna un grado de acuerdo con esta serie de clases o grados predeterminados. Este método es más elaborado que el de clasificación, pero tampoco es muy preciso.

- 3.- Comparación de factores.- El proceso de evaluación del puesto se realiza sobre la base de factor por factor; todos y cada uno de los factores de los puestos a evaluar se comparan contra las especificaciones de los factores de los puestos clave en la organización, que sirven como escala para la evaluación del puesto. Comparar factor por factor es mejor que considerar el cargo como un todo, como es el caso de los métodos anteriores.
- 4.- Sistema de puntaje.- Con este método los puestos son evaluados cuantitativamente sobre la base de factores o elementos que comprende cada puesto. Este método requiere el uso de un manual que contiene la descripción de los factores y los grados o factores en que se puede dar cada factor, así como el número de puntos asignado a cada factor y subfactor. La evaluación se lleva a cabo comparando las especificaciones de los puestos, factor por factor, contra las descripciones de los grados del manual y asignando al puesto que se evalúa el número de puntos correspondiente. Cuando los puntos para cada factor o subfactor han sido determinados, se puede obtener el valor total del puesto. El valor relativo del puesto se determina por el número total de puntos que le han sido asignados. Este método, al igual que el de comparación de factores, tiene un enfoque más cuantitativo y analítico. Es más preciso aún que el de comparación de factores porque maneja los factores es-

pecíficos de manera más detallada.

Para que los sueldos sean adecuados deben caracterizarse por una equidad tanto interna como externa. Las técnicas de evaluación de empleos determinan el valor relativo del puesto y aseguran la equidad interna. Para determinar un pago justo se realiza una investigación de sueldos y salarios, que controla el valor absoluto del puesto y -- asegura la equidad externa. Mediante esta investigación se descubre lo que pagan otros empleadores para determinados puestos tipo en el mercado laboral.

Combinando la información de la evaluación de puestos y de la investigación de sueldos mediante el uso de una gráfica llamada dispersiograma, se puede establecer el sueldo adecuado para cada trabajo.

La combinación de la información de la evaluación de puestos y de las tarifas de sueldos prevalecientes es el método más racional y justo para determinar los salarios. Sin embargo, existen otros factores que obligan a hacer ajustes adicionales en los pagos, como son: condición del mercado laboral, el costo de la vida, la capacidad de pago de la empresa, el poder sindical, la productividad, las normas de sueldos y salarios, las restricciones gubernamentales, entre las más comunes.

...

Incentivos financieros:

Los incentivos financieros son otra faceta dentro de la administración de sueldos y salarios. Los incentivos financieros relacionan en forma más tangible y directa la compensación financiera con el rendimiento del empleado. El incentivo financiero refuerza el rendimiento y motiva al empleado. La organización se beneficia porque la compensación va en relación directa con rendimiento, como consecuencia de la motivación aumenta la productividad y hay menos necesidad de abrir más plazas. Los incentivos financieros más comunes son los siguientes:

- 1.- Trabajo a destajo.- Compensa al trabajador por el número de unidades producidas. El pago del incentivo se calcula multiplicando el número de unidades producidas por la tarifa correspondiente a cada unidad.
- 2.- Bonificación a la producción.- La bonificación es suplementaria al salario base. La bonificación se calcula sobre el número de unidades producidas arriba del estándar de producción. También se puede calcular por el ahorro de tiempo que el trabajador puede hacer al completar una tarea.
- 3.- Comisiones.- En el trabajo de ventas el vendedor recibe un porcentaje o una cantidad fija por cada unidad vendida. Puede pagarse un sueldo base más comisión, o únicamente la comisión.

- 4.- Curva de madurez.- Cuando un empleado profesional ha llegado al tope máximo de su gama salarial, normalmente sólo puede obtener un aumento de sueldo siendo promovido a un puesto administrativo. Para motivar a los profesionales que no han sido promovidos a una función administrativa se han creado las curvas de madurez. Se clasifica a los empleados según su experiencia y desempeño. Se establecen curvas por separado para reflejar los distintos niveles de desempeño. Las curvas suben a un nivel más alto y rápido, según el desempeño.
- 5.- Incentivos para ejecutivos.- Existen diversas clases de incentivos para ejecutivos. Pueden consistir en pagos en efectivo inmediatos o diferidos hasta que el ejecutivo se retire. Se puede dar al ejecutivo el derecho o facilidad para adquirir acciones de la compañía.
- 6.- Planes incentivos en grupo.- Se puede (y en México es obligatorio por ley) compartir las utilidades de la compañía con los empleados. También puede basarse para su establecimiento en la producción, la eficiencia, o la reducción en los costos de mano de obra.

Servicios y prestaciones.

"Servicios son las actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda de índole material o social a los empleados; prestaciones son las aportacio--

nes financieras con las que la organización incrementa indirectamente el salario nominal del trabajador".(16) Algunos autores consideran ambos términos como sinónimos.

Los servicios y prestaciones son considerados remuneraciones indirectas porque se otorgan, generalmente, como condiciones de empleo y no como consecuencia de un buen desempeño.

El otorgamiento de servicios y prestaciones es benéfico para la sociedad, la organización y el individuo. La sociedad se beneficia porque ayudan a reducir los problemas sociales y a dar seguridad en el empleo a los asalariados. La organización mediante los servicios y prestaciones puede satisfacer diversas necesidades de los empleados, disminuir la inquietud laboral, reducir la fatiga --- (permitiendo horarios más cortos, más días de descanso, --- etc.), reducir la rotación de personal y disminuir el costo de horas extras de trabajo (aumentando las prestaciones, en lugar de los salarios nominales). Los empleados tienen a su disposición beneficios a costos bajos y se protegen parcialmente de la inflación.

Aunque las continuas exigencias sindicales a menudo hacen difícil mantener un programa planeado de prestaciones, es necesario establecer objetivos, planes y normas para la formulación de un programa eficaz, que permita analizar cuidadosa y objetivamente las demandas sindicales y -

alcanzar metas que se encuentren en armonía con las políticas de personal. Es importante tomar en cuenta los costos del programa, el presupuesto para cubrirlos y los deseos - y necesidades tanto del sindicato como de la empresa, para decidir sobre la combinación óptima de beneficios. Se deben mantener registros completos de los costos de las prestaciones, de manera que contribuyan a una mejor administración y que sirvan de apoyo en la negociación colectiva.

Muchas organizaciones realizan fuertes erogaciones por concepto de prestaciones y servicios. Sin embargo, los trabajadores frecuentemente parecen no apreciarlas, lo cual plantea ciertas dudas acerca de su papel como forma de remuneración. Aún más, este hecho es preocupante, pues es un requisito básico para el éxito del programa el apoyo que éste reciba por parte de los empleados. Esta situación tal vez se deba en gran medida a errores administrativos - dentro de esta área que limitan la participación del empleado. Las empresas, en busca de economías administrativas y actuariales, otorgan las prestaciones por lo regular - de manera uniforme para todo el personal, sin considerar deseos ni diferencias individuales, por lo que muchas veces los empleados reciben prestaciones que no desean ni necesitan. Esta falta de participación hace que el empleado no valore las prestaciones en todo su mérito y que no esté consciente de las prestaciones y servicios a los que tiene derecho. Así, se presentan quejas e insatisfacciones y de...

mandas para obtener más beneficios, con el consiguiente mayor costo para la organización.

Se puede aumentar la conciencia del empleado acerca de las prestaciones que le corresponden dándoselas a conocer a través de diversos medios de comunicación en forma continua.

Un remedio más eficaz es adoptar los paquetes individualizados de prestaciones, que permitan al empleado escoger las prestaciones y servicios que mejor se ajusten a sus necesidades individuales.

Tipos de servicios y prestaciones:

Atendiendo a su naturaleza, los servicios y prestaciones se pueden clasificar de la siguiente manera:

- En dinero
- En especie
- En facilidades, actividades o servicios.

También se puede distinguir entre prestaciones obligatorias por ley y las cedidas libremente por el patrón.

(a) Prestaciones que otorgan las leyes:

- Ley Federal del Trabajo
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social
- Ley de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado

- Reglamento del Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

(b) Prestaciones otorgadas libremente por el patrón.

Las prestaciones otorgadas por el patrón varían de acuerdo con la capacidad de la empresa, sus políticas, programas, etc. Estas prestaciones se subdividen en:

(b.1) Prestaciones financieras directas, que son aquellas en las que el trabajador recibe dinero en efectivo (préstamos, anticipos de salario, cajas de ahorro, etc.)

(b.2) Las prestaciones que se otorgan en forma diferente al efectivo (despensas, facilidades de horario para estudio, servicio de comedor y transporte, etc.)

Higiene y Seguridad.

"Higiene y Seguridad es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud." (17)

Es importante conocer las causas que originan o pueden originar accidentes o enfermedades entre los empleados de una organización, así como establecer las medidas -

necesarias para evitarlos o prevenirlos; ya que la propia organización sufre directamente las consecuencias de dichas enfermedades o accidentes, que ocasionan principalmente una baja en su producción debida a la falta de energía y ausentismo de los empleados.

Esta importancia también es reconocida por el mismo Estado, el que, consciente de los riesgos y enfermedades a los cuales están expuestos los trabajadores por la misma naturaleza de su trabajo, le ha dado a esta situación fundamentación legal al promulgar un reglamento de seguridad e higiene.

El reglamento antes mencionado contiene básicamente las disposiciones generales, las condiciones de seguridad e higiene que deben cubrir los locales o edificios destinados a ser centros de trabajo, las condiciones y equipo con que deben contar dichos locales para la prevención de accidentes, condiciones de ambiente de trabajo, condiciones generales de higiene y seguridad, requisitos para la constitución de comisiones de seguridad e higiene (cuya finalidad es conocer las causas de los accidentes y las condiciones de trabajo que prevalezcan dentro del mismo centro de trabajo para tratar de prevenir y mejorar, en la medida de lo posible, dichas condiciones), asimismo, la ley establece los procedimientos administrativos a seguir por las mencionadas comisiones.

Enfermedad Profesional:

"Estado patológico que sobreviene por una causa repetida durante largo tiempo, como obligada consecuencia - de la clase de trabajo que desempeña la persona, o el medio en que tiene que trabajar y que produce en el organismo una lesión o perturbación funcional, permanente o transitoria, pudiendo ser originada por agentes químicos, físicos, biológicos, de energía o psicológicos."(18)

Otra definición de enfermedad profesional la proporciona la Ley Federal del Trabajo en su artículo 475, que dice:

"Es el estado patológico, derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el -- trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios."

Debido a la importancia que representa el preservar la salud y evitar los accidentes dentro de la organización, se hace necesaria la creación de departamentos, así como - la constitución de comisiones mixtas de seguridad e higiene, lo que proporcionará beneficios tanto para el trabajador como para la propia empresa.

Nacional e internacionalmente existen organismos - dedicados precisamente al estudio de la higiene industrial, los cuales mencionaremos a continuación:

En México existe la Secretaría de Salubridad y - Asistencia, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Instituto Mexicano del Seguro Social y la Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad. Internacionalmente se puede mencionar a la Oficina Internacional del Trabajo, Organización Mundial de la Salud, Asociación Interamericana de Seguridad Social, entre otras.

Relaciones sindicato-gerenciales:

El mantenimiento de las relaciones sindicato-gerenciales es una importante función integrativa dentro de la administración de personal. Integrar los intereses de los trabajadores, sindicalizados o no, con los intereses de la compañía es difícil, ya que tanto empresarios como líderes sindicales difieren en los criterios para valorar la importancia de los objetivos que persiguen y que afectan a ambas partes. Sin embargo, la conciliación de intereses puede intentarse con éxito.

El sindicato:

La Ley Federal del Trabajo mexicana define al sindicato como "la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, defensa y mejoramiento de sus intereses respectivos. "El sindicato es una organización de afiliación voluntaria. Sus afiliados deben cumplir los reglamentos del sindicato y las leyes relativas al mismo.

Las principales funciones de un sindicato son negociar y administrar el contrato colectivo de trabajo con la empresa y proteger a sus miembros del tratamiento injusto y arbitrario y ayudar o resolver conflictos laborales. En un segundo plano, el sindicato proporciona también servicios personales a sus afiliados y a sus familias. Entre estos servicios se encuentran los retiros vacacionales y otras instalaciones recreativas. Los sindicatos pueden patrocinar sanatorios, ayuda legal y sistemas de alojamiento urbano, becas universitarias para los hijos de sus miembros y otros beneficios más.

Los trabajadores se afilian al sindicato, al contrario de lo que se piensa en muchas ocasiones, no por obligación, sino voluntariamente, debido a los beneficios que del sindicato creen que pueden obtener. (19) El sindicato satisface la necesidad gregaria de los trabajadores. Entre los beneficios económicos, les facilita lograr salarios más elevados, mejores prestaciones y más seguridad en el trabajo, lo cual sería más difícil de obtener en forma individual. Además, el asociarse al sindicato le da derecho al trabajador de disfrutar de los servicios personales que presta el sindicato.

Las causas específicas que llevan a los trabajadores a la formación de un sindicato dentro de una empresa son el clima y moral de trabajo que prevalezcan en la organización; si las condiciones de trabajo son deficientes, -

los salarios bajos y/o la gerencia adopta medidas arbitrarias e injustas, los trabajadores probablemente desearán sindicalizarse.

Cuando se ha formado un sindicato dentro de una organización, la administración de personal y las relaciones con los trabajadores se ven modificadas en algunos aspectos. La empresa debe dedicar tiempo a la negociación del contrato colectivo y a la discusión de problemas laborales con el sindicato. Debe llevar registros adicionales y más precisos y reunir toda la información que apoye su posición, dado el caso. Debe asegurarse, más que nunca, que las políticas y reglamentos de personal sean equitativos, consistentes y justos. Las decisiones sobre salarios, horas y condiciones de trabajo se fijarán no unilateralmente, sino en común acuerdo con el sindicato. Con la presencia del sindicato, los trabajadores adquieren un mayor sentido de seguridad, fuerza e importancia, lo cual probablemente haga las relaciones con los trabajadores más difíciles. Los esfuerzos para mantener la eficiencia y la disciplina serán mayores. Los sindicatos normalmente tratan de extender al máximo su poder de decisión, aún a terrenos que la compañía pueda reclamar como exclusivos del sector-gestor, como por ejemplo: decisiones sobre la programación de la carga de trabajo, métodos de trabajo, fijación de estándares de producción, etc. El sindicato pugnará por una mayor participación, no sólo en la mesa de negociaciones, sino también por medio de diversas formas de presión, sien

do la más fuerte de ellas la huelga.

La negociación colectiva:

La negociación colectiva es el proceso mediante el cual la empresa y el sindicato se reúnen para negociar -- las condiciones bajo las cuales los trabajadores miembros del sindicato serán empleados, a fin de llegar a un acuerdo colectivo que especificará la naturaleza de las relaciones obrero-patronales durante un periodo determinado.

La preparación de la negociación colectiva y el éxito de ésta requiere de la planeación de la estrategia de negociación y de la disposición de datos que apoyen la posición de la empresa sobre una base objetiva.

La información necesaria para llevar a cabo la negociación puede obtenerse de diversas fuentes. Los diversos registros internos que mantiene la empresa, como, por ejemplo, los relativos a quejas, acciones disciplinarias, desempeño individual, pagos de salarios, etc., pueden ser utilizados. Los supervisores y ejecutivos, a quienes corresponde administrar el contrato colectivo y quienes poseen experiencia en el trato con miembros y líderes sindicales, pueden aportar ideas sobre cambios necesarios en el contrato colectivo y hacer precisiones sobre las demandas que el sindicato probablemente presentará. Los datos externos a la compañía, como estadísticas sobre condiciones económicas generales, el costo de la vida, los salarios de la comunidad, etc. son también de utilidad.

La información recabada se compila en un "libro de negociaciones", en el que se hacen estimaciones sobre las demandas probables del sindicato y las proposiciones contrarias de la dirección, conformando así un plan para las negociaciones. En todo caso, al hacer el plan de negociación se cuidará que los derechos de la dirección se vean protegidos; es decir, que las facultades de los gerentes y supervisores (en cuanto a reasignación de tareas, decisiones sobre contratación, etc.) no resulten afectadas de tal manera que disminuya la eficiencia de la organización. Así mismo, es conveniente hacer planes para enfrentar una posible huelga y reducir los daños que ésta puede ocasionar. - Los planes y metas de negociación deben ser aprobados por la dirección superior. Las metas servirán como control -- para evaluar la eficacia del grupo negociador. Las metas y planes ya aprobados permitirán conocer a los negociadores sus límites de autoridad en la negociación con el sindicato.

La planeación de las estrategias y tácticas es primordial. El conocimiento de la organización laboral con la que se negocia es necesario para determinar el curso de acción a seguir; es decir, el análisis del desarrollo de negociaciones anteriores, del estilo de negociación de los dirigentes sindicales y de la concepción filosófica de la confederación a la que pudiera pertenecer el sindicato, entre otros, servirán para definir el modo de actuar de la administración. Tanto la empresa como el sindicato utili--

zan algunas tácticas comunes en la negociación. Por lo regular, las proposiciones de cada parte son más elevadas -- (en el caso del sindicato) o inferiores (en el caso de la empresa) a lo realmente deseado, a fin de tener un margen para hacer concesiones. Antes de negociar se fija el máximo de concesiones que se hará a las proposiciones anticipadas de cada parte. Se evita, en lo posible, hacer concesiones para poder ceder cuando se presente un punto muerto en la negociación de una demanda importante.

La elección de los representantes en la negociación deberá ser cuidadosa; ya que el progreso en la negociación dependerá en gran medida de la habilidad de los representantes de cada parte. Por parte de la empresa, podrá ser representante cualquiera entre un cierto número de personas: el director de relaciones industriales, el jefe de producción, un vicepresidente ejecutivo o el abogado de la compañía. Es una medida conveniente formar un comité integrado por varias personas con conocimiento en distintas áreas. Así, el abogado en el comité no será el único ni el principal negociador; ya que además del aspecto legal, los negociadores deberán tener un conocimiento completo y desprevenido sobre las condiciones de trabajo y de las pasadas relaciones laborales para poder negociar con éxito. Es conveniente que el grupo de negociación incluya especialistas en sueldos y prestaciones y ejecutivos de línea familiarizados con las operaciones de la compañía.

El proceso de negociación atraviesa, de acuerdo con Chruden y Sherman, por las siguientes fases: 1. Iniciación de la negociación, 2. Análisis de las proposiciones y 3. Resolución de las proposiciones. Dentro de cada fase -- existen ciertas reglas y principios que deben observarse -- para que la negociación sea provechosa.

1. **Iniciación de las negociaciones.** -- La primera junta es importante porque en ella probablemente se establezca el clima que prevalecerá en lo futuro; por tanto, la empresa deberá adoptar una actitud cordial que suavice la situación. En esta junta se determinará la autoridad de negociación de cada representante, se fijarán los procedimientos de la negociación y se dará a conocer las proposiciones de cada parte.
2. **Análisis de las proposiciones.** -- En el análisis de las proposiciones, tanto la administración como el sindicato utilizan diversas tácticas. Cada parte trata de descubrir la posición del oponente, ocultando la suya propia. Se procura no dar a conocer la importancia relativa que se da a cada proposición para no tener que hacer más concesiones de las necesarias para que ésta se resuelva a su favor. Las proposiciones por lo general se dividen en las que se debe alcanzar, las que se alcanzará haciendo concesiones y las que se presentan -- con propósitos comerciales. La dirección debe diferenciar las demandas que considere objetivos serios de --

las que son parte de un juego político. Debe estudiar el paquete completo de peticiones y considerar sus implicaciones como un todo, pues el ir analizando aisladamente cada cláusula puede comprometer a la empresa poco a poco y hacerle llegar a un acuerdo inconveniente. Deben estudiarse cuidadosamente no sólo las demandas que requieran de un desembolso en efectivo, sino también aquéllas de otro tipo que puedan acarrear consecuencias graves para la organización. Pueden ser utilizadas otras tácticas más.

3. Resolución de las proposiciones.- Cada proposición, sea aprobada o rechazada, debe ser resuelta después de un análisis minucioso. Para que la negociación sea satisfactoria para ambas partes, es recomendable que se llegue a un acuerdo que esté dentro de los límites de tolerancia de los dos grupos, de no ser así se llegará a un punto muerto en la negociación.

Si la empresa y el sindicato llegan a un acuerdo, celebrarán un contrato colectivo por escrito (lo cual le da validez legal). El contrato debe ser redactado claramente para evitar dificultades en su interpretación y administración.

La huelga como medio de presión:

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, huelga -

es "la suspensión temporal del trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores". Los trabajadores recurren a ella como medida económica de presión cuando se presenta un punto muerto en la negociación. Las consecuencias para ambas partes son serias, por lo que antes de que la huelga se efectúe, la empresa y el sindicato deberán sopesar las pérdidas contra las ganancias que de una huelga puedan resultar.

En México cuando la empresa y el sindicato no llegan a un acuerdo en la negociación colectiva tienen la alternativa de someter el conflicto al arbitraje de una persona o comisión que libremente elijan o a la Junta de Conciliación y Arbitraje. La función de la Junta de Conciliación y Arbitraje es la de tratar de avenir a las partes -- hasta que lleguen a un acuerdo y/o dar por terminada la huelga por medio de un laudo arbitral.

CAPITULO II
LA INDUSTRIA DEL CALZADO

2.1 Su historia.

Según Plinio, el primer hombre que usó calzado fue Tibo, originario de Ocia. El calzado primitivo, en sus diferentes formas, consistió en una plantilla de cuero o de fibras vegetales (como el papiro, el esparto o el junco) - entretejidas, sujetas al pie en forma similar a la abarca, o mediante correas que se entrelazaban y anudaban alrededor de la pierna.

El calzado grecorromano fue muy variado. Dentro del calzado varonil, destacan tres tipos: la calcea o sandalia; la crepida, sandalia con talonera; y la cáliga, que era un sandalia guarnecida de clavos, cuyas correas se anudaban - al tobillo a manera de vendaje. La cáliga fue utilizada -- por los antiguos militares romanos. Entre el calzado greco rromano también se distinguieron el borceguí y el coturno, utilizados por los actores de aquella época. El borceguí - era un calzado que llegaba hasta más arriba que el tobillo, abierto por delante y sujeto por medio de correas o cordones. El borceguí fue utilizado en el género cómico. El coturno era un calzado de alta suela que cubría el pie y la pierna hasta la pantorrilla, sujetándose por delante con - un cordón pesado por ojetes y era considerado como un calzado de lujo. El coturno fue usado por los actores trágicos con el fin de elevar su estatura. La altura del coturno iba en relación directa con la condición social del personaje.

...

En la edad media los antiguos francos utilizaban un calzado dorado, semejante a una sandalia sujeta con galgas a las piernas. Más tarde se utilizó un calzado que se ataba al extremo inferior de las calzas. En esta época se utilizó también la babucha (zapatilla ligera, sin tacón, como la que usaban los moros). La babucha, hacia 1089, en Inglaterra, se convirtió en un botín de larga punta. Esta moda contó con muchos adeptos y se exageró hasta la extravagancia. Las puntas se alargaron de acuerdo con la jerarquía de quien las llevaba; las puntas de los zapatos de los nobles eran tan largas, que era difícil caminar. Posteriormente las puntas se retorcieron hacia arriba, sujetándose a la rodilla con una cadenita. Esta moda tuvo su mayor auge hacia 1300. En 1488 Carlos V de Francia abolió su uso. En la edad media fue muy usado por las mujeres el chapín, chanclo de corcho forrado de cordobán. En el siglo XVI los hombres adornan su calzado con acuchilladas que hacían juego con las del traje. En el siglo XVII apareció la bota alta y ajustada.

En cuanto al surgimiento de los tacones, su origen es incierto. Algunos autores suponen que se derivaron del coturno; otros piensan que fue Augusto su inventor, para disimular su baja estatura. Los historiadores del traje atribuyen su invento a Luis XIV, quien era amante de la buena presentación, por lo que, para dar nuevo énfasis a su regia figura, modificó el coturno e inventó el tacón.

El tacón de esa época no era como el actual; era un bloque macizo y trabajado, colocado en la parte del talón. Luis XV estilizó el invento de su antecesor creando el tacón -- que lleva su nombre.

El tacón ha sido usado durante siglos, sobre todo -- en la moda femenina. Recién surgido el tacón, el calzado -- femenino se transformó en una prenda de vestir muy incomóda. El tacón era aproximadamente de seis pulgadas y levantaba el talón, empujando el pie hacia adelante, apretándolo en una punta estrecha y aguda. El zapato estaba hecho -- de tela, seda o lino, y se bordaba al gusto. El zapato era adornado con hebillas o lazos que figuraban cerrarlo por -- delante. En las costuras del tacón se escogieron frecuente -- mente como adornos las esmeraldas. La estructura de este -- zapato era muy poco práctica, incómoda y se hacía difícil -- caminar. Por estas razones, Tronchín y otro médico, Rou -- ssel, atacaron esta moda, tan arraigada entre las señoras -- elegantes.

Posteriormente las damas francesas, influídas por -- las ideas revolucionarias de Jean-Jacques Rosseau, adoptaron la moda varonil: zapato con tacón plano, que después -- se convirtió en sandalia sin tacón.

Después de la Revolución Francesa se resuscitó la -- moda helénica. Se usó un calzado semejante a la sandalia -- y al coturno.

En la época actual la moda del calzado está condicionada por las necesidades de la vida moderna: la mujer - que trabaja, el deporte y otros aspectos similares influyen en su evolución. Una de las últimas transformaciones - que sufrió el calzado de hombre fue el zapato abrochado al lado con botones, o encima con trencillas y, con algunas - diferencias, hoy día continúa llevándose. En la mujer, el zapato tiende a ser más cómodo y práctico, asemejándose un poco en su estilo al zapato masculino, y se caracteriza -- por la infinita variedad de formas que la moda femenina ha impuesto.

2.2 Sistema de producción y proceso productivo.

La producción de calzado, independientemente del nivel tecnológico de la empresa, siempre se lleva a cabo bajo un sistema de órdenes de trabajo; es decir, se fabrica todo bajo pedido de los distribuidores y comerciantes de calzado, siendo muy raro que se produzca para mantener inventarios.

El sistema de producción se desarrolla de la siguiente manera: el fabricante crea los modelos en el departamento de diseño basándose en lo observado en revistas - especializadas, viajes al exterior y en ferias y exposiciones internacionales.

Una vez determinados los modelos que se fabricarán, se presentan muestras de los mismos a los clientes para in

tegrar los pedidos, que se convertirán más tarde en las órdenes de trabajo.

La producción se realiza por medio de lotes. Cada lote especifica el número de pares, estilo, tipo de piel, color, suela, tacón, horma y los tamaños que se deben fabricar. Los tamaños son manejados por "corridas"; una corrida puede agrupar tres o cuatro números. Las corridas más comunes son: 12-14, 14 1/2-17, 17 1/2-21, 21-25 y del 25 1/2 al 30.

El proceso productivo.

El proceso productivo, propiamente dicho, es muy variable, dada la diversidad de estilos de calzado y la complejidad del propio proceso. Con fines prácticos, tomaremos como ejemplo el proceso productivo para la fabricación del calzado de piel, por ser el que mejor tipifica el proceso productivo general.

El proceso productivo para el calzado de piel consiste, a grandes rasgos, de las siguientes actividades:

- Corte
- Pespunte
- Montado o Avío
- Ensuelado
- Acabado
- Adorno

El corte consiste en elegir, en primer lugar, el material necesario para la órden. Posteriormente, se recor--tan y preparan las diferentes partes que integran el empeine del calzado, rebajando y limpiando la piel en donde se requiera.

En el departamento de respunte se ensamblan las piezas, se cosen y se hacen los adornos, como los calados, figuras, etc.

El ensuelado consiste en unir la suela y el corte, ya sea pegando, cosiendo, o pegando y cosiendo.

En el acabado se eliminan las arrugas de la piel; el zapato se pinta, si es necesario se encera, se realiza el emplantillado y se limpia.

En el adorno se trata al zapato para su presentación final, detallando, poniéndole agujetas, colocando artículos de bisutería sobre el empine y, por último, poniendo los zapatos en sus respectivas presentaciones. La figura No. 3 ilustra gráficamente el proceso descrito anteriormente.

A continuación se describen detalladamente cada una de las operaciones que se realizan en las distintas fases del proceso productivo:

Corte:

Operación 1. Corte de piel: El corte se lleva a cabo con -

moldes de diferentes medidas. Estos moldes -- han sido diseñados de acuerdo con los modelos que se elaborarán.

- Operación 2. Rebajado de pieles: se rebaja la piel en sus orillas para facilitar la unión de las distintas piezas.
- Operación 3. Dobladillado: se doblan hacia adentro las partes rebajadas para dar buena presentación al producto.
- Operación 4. Rayado: siendo que algunos modelos llevan dibujos, es necesario rayar con moldes y crayones especiales para facilitar el perforado o pespunte.
- Operación 5. Corte de forros: esta operación es parecida a la de corte de piel y se utilizan los mismos moldes.
- Operación 6. Foliar: esta operación consiste en imprimir en los forros la clave, modelo, y la medida del calzado para su fácil identificación.
- Operación 7. Unión de la piel con el forro: cada parte de piel es unida con su correspondiente parte de forro.

(1) Inspección

Pespunte o Aparado:

- Operación 8. Perforado: no siempre se lleva a cabo, sólo - se realiza cuando el modelo así lo requiere.
- Operación 9. Enchinelado: es la unión de la puntera, chinela y talón, de acuerdo con el modelo en proceso.
- Operación 10. Encuartado: se hace una costura para unir la parte posterior del corte.
- Operación 11. Poner presillas o hacer ojillos: la presillaes la pieza que permite poner hebillas al zapato, los ojillos permiten usar agujetas.
- Operación 12. Suajado y avío: esta sección o departamento - surte a las de montado, ensuelado y entaconado de materias primas y materiales.
- Operación 13. Preparar corte: antes del montado se pone el casco y el contrahorte. El casco es la pieza - que da fuerza y forma a la puntera del zapato. En la parte del talón, entre el forro y el -- corte, el zapato lleva el contrahorte, que - es una pieza de material termoplástico que sirve de refuerzo en ese sitio. Posteriormente - hay que amarrar, de manera que el corte no --

pierda su forma.

Operación 14. Montar: la planta se fija con clavos y pegamento en la horma. Después se hace el montado del corte sobre la horma.

Operación 15. Asentar: Consiste en hacer que el corte -- asiente perfectamente en la horma para que después se restire y se quiten las arrugas -- (las arrugas se desvanecen con una máquina -- especial).

Operación 16. Recortar sobrantes: con una cuchilla especial se quitan los sobrantes de piel y de fo rro.

Operación 17. Poner costilla: la costilla es una pieza de acero que se coloca en el centro de la parte inferior del zapato.

Ensuelado:

Operación 18. Corte de suela: esta operación se lleva a ca bo con una máquina suajadora.

Operación 19. Cardar suelas: con una máquina especial se -- hacen hendiduras en la parte de la suela que se va a pegar al corte ya montado para que -- el pegamento se impregne mejor.

Operación 20. Corte de plantilla: las plantillas se recortan utilizando moldes.

Montado:

(2) Inspección

Se inspeccionan las operaciones efectuadas a fin de poder seguir con el proceso.

Operación 21. Pegado: se encementan la suela y la planta - y se dejan secar con el medio ambiente; después con un horno eléctrico se calientan y - quedan unidas ambas piezas mediante una presa que hace presión.

Operación 22. Desmontar hormas: Se saca la horma del zapato.

Operación 23. Cosido: la suela se ensambla cosiéndola al - cerco. El cerco es una pieza que va unida entre el corte y la suela por la orilla del -- frente y los lados del zapato.

Operación 24. Entaconado: consiste en fijar el tacón.

Acabado:

Operación 25. Desbocado: se recorta la parte del frente - del tacón con el fin de que sus diferentes de

partes queden situadas al mismo nivel.

Operación 26. Destroncado: consiste en emparejar los cantos del tacón.

Operación 27. Desvirado: con una máquina desviradora se re bajan las asperezas de la suela para darle un terminado adecuado al modelo que se está produciendo.

Operación 28. Afinado: se rebajan los filos de la suela para darle la redondez necesaria.

Operación 29. Pintado de cantos: se pintan los cantos de la suela y el tacón simultáneamente.

Operación 30. Enfierrado: se saca lustre a la suela que ha sido pintada con el banco de acabar, y se da lustre al tacón con un fierro caliente.

Operación 31. Apomasado: Se pule la suela a base de lija en el banco de acabar para que sea pintada.

Operación 32. Pintado de suela: La suela se pinta con tintas especiales.

Adornos:

Operación 33. Quitar hilos.

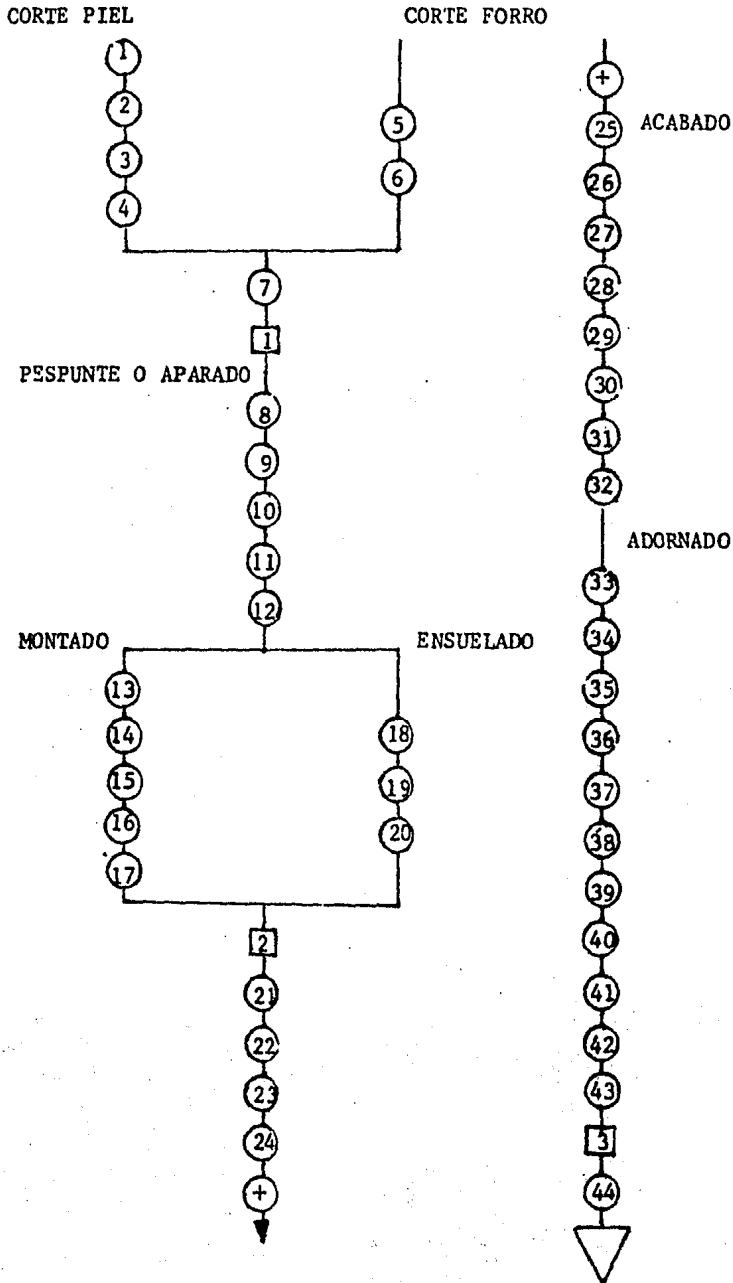
- Operación 34. Lavado de piel: se lava el corte con jabón - y algunas veces se desmancha con gasolina.
- Operación 35. Planchado de piel: Se plancha el corte para desvanecer las arrugas.
- Operación 36. Pegar plantillas: la plantilla se encementa y se pega al zapato.
- Operación 37. Lavado de forros con jabón y gasolina.
- Operación 38. Planchado de forros: se hace para eliminar - las arrugas que queden.
- Operación 39. Pigmentado: se hace con objeto de que el color quede uniforme.
- Operación 40. Pistoleado: con pistola de aire se aplica al zapato un líquido llamado carnaúba que sirve para dar brillo.
- Operación 41. Troquelado: se pone la marca en el tacón y - en la plantilla.
- Operación 42. Encintado: se lustra el calzado con grasa especial.

(3) Inspección.

Se aprueba o se rechaza.

...

FIGURA No. 3
 DIAGRAMA DE PROCESO PARA CALZADO
 DE PIEL. (20)



- OPERACION
- INSPECCION
- ▽ ALMACEN

Operación 43. Se ensambla el calzado y se transporta al al
macén.

Almacén.

2.3 Antecedentes en México.

La industria del calzado es una de las actividades m
ás antiguas del país. Desde la época de la independencia h
asta finales del siglo XIX la producción del calzado en Mé
xico se llevó a cabo a través de sistemas artesanales --
con producción familiar. No ha sido posible determinar si d
urante esa época existió producción masiva dentro de esta
rama.

No fue sino hasta las primeras décadas de este si--
glo que comenzaron a surgir fábricas y talleres organiza--
dos, que poseían una mayor visión de industrialización. E
ntre las primeras empresas que iniciaron la producción de -
calzado con la utilización de maquinaria se encuentran --
las siguientes: Calzado Excélsior (1900), Fábrica de Calzad
o United Shoe Leather Company (1916) y Fábrica de Calzado
La Paz (1910).

La evolución de esta rama en los últimos decenios -
ha sido significativa, siendo la fabricación de calzado a
ctualmente una de las principales dentro de la esfera indust
rial del país.

2.4 Definición de la rama.

La industria del calzado, propiamente dicha, está integrada por los productores de calzado, quienes actúan en estrecha relación con los proveedores y los comercializadores, a quienes podemos considerar como participantes indirectos en la industria.

Los fabricantes de calzado se clasifican, según el tipo de calzado que fabrican, en: productores de zapato de hombre, productores de zapato de mujer, productores de zapato para niño y productores de zapato tenis. De acuerdo con el sistema de producción y la tecnología empleados, se clasifican en cuatro niveles: fábricas altamente mecanizadas, fábricas medianamente mecanizadas, talleres familiares y productores artesanales.

Entre los proveedores de esta industria el más importante es la industria de la curtiduría, que surte a los fabricantes de su materia prima principal: la piel. Las pieles más comunmente utilizadas provienen del ganado bovino, caprino, porcino, y ovino, aunque en ocasiones también se utilizan pieles procedentes de otros animales.

Son también proveedores de esta industria los productores de material sintético, como productos químicos básicos (solventes), productos químicos secundarios (etileno, cloruro de vinilo, etc.), telas, hules, pegamentos y otros.

...

Otros proveedores proporcionan cierres, hebillas, tacones, herrajes, así como maderas, cartón y pinturas.

El último grupo de proveedores está constituido por los fabricantes de maquinaria para la industria del calzado.

Los comercializadores están representados por las zapaterías independientes, las cadenas de zapaterías, las tiendas departamentales y las tiendas de autoservicio.

2.5 Organización Institucional.

Los productores de calzado se agrupan, de acuerdo con su localización geográfica, en tres cámaras: La Cámara Nacional de la Industria del Calzado (a la cual se afilian todos los productores del país, excepto los ubicados en los Estados de Jalisco y Guanajuato), la Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco y la Cámara de la Industria del Calzado de Guanajuato (las cuales agrupan a los industriales de sus respectivas entidades).

Esta estructura trimarcal se debe a que las industrias del calzado de el Distrito Federal, las de Jalisco y de Guanajuato tienen una importancia similar, por lo que ninguna de estas regiones quiere subordinarse a las demás. De esta manera, cada una de las cámaras pugna por el beneficio de sus agremiados en forma independiente, pero bas-

tante coordinada.

La armonía que existe en la labor realizada por las tres cámaras se puede apreciar a través de las exposiciones que se organizan cada año en León y Guadalajara con motivo del cambio de estación y modelaje. En el mes de mayo se celebra en León la exposición "Sapica", en la que los industriales del calzado dan a conocer sus líneas para la temporada otoño-invierno del año en curso. Posteriormente, en octubre, se realiza en Guadalajara la exposición "Primavera", en la que son presentados los modelos que regirán en la temporada primavera-verano del siguiente año.

Las Cámaras de la Industria del Calzado trabajan -- estrechamente con los productores y les auxilian en sus -- trámites gubernamentales, en problemas internos de producción y en otros aspectos más; sin embargo, aún no han logrado reunir en su seno a todos los fabricantes de calzado, pues existe una gran cantidad de pequeños talleres que trabajan fuera de la ley, al margen de cualquier registro, -- por lo que los socios de las cámaras abarcan únicamente entre el 45 y 50% del total de los productores del país.

2.6 Servicios que proporciona la Cámara Nacional de la Industria del Calzado a sus socios activos.

Importación-Exportación:

Tramitación de permisos de importación de los artí-

culos que lo requieran y que no se produzcan en México.

Tramitación de permisos para exportar, así como todo lo referente al otorgamiento de incentivos fiscales, de volución de certificados (CEDIS).

Proporciona información sobre trámites aduanales, - sobre la Tarifa General del Impuesto de Importación (Fracciones Arancelarias).

Ferías y exposiciones:

Información sobre actividades turísticas y exposiciones que se realizan cada año sobre la Industria del Calzado a nivel nacional e internacional, así como la Exhibición Nacional sobre esta industria.

Departamento legal:

Cobranzas: Gestiones extra judiciales de cobros difíciles en el D.F. e interior de la República.

Información sobre juicios Ejecutivos, Mercantiles, - que deben entablarse en el D. F. ante los Tribunales.

Consultas en lo que se refiere a la participación - de los trabajadores en las utilidades de las empresas, sobre la obligación de cubrir salario mínimo, obligación de inscribir a los trabajadores en el Seguro Social y en gene

ral todo lo relacionado con los conflictos obrero-patronales.

Consultas y formulación de contratos individuales y colectivos de trabajo, reglamento interior, machotes de: - recibos sobre participación de utilidades, vacaciones, - - aguinaldo, sueldos, etc., para los talleres pequeños.

Consultas sobre citatorios derivados de las quejas_ que presenten los trabajadores, inspecciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y de la Oficina de Previsión Social de Departamento del D.F.

Consulta y asesoría jurídica ante la Junta Central_ de Conciliación y Arbitraje.

Información veraz y oportuna sobre las Leyes y reglamentos que se relacionen con la Ley Federal del Trabajo.

Asuntos Fiscales:

Tramitación ante las Oficinas Federales de Hacienda, sobre ingresos mercantiles, impuestos sobre la renta, pagos y consultas.

Obtención de la autorización de los libros contables.

Consultas acerca de la formulación de liquidaciones del IMSS, altas y bajas, consultas y aclaraciones sobre es

te tema y obtención de citas para resolución de casos especiales con determinados funcionarios.

Tramitación de la Credencial del Registro Nacional de Importadores y Exportadores.

Obtención de permisos de transporte federal.

Obtención y tramitación ante la Secretaría de Salubridad y Asistencia de las licencias, revalidaciones, consultas y asesoría sobre cualquier problema relacionado con esta dependencia.

Escritorio público para los pequeños asociados.

Trámites administrativos: Avisos de aperturas, clausura y cambio.

Información sobre patentes y marcas.

Proporciona lista de comerciantes establecidos en todo el país.

Intervención como arbitro en las controversias que se susciten entre dos o más de sus asociados o entre éstos con sus clientes.

Proporciona conferencias y mesas redondas sobre temas de interés general para la industria en el aspecto técnico, legal y comercial.

...

Bolsa de trabajo; proporciona trabajadores a todos sus asociados que lo soliciten.

Proporciona información sobre la solvencia moral y económica de sus asociados.

Todos los servicios mencionados se proporcionan sin costo alguno, siempre y cuando las empresas se encuentren asociadas a ella y al corriente en el pago de sus cuotas.

2.7 Aspectos sobresalientes de la industria.

Hasta 1983 existían 5000 empresas productoras de calzado, en su gran mayoría pequeñas y medianas, localizadas en casi toda la República, principalmente en los Estados de Jalisco, Guanajuato y ciudad de México; siendo, en consecuencia, estas tres localidades las principales zonas productoras de calzado en el país. León, Guanajuato, produce el 38% del total, el Distrito Federal el 37% y Guadalajara Jalisco el 26% (Ver cuadro No. 1).

Esta industria está constituida por capital cien por ciento nacional. Cuenta con una producción diversificada o especializada; es decir, existen fábricas dedicadas exclusivamente a la producción de calzado para niño, para dama, para caballero, o bien a la fabricación de sandalias o calzado deportivo, etc. Esta diversificación permite a las empresas perfeccionar sus técnicas de pro-

CUADRO No. 1

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA OFERTA NACIONAL DE CALZADO

(Millones de pesos) (21)

AÑO	TOTAL	LEON, GTO	AREA MET. D.F.	GUADALAJARA, JAL	RESTO DEL PAIS
1974	181.6	87.1	49.0	47.3	18.2
1975	195.3	72.3	52.7	50.8	19.5
1976	210.0	77.7	56.7	54.6	21.0
1977	191.0	70.7	51.6	49.6	19.1
1978	205.0	75.8	55.4	53.3	20.5
1979	210.0	77.7	56.7	54.6	21.0
1980	214.0	79.2	57.8	55.6	21.4
1981e	220.0	81.4	59.4	57.6	22.0
1982e	225.0	83.2	60.7	58.6	22.5

e: Estimado

ducción, así como su calidad en el diseño.

El mercado nacional de la industria del calzado es vasto. El consumo per cápita es actualmente de 2.85 pares por persona al año, habiéndose rebasado en años anteriores los 3.5 pares por persona, lo cual demuestra que el pueblo mexicano es un buen consumidor de calzado.

El principal centro consumidor de calzado es el área metropolitana de la ciudad de México, que absorbe el 39% de la producción de Guanajuato, el 32% de la de Jalisco y el 54% del que se produce en la capital. El canal de distribución más importante de calzado son las zapaterías independientes, que realizan el 42% de las ventas totales; en segundo lugar están las cadenas de zapaterías, que comercializan el 14%.

En cuanto a la generación de empleo directo, esta industria ocupaba, hasta 1983, un total de 165,000 trabajadores, aunque este nivel se ha visto deteriorado por la situación económica por la que atraviesa el país. Al mismo tiempo, la industria generó, a la misma fecha, 1,300,000 puestos de trabajos indirectos, a través de la industria proveedora y de los sistemas de distribución y comercialización.

En lo que se refiere al aspecto tecnológico, el desarrollo de la industria del calzado no ha sido uniforme;

presenta distintos niveles o categorías de producción, -- que son: el artesanal, los talleres familiares, las empresas medianamente mecanizadas, y, por último, las altamente mecanizadas, que constituyen sólo el 15% del total, y que cuentan con sistemas de producción tan avanzados como los de otros países y con tecnología moderna que les confiere competitividad a nivel internacional. (El cuadro -- No. 2 nos muestra el número y porcentaje de establecimientos que se encuentra en cada nivel, así como su producción diaria y su producción media).

La industria productora de bienes de capital mexicana complementa y, en algunos casos, sustituye a la importación de maquinaria; aunque aún no está lo suficientemente desarrollada para cubrir todas las necesidades de la industria del calzado, motivo por el cual aún es necesaria la importación de cierta maquinaria estratégica, aunque en una proporción menor a la de años anteriores.

En el ámbito internacional, se observa que la exportación de calzado es baja, pues se exporta sólo un 4% de la producción total. El 75% de las exportaciones se destina a Estados Unidos. Sin embargo, México sólo cubre aproximadamente el 2% de las importaciones totales de ese país. (El cuadro No. 3 nos muestra el volumen de calzado importado por Estados Unidos en el que México participó). Los datos anteriores indican que el mercado extranjero ha sido poco explotado por el industrial mexicano.

CUADRO No. 2

NIVEL TECNOLÓGICO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO (22)

NIVEL TECNOLÓGICO	ESTABLECIMIENTOS	%	PRODUCCION DIARIA (Pares)	PRODUCCION PROMEDIO DIARIA
Altamente mecanizado	700	16.28	500 o más	850
Medianamente mecanizado	1600	37.21	100/400	250
Talleres familiares	2000	46.51	10/80	50
Total	4300	100.00		

Nota: El nivel artesanal esta incluido dentro de los talleres familiares.

CUADRO No. 3

VOLUMEN DE CALZADO IMPORTADO POR E.E.U.U. EN
EL QUE MEXICO PARTICIPO (1983). (23)

HUARACHES, MOCASIN Y CALZADO CON SUELA MOLDEADA:

(Pares)

FRANCIA	92,000
ITALIA	29,000
HAITI	19,000
MEXICO	11,000

CALZADO SINTETICO:

CHINA CONTINENTAL	69,000,000
ITALIA	11,000,000
MEXICO	324,000
CANADA	47,000

CALZADO CON INTEGRACION MAYOR DE 90% DE PLASTICO:

CHINA	22,000,000
ITALIA	3,000,000
HONG KONG	2,500,000
MEXICO	747,000

CALZADO WELT NSPF PARA HOMBRE:

RUMANIA	788,000
COREA	651,000
POLONIA	319,000
MEXICO	270,000
BRASIL	71,000

2.8 La problemática de la industria del calzado.

Aún cuando a la industria del calzado se le augura un futuro promisorio, este sector afronta actualmente diversos problemas que deben superarse para que se logre su pleno desarrollo. Los problemas más serios que presenta - esta industria a últimas fechas son los de tipo tecnológico, de abastecimiento de materias primas y una sensible - disminución de la demanda durante los últimos años.

1) Obstáculos al desarrollo tecnológico.

El equipo estratégico que se utiliza en la industria - del calzado es básicamente de fabricación extranjera.- En la actualidad es difícil para los fabricantes de - calzado conseguir refacciones de maquinaria importada, principalmente por su elevado costo y por la escasez - de divisas.

Por otra parte, la industria del calzado requiere - de personal calificado a nivel técnico y profesional, por lo que la capacitación y el desarrollo constituyen un problema laboral que debe resolverse.

2) Abastecimiento de insumos.

La industria del calzado tradicionalmente ha tenido el problema del abastecimiento del principal elemento de materia prima para la fabricación de calzado, que es la piel. Este hecho se debe a que la producción nacional de piel no es suficiente para satisfacer la demanda del país, por lo que se debe importar un porcentaje muy elevado de este material, entre un 45 y un 50 por ciento de lo que se consume. La importación de materia prima constituye un problema más para la industria del calzado, no sólo por los trámites que se deben realizar, sino, fundamentalmente, por el alto costo que involucran las importaciones.

3) Contracción del mercado.

La demanda en la industria del calzado ha bajado aproximadamente en un 30 por ciento. La inflación y, por consiguiente, la disminución del poder adquisitivo de las personas, han sido las causas principales de la contracción del mercado.

La contracción del mercado acarrea otras consecuencias. Al decrecer la demanda, la industria comienza a bajar sus niveles de producción y, con ello, el nivel de empleo va decreciendo. Los ingresos para la gente que continúa ocupada en esta rama se ven mermados.

2.9 Estímulos para la industria del calzado.

El Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP),-- después de haber realizado un estudio sobre la situación de la industria del calzado en México, recomienda las siguientes alternativas de solución para los problemas de esta industria:

- 1.- Asegurar el suministro de piel, fomentando la actividad agropecuaria del país, y, al mismo tiempo, poner en práctica una política adecuada de importación de recursos.
- 2.- Incrementar la disponibilidad y calidad de insumos. -- Los fabricantes de calzado, con la coordinación de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, se están organizando para realizar grandes compras a través de Uniones de Crédito para poder adquirir la piel y -- otros insumos necesarios a precios más bajos y en el momento en que se requieren.
- 3.- Promover la oferta de distintos tipos de calzado (industrial, popular infantil, pantuflas de peluche), cuya demanda no ha sido completamente satisfecha.
- 4.- Realizar inversiones para el desarrollo de materiales sintéticos a fin de contar con una mayor variedad, -- calidad y cantidad de insumos que mejoren las características del calzado producido. A este respecto, la --

escasez de piel ha obligado al industrial de esta rama a buscar sustitutos de la piel. Actualmente se utilizan con éxito el PVC (cloruro de polivinilo), el poliuretano y el hule termoplástico en las suelas del zapato. Sin embargo, los materiales sintéticos para corte y forro no han sido totalmente aceptados, pues aún están en proceso de perfeccionamiento.

5.- Fomentar el desarrollo de una tecnología propia, invirtiendo en la fabricación de maquinaria. Recientemente se han estado realizando estudios por medio de los laboratorios de investigación del Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Guanajuato (CIATEG), y a través de CONACYT para fabricar refacciones y maquinaria que la industria del calzado necesita a fin de poder desarrollar en un futuro tecnología propia.

6.- Crear un programa de capacitación que forme a los obreros, técnicos y profesionales que la industria requiere. Con este fin, la Cámara Nacional de la Industria del Calzado brinda diversos apoyos, enfocados, fundamentalmente, a la pequeña y mediana industrias, que son las que cuentan con menos recursos. Se imparten cursos de capacitación para trabajadores actuales y para los que desean incorporarse a esta industria.- Se ha preparado un sistema general de capacitación y

adiestramiento. Se han realizado convenios con algunas instituciones para proporcionar capacitación a precios muy bajos. La cámara ha realizado conferencias mensuales gratuitas, cuyo objeto ha sido capacitar tanto a los trabajadores como a los supervisores y, sobre todo, al empresario. Se tiene un convenio con CONALEP en lo referente a la carrera de Técnico en la Fabricación de Calzado. Se tiene otro convenio con CIATEG en lo referente al Instituto de la Moda, para dar conocimiento sobre la moda que se está presentando en cada temporada a través de diseñadores mexicanos capacitados en Italia, quienes realizan viajes visitando las ferias internacionales; ellos captan la moda y la traen a México en forma adaptada a los materiales y posibilidades de desarrollo del producto en el país, con materiales que es posible conseguir aquí.

Se brinda también información diversa para mantener al industrial actualizado en distintas áreas. Se proporcionan servicios, como el registro de marcas, se da asesoría sobre reglamentaciones laborales, integración de comisiones mixtas, higiene y seguridad, capacitación y adiestramiento, solución a problemas laborales, información en materia legal, fiscal, laboral y de cualquier índole, como la relativa al registro de precios ante la Secretaría de Comercio, trámites de importación, etc.

7.- Fomentar la exportación de calzado a través de una organización promotora de comercio exterior. Esta medida permitirá que se amplíe para el industrial del calzado la demanda de su producto y que se aprovechen -- las ventajas geográficas y económicas de nuestro país como vecino del mayor exportador de calzado en el mundo: Estados Unidos.

2.10 Estímulos a la exportación.

Como sabemos, las exportaciones representan para todos los países un renglón muy importante dentro de sus Balanzas Comerciales, en lo que a generación de divisas se refiere. Para nuestro país, en particular tienen aún mayor importancia, puesto que representan una de las posibles soluciones para superar la crisis económica por la que atraviesa actualmente.

Las Cámaras Industriales del Calzado de la República, conscientes de esta situación, presentaron al Instituto Mexicano de Comercio Exterior (INCE), un proyecto de fomento a las exportaciones. Este proyecto destaca los aspectos más relevantes sobre este concepto de exportación, como son: la importancia que representa su mercado exterior, la necesidad de abrir mercados para el calzado mexicano en Europa y América Latina, su contribución a la generación de divisas, así como su aportación al generar -- nuevas fuentes de trabajo.

Con el objeto de mostrar cuál será la contribución de la industria del calzado al mejoramiento de la economía nacional a través de las exportaciones, las Cámaras - Industriales del Calzado nos proporcionan información más amplia en el siguiente cuadro, contenido en el proyecto - antes mencionado:

CUADRO No. 4 (24)

AÑO	PARES A EX PORTAR	DIVISAS GENE RADAS (DOLA- RES)	INSUMOS IMPORTADOS	DIFEREN- CIA
1984	6,000,000	63,000,000	25,000,000	38,000,000
1985	10,000,000	110,000,000	35,000,000	75,000,000
1986	12,000,000	138,000,000	39,000,000	99,000,000
1987	15,000,000	180,000,000	43,000,000	137,000,000
1988	18,000,000	225,000,000	45,000,000	190,000,000

NOTA: Los valores en dólares son el resultado de los pares anuales considerados a 10 dólares por par promedio con un incremento anual estimado en 5%.

Como lo muestra el cuadro anterior, en el período - señalado (1984-1988) se espera que los ingresos por exportaciones sean mayores que los egresos por importaciones, - lo cual redundaría en una favorable generación de divisas para nuestro país.

A fin de lograr la realización de estos objetivos de exportación, la industria del calzado solicita, a tra-

vés del proyecto presentado al IMCE, apoyos en diferentes aspectos, entre los que destacan los apoyos financieros, fiscales y administrativos.

Entre los apoyos financieros solicitados, sobresalen los referentes a el otorgamiento de créditos blandos para maquinaria y exportación y que estos créditos sean proporcionados por FOMEX, ya que la Banca Nacionalizada sólo brinda su apoyo a las empresas que cuenten con las garantías necesarias y requeridas por las mismas, y no a las que pueden exportar. Recomiendan, además, que dichos créditos, principalmente los de apoyo a las exportaciones, se analicen y aprueben con base en el proyecto de exportación y no sólo con base en las garantías que otorga el solicitante.

En cuanto a los apoyos fiscales, las cámaras solicitan la exención de impuestos a la importación de maquinaria y refacciones para las empresas exportadoras, independientemente de la zona en que se localicen. Otra solicitud es la referente al otorgamiento de CEPROFIS en la importación de maquinaria a todos los exportadores sin tomar en cuenta la zona en que se encuentre. Que se les proporcione incentivos fiscales similares a los que reciben los exportadores de otros países con el objeto de hacer más competitivo su producto en los mercados extranjeros, el poder diferir el pago del Impuesto Sobre la Renta que resulte de las operaciones de exportación y el otorgamien

to de plazos para el pago del Impuesto al Valor Agregado_ y el provisional del Impuesto Sobre la Renta, son otros - de los apoyos requeridos.

En materia administrativa, solicitan que el gobierno lleve a cabo negociaciones con varios países a fin de obtener cuotas preferenciales para México en lo que a calzado se refiere.

En relación a las importaciones temporales, solicitan la eliminación de los permisos de importación, así como una reducción en los plazos para la aprobación de créditos, eliminación de trámites en ciertas dependencias -- que consideran innecesarios, apoyos a los consorcios de - exportación, y al Instituto Tecnológico de Moda para Calzado para Exportación.

Solicitan, independientemente de los anteriores apoyos, se les permita la importación de insumos para su producción, ya que nuestro país aún no está en posibilidades de cubrir las necesidades de esta industria.

CAPITULO III

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO (INVESTIGACION DE CAMPO)

3.1 Determinación del problema.

Si consideramos los objetivos, prácticas, técnicas, instrumentos, entre otros elementos que forman parte de la administración de personal, estaremos en condiciones de prejulgar que sin su adecuada manifestación, sus efectos serán negativos para el éxito de cualquier organización, por lo que a manera enunciativa a continuación hacemos algunas reflexiones al respecto.

El asegurarle a la empresa un potencial humano adecuado implica recurrir a fuentes y medidas de abastecimiento que aseguren la búsqueda de personas idóneas, y en el caso de que no sea así porque se incurra en deficiencias e irregularidades, las personas que se esté atrayendo hacia la organización, al no ser las convenientes, representarán pérdidas de tiempo e incluso, en caso de contratación, desajustes del hombre al puesto.

Para una adecuada selección, es necesario considerar varias etapas que contribuyen al criterio de predicción requerido en la toma de decisiones; pero el que se omita alguna de esas etapas, que hacen más técnica la elección de candidatos, provocará como consecuencia subjetividades que redundarán en una mala elección y, por ende, en deficiencias de rendimiento, colaboración, participación y responsabilidad, entre otras.

El orientar e introducir de manera acertada al per-

sonal con su medio circundante contribuirá a la integración del mismo en todos sus aspectos; pero si la orientación no se lleva a cabo o si se realiza de manera deficiente, algo que pudo haber sido favorable se convertirá en negativo, ya que será el foco de incomprensión entre el hombre, la organización y quienes a ésta dirigen.

La capacitación y el adiestramiento, como una de las bases para el acrecentamiento y mejoramiento de los recursos humanos, requieren de una atención especial y permanente; ya que de no ser así y, sobre todo, si su manifestación no está de acuerdo con las necesidades del personal, difícilmente contribuirán para que la organización tenga una mano de obra que se ajuste a su propia dinámica.

El que el sistema de remuneración tenga bases objetivas y que considere las posibilidades de la organización, infundirá en el personal un sentimiento de justicia y equidad, además de generar en él un mayor arraigo; pero el hecho de que este sistema no se esté manejando bajo esta filosofía, será motivo de insatisfacción para el individuo, quien considerará que una de las condiciones de trabajo no se está cumpliendo y, por tanto, ésto se reflejará en su desempeño.

El hacer posible una adecuada armonía entre el grupo de dirección y el grupo de ejecución es un reto constante para la organización, pues implica marcos de refe--

rencia objetivos y claros, por tanto, si las normas de cumplimiento bilateral son oscuras, tendenciosas, ambiguas, (entre otras fallas), estará latente la presencia de conflictos que bien pueden repercutir y poner en peligro la propia vida de la organización.

El cuidado de la integridad física de las personas se ha relegado a un tercer plano al ampararse la empresa con el IMSS y, bajo estas circunstancias, es relativo que se piense sobre los costos ocultos que representan una cantidad más fuerte que el simple cumplimiento de las obligaciones sociales. Por tanto, el descuido hacia esta función trae como consecuencia costos inalcanzables.

Esperamos, con lo expuesto anteriormente, estimular a aquéllas personas que de una forma u otra demuestran un interés marcado por el área de personal.

3.2 Determinación del universo.

En toda organización donde converge el elemento humano con otros recursos es necesario para su integración y desarrollo una adecuada administración. Por esta razón, resulta imprescindible la manifestación de las funciones que se relacionan con el área de personal y de las cuales hemos hecho un breve bosquejo en puntos anteriores.

Por lo marcado de su importancia, la administración de personal debe estar presente en cualquier ente socio-

económico, ya sea público, privado, de servicios, comercial, industrial, etc. Sin embargo, con el fin de presentar un panorama lo más completo posible sobre su manifestación en la práctica, nos enfocaremos exclusivamente a las empresas pertenecientes a la industria del calzado en México.

De acuerdo con los datos proporcionados por la Cámara Nacional de la Industria del Calzado, existen en México aproximadamente 500 empresas grandes dentro de esta rama, clasificadas por la cámara como tales por ser las de mayor capital. En el Distrito Federal existen 46 empresas grandes dedicadas a la fabricación de calzado y, para fines de nuestra investigación, consideramos a este grupo de empresas como nuestro universo.

3.3 Formulación de la hipótesis.

Antes de formular la hipótesis, es necesario comprender claramente el concepto de la misma, por lo que a continuación daremos algunas definiciones que diferentes autores dan sobre ésta.

La hipótesis es considerada como "la formulación de una suposición que se realiza para responder tentativamente al planteamiento del problema"... (25)

Otra definición es la aportada por Eli de Gortari, quien señala que "... La hipótesis expresa las posibles -

conexiones entre los hechos conocidos o entre las posibilidades inducidas y, por ende, constituye un intento de explicación de esos hechos y de tales posibilidades ..." (26)

V. S. Asmus la define como "... Un raciocinio o una conclusión según la cual un determinado conjunto de fenómenos puede ser explicado como el resultado de un orden - sujeto a leyes que no se observan directamente..." (27)

De acuerdo con las definiciones anteriores, podemos concluir que la hipótesis es la suposición o serie de suposiciones que se establecen con el objeto de responder - a un problema o explicar un hecho o fenómeno real.

Clases de hipótesis. Algunos autores señalan como - las clases principales de hipótesis las siguientes:

- Hipótesis de trabajo. Son las suposiciones o conjeturas iniciales sobre una investigación; estas suposiciones pueden convertirse en hipótesis científicas o pueden ser desechadas conforme avance la investigación.

- Hipótesis real. Es aquélla que en su formulación contiene mayores datos teóricos a la hipótesis de trabajo. Esta hipótesis, al igual que la anterior, puede llegar a convertirse en una hipótesis científica siempre que se le hagan algunas modificaciones en su planteamiento -- con el fin de tener validez.

- Hipótesis científica. Está basada en conocimientos científicamente comprobados.

Después de los conceptos y clases de hipótesis que mencionamos anteriormente, presentamos a continuación las alternativas que estamos tomando en cuenta para determinar cuál será la que servirá de base en la presente investigación:

- Al realizar las funciones de personal de manera adecuada se logrará una mejor integración del elemento humano.
- El que las técnicas que corresponden a cada función de personal sean debidamente utilizadas redundará en una mejor manifestación de dichas funciones.
- El que se considere adecuadamente la función de personal será de gran ayuda para el logro de los objetivos de la organización.
- El manejar al personal con políticas y sistemas que fortalezcan su integración será con ello más factible su colaboración.

De lo anterior se desprende para nuestra finalidad la siguiente hipótesis completa:

Variable independiente: La utilización incompleta de las técnicas y recursos que le son propios al área de personal...

Variable dependiente: redundará en una inadecuada manifestación de las funciones que le corresponden.

3.4 Objetivos de la investigación.

Antes de mencionar cuáles son los objetivos de nuestra investigación, es necesario que definamos en primer término lo que es un objetivo.

Franco Díaz define los objetivos como "las metas o fines que se persiguen y para cuya obtención se encaminan todos los esfuerzos".

Los objetivos (Koontz y O'donnel) "son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades".

De acuerdo con las definiciones anteriores, podemos decir que los objetivos son las metas o fines a alcanzar y para cuyo logro se utilizarán todos los recursos de que se disponga.

Por lo expuesto, los objetivos que perseguimos al realizar nuestra investigación sobre la función de personal en las empresas de la industria del calzado son:

- Aprobar o disprobar la hipótesis
- Identificar las características más representativas del responsable de la función, lo cual nos permitirá delinear los requerimientos mínimos ge-

nerales que puedan ser exigibles para este puesto.

- Conocer qué funciones que le son propias al área de personal se manifiestan en la realidad con el propósito de tener un panorama más veraz de este campo ocupacional.
- Pronosticar las posibilidades del Licenciado en Administración para incursionar en la industria del calzado y sobre todo en el área de personal.
- Terminar con el Seminario de Investigación Administrativa, el cual es requisito indispensable para presentar el exámen profesional de la carrera de Licenciado en Administración.

3.5 Determinación de la muestra.

Como sabemos, toda investigación que se desee realizar con el objeto de conocer alguna área o aspecto de un fenómeno o problema de interés, debe llevarse a cabo en una pequeña parte de la población que sea representativa de la misma, ya que sería poco menos que imposible realizarla o aplicarla al total de la población cuando ésta es excesivamente grande; puesto que ello implicaría un alto costo, demasiado tiempo y esfuerzo, que finalmente arrojaría un mismo resultado si se aplicase a la muestra de la población en cuestión. Por lo anterior, siendo este el caso de una población grande, a continuación determinaremos

la muestra a la que se limitará nuestra investigación de campo, aplicando para ésto la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2_{pq} N}{(N-1) e^2 + Z^2_{pq}}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5(0.5) 46}{45(0.10)^2 + (1.96)^2 0.5(0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.25) (46)}{45(0.01) + (3.8416) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{44.1784}{0.45 + 0.9604}$$

$$n = \frac{44.1784}{1.4104}$$

$$n = 31$$

3.6 Instrumentos de investigación.

Dentro de las ciencias sociales es posible utilizar distintos instrumentos de investigación, a saber:

- El cuestionario: es una herramienta que permite obtener información primaria mediante una serie o lista de preguntas que se proponen un determinado fin.

- La entrevista: es otro instrumento de investiga-

ción y puede ser dirigida o guiada parcial o totalmente - mediante un cuestionario.

- La observación: consiste en fijar la atención en lo que se percibe, en sus detalles, características, etc. La observación sirve para obtener información o ampliarla, rectificarla o comprobarla.

- La experimentación: es otro medio de recolección de información. Experimentar es reproducir un fenómeno, comparando el comportamiento normal con el modificado; es decir, para experimentar se debe tener un patrón de comparación: las condiciones actuales y las modificadas.

En la realización de nuestra investigación el acopio de información se llevó a cabo utilizando los siguientes instrumentos:

Cuestionario. Se consideró que este instrumento -- nos proporcionaría una información más concreta y precisa sobre nuestro campo de estudio. El cuestionario fue elaborado utilizando preguntas que nos permitieran obtener la información requerida para aprobar o disprobar la hipótesis propuesta.

Entrevista. Este instrumento fué utilizado como -- complemento al cuestionario formulado con el objeto de -- obtener una información más detallada de los aspectos -- que consideramos importantes, lo que no sería posible con

la sóla aplicación del mismo. La entrevista realizada no tuvo una estructura definida, se llevó a cabo de acuerdo con la situación que se presentara, interrogando al entrevistado cuando surgiera una duda o incomprensión sobre -- las respuestas que nos proporcionara en el cuestionario, -- por ser éstas muy breves o poco comprensibles y cuando -- el mismo entrevistado tuviese problemas para contestar algunas preguntas por requerir las mismas de una respuesta más extensa, por lo que se optó por preguntar cuáles eran a grandes rasgos los pasos o procedimientos seguidos para llevar a cabo determinada función, realizando a la vez no tas adicionales al cuestionario.

Observación. A través de la observación no estructurada pudimos saber hasta qué grado era cierta o no la información proporcionada por la persona entrevistada, ya que dicha observación nos permitió conocer diversos aspectos de la empresa, como es conocer si la misma cuenta con el personal capaz y los recursos necesarios para llevar a cabo los planes y programas que algunos de los entrevistados afirmaron tener y llevar a cabo, cuando lo observado nos mostraba lo contrario. Mediante la utilización de este instrumento pudimos ratificar o modificar la información recabada.

3.7 Aplicación del cuestionario.

En este punto podemos resaltar la importancia que --

representa para toda investigación el llevar a cabo una -- correcta formulación y aplicación del cuestionario, ya -- que de ésto dependerá en gran parte la obtención de datos verídicos y confiables sobre el área o campo que se pretende conocer (en nuestro caso, el área de personal) y, -- como consecuencia de lo anterior, el éxito o fracaso de -- la investigación que se realice. Por lo ya mencionado, es ne cesario que la formulación de dicho cuestionario sea lo -- más clara y sencilla posible con el objeto de no confundir a la persona o personas a las que va dirigido y evi tar que esta confusión ocasione errores u omisiones en -- la información proporcionada.

Por estas razones, se llevó a cabo, antes de la for mulación definitiva del cuestionario dirigido al respon sible de realizar las funciones de personal, una "prueba pi loto". Esta prueba consistió en aplicar diez cuestiona- -- rios en igual número de empresas de la industria del cal- -- zado, las cuales fueron elegidas en forma aleatoria.

A través de la realización de la prueba piloto pudi mos detectar y corregir, al mismo tiempo, errores y falta de claridad en algunas preguntas de nuestro cuestionario ori ginal, permitiéndonos obtener una mayor y más completa información sobre nuestra área de estudio. Las preguntas a las que nos referimos a continuación se mencionan:

- Fecha de alta de la empresa.

Se modificó y quedó de la siguiente manera:

Antigüedad de la empresa:

- () De 1 a 5 años
- () De 6 a 10 años
- () De 11 años en adelante

Exposición de motivos:

La primera pregunta se prestaba a confusión, pues - no se indicaba a qué organismo se referiría la alta de la em presa (pudiendo referirse a la alta en la cámara respectiva, el IMSS, etc.), cuando en realidad lo que se preten día saber era la antigüedad de la empresa.

- Funciones que realiza el responsable de personal.

Esta pregunta, que originalmente era abierta, se cerró mediante diversas opciones, quedando de la siguiente ma nera:

- Funciones que se realizan en el área de personal:

- () Reclutamiento y selección
- () Contratación
- () Nómina, IMSS, INFONAVIT, FONACOT
- () Administración de sueldos y salarios
- () Servicios y prestaciones
- () Capacitación y adiestramiento
- () Evaluación del desempeño

- Relaciones laborales
- Ascensos y promociones
- Higiene y seguridad

Exposición de motivos:

La prueba piloto nos permitió establecer diversas - opciones para cerrar la pregunta, haciendo su contesta- - ción más rápida y sencilla.

- ¿Realiza actividades diferentes a las de personal?

- Sí
- No

A la opción positiva de esta pregunta se le adicionó - una pregunta más, con sus respectivas opciones:

- Realiza actividades diferentes a las de personal?

- No
- Sí ¿De qué tipo?
 - Administración general
 - Producción
 - Contabilidad
 - Otras

Exposición de motivos:

Se optó por formular esta pregunta adicional al per- catarnos de que la información recopilada sería más com- - pleta de esta manera.

- ¿Quién o quiénes intervienen por parte de la empresa en las negociaciones con el sindicato?

A partir de esta pregunta, planteada en forma abierta - en la prueba piloto, se formularon dos preguntas cerradas, que son las siguientes:

- ¿Quién interviene por parte de la empresa en las negociaciones con el sindicato:

- Gerente general y otro representante
- Gerente general Únicamente
- Otros representantes

- Representante que participa en las negociaciones, además del gerente general:

- Gerente de personal
- Contador
- Gerente administrativo
- Gerente de producción
- Otros puestos

Exposición de motivos:

La prueba piloto nos permitió obtener datos para - plantear preguntas cerradas, y la segunda pregunta se - - agregó al cuestionario con objeto de contar con informa-- ción más completa y precisa.

Posibles problemas en la aplicación de los cuestionarios y alternativas de solución:

P r o b l e m a s .	A l t e r n a t i - v a s .
- No encontrar en la <u>emp</u> re <u>s</u> a a la persona encargada de realizar la función de personal en el momento de ser visitada.	- Concertar citas telefónicas con esas personas antes de acudir a la empresa.
- Ante la negativa de la persona responsable de realizar la función de personal de contestar el cuestionario.	- Elegir nuevamente, de manera aleatoria, otra empresa.
- La persona indicada para contestar el cuestionario no se encontrara o cuando el puesto de la misma se encontrara vacante y no contara la empresa con otra persona que ocupara por el momento dicho puesto.	- Elegir nuevamente otra empresa, de la misma manera que en el caso anterior.

...

Aspectos positivos y negativos detectados en las em
presas consideradas.-

Positivos:

- Conocer de manera directa cuáles son los proble--
mas que afectan a la industria del calzado, en lo
que a personal se refiere.
- Conocer cuál es la preparación con la que cuentan
los encargados de la función de personal.

Negativos:

- Desconfianza de las personas a entrevistar aún -
con previa identificación y exposición de los ob-
jetivos de nuestra investigación.
- Poca colaboración de algunas de las personas en--
cargadas de realizar la función de personal para
conceder una entrevista, así como para proporcio-
nar una información real y verífica.
- Informalidad por parte de las personas entrevista
das para entregar el cuestionario contestado en -
la fecha y hora señaladas.

El cuestionario definitivo utilizado en la investi-
gación se muestra a continuación en la siguiente página.

...

CUESTIONARIO

Suplicamos a usted sea tan amable de responder a las siguientes preguntas en la forma más exacta posible. La información que Usted nos proporcione será muy útil en la realización de nuestra investigación, la cual es meramente académica; ya que forma parte del plan de estudios de la carrera de Licenciado en Administración.

DATOS GENERALES:

1.- Antigüedad de la empresa:

- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 en adelante

2.- Cantidad de personal ocupado:

- Menos de 100 trabajadores
- De 101 a 200 "
- De 201 a 300 "
- Más de 300 "

REFERENTE AL RESPONSABLE DE LA FUNCION DE PERSONAL:

3.- Tiempo de trabajar en la empresa:

- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 años en adelante

6.- Tiempo que tiene como responsable de la función de personal:

- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 años en adelante

4.- Tiempo de trabajar en el área de personal:

- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 años en adelante

7.- Nombre con que se conoce en la empresa al puesto que absorbe la función de personal:

- Jefe de personal
- Gerente general
- Gerente administrativo
- Contador
- Otro

5.- Grado de escolaridad:

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato
- Técnico
- Profesional

8.- Ingreso mensual que percibe:

- Más de \$150,000.-
- De \$101,000.- a \$150,000.-
- De \$81,000.- a \$100,000.-
- De \$51,000.- a \$80,000.-
- Menos de \$50,000.-

9.- Funciones que se realizan en el área de personal:

- Reclutamiento y selección
- Contratación
- Nómina, IMSS, INFONAVIT, FONACOT
- Administración de sueldos y salarios
- Servicios y prestaciones
- Capacitación y adiestramiento
- Evaluación del desempeño
- Relaciones laborales
- Ascensos y promociones
- Higiene y Seguridad

10.- Número de personas que le auxilian en el desempeño de la función de personal:

- 1 persona
- 2 personas
- 3 "
- Más de 3 personas

11.- Puestos que ocupan quienes le auxilian:

- Auxiliar
- Secretaria
- Otro

12.- ¿Realiza actividades diferentes a las de personal?

- No Sí ¿Cuáles?
- Administración
- Producción
- Contabilidad
- Otros

FUNCIONES DE PERSONAL:

13.- Principales fuentes de reclutamiento:

- Se informa de la vacante a los jefes de departamento
- Se da a conocer la vacante a todo el personal de la empresa
- Recomendaciones del personal
- Solicitudes presentadas por candidatos espontáneos
- Bolsa de trabajo de instituciones educativas
- Oficinas de colocación
- Anuncios de las vacantes en periódicos
- Organizaciones sindicales
- Otras

14.- Actividades que se llevan a cabo para seleccionar al personal que laborará en la empresa:

- Llenado de la forma de solicitud
- Entrevista inicial
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de empleo o trabajo
- Entrevista de selección
- Investigación de antecedentes
- Exámen médico de admisión

- 15.- Actividades que se llevan a cabo para facilitar la adaptación del nuevo trabajador a la organización:
- Se le proporciona información general sobre la empresa
 - Se realiza una visita - por las instalaciones - de la empresa
 - Se presenta al trabajador con sus compañeros de trabajo
 - Se le explican al trabajador las funciones más importantes de su puesto.
 - Otras
- 16.- Se proporciona capacitación al personal:
- Nivel operativo
 - Nivel supervisión
 - Nivel gerencia
- 17.- Instituciones educativas a las que ha recurrido la empresa para capacitar a su personal:
- Instituto de la Industria del Calzado
 - Otras instituciones
 - No ha recurrido a ninguna institución
- 18.- Los instructores son:
- Internos y externos
 - Sólo internos
 - Sólo externos
 - No proporciona capacitación
- 19.- El rendimiento del personal se evalúa con base en:
- Puntualidad y asistencia
 - Calidad en el trabajo
 - Rendimiento en el trabajo (producción)
 - Evaluación del desempeño
 - Disciplina y otras
- 20.- Aplicación que se da a la información derivada de las evaluaciones:
- Ascensos de personal
 - Aumentos de sueldo
 - Incentivos y premios
 - Despidos de personal
 - Otras aplicaciones
- 21.- Bases para determinar los salarios:
- Jerarquía del puesto
 - Grado de conocimiento y - habilidades que requiera el puesto
 - De acuerdo con los sueldos pagados en otras empresas
 - En relación a la abundancia o escasez de mano de obra
 - Por recomendación de los jefes
 - Por el costo de la vida
 - Como consecuencia del análisis de puestos
 - Por petición sindical
 - Por valuación de puestos
 - Otros
- 22.- ¿Al incrementar el salario al personal sindicalizado se hace lo mismo con el de confianza?
- Sí
 - No
- 23.- ¿Existe sindicato en la empresa?
- Sí
 - No
- 24.- Confederación a la que pertenece:
- CTM
 - FOR
 - CROC
 - FAT
 - Sindicato independiente
 - Otro

- 25.- Efectos sobre la empresa al tener personal sindicalizado:
- Positivos
 - Negativos
 - Positivos y negativos
- 26.- ¿Quién interviene por parte de la empresa en las negociaciones con el sindicato?
- Gerente general y otro representante
 - Gerente general únicamente
- 27.- Representante que participa en las negociaciones, además del gerente general:
- Gerente de personal
 - Contador
 - Gerente administrativo
 - Gerente de producción
 - Otros puestos
- 28.- ¿Interviene el área de personal de alguna otra forma en las relaciones con el sindicato?
- No
 - Sí
- 29.- ¿Existe una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene?
- Sí
 - No
- 30.- Funciones que desempeña la Comisión de Higiene y Seguridad
- Revisión de las condiciones de trabajo
 - Establecimiento de medidas correctivas
 - Capacitación y adiestramiento
- 31.- Causas relacionadas con los accidentes de trabajo:
- Descuido o distracción de los empleados
 - Incorrecta selección de personal para ocupar un puesto determinado
 - Intento promedio de lesión
 - Adiestramiento y capacitación inadecuado
 - Desobediencia intencional para llevar a cabo sus actividades de acuerdo con las instrucciones dadas
 - Falta de equipo y ropa apropiadas para el desarrollo del trabajo
 - Falta de protección en la maquinaria o el uso de dispositivos de seguridad
 - Incapacidad física o mental del trabajador
 - Instalaciones inseguras
 - Otras
- 32.- ¿Se han establecido medidas para contrarrestar los accidentes y enfermedades de trabajo?
- Sí
 - No

3.8 RECOPIACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

DATOS GENERALES:

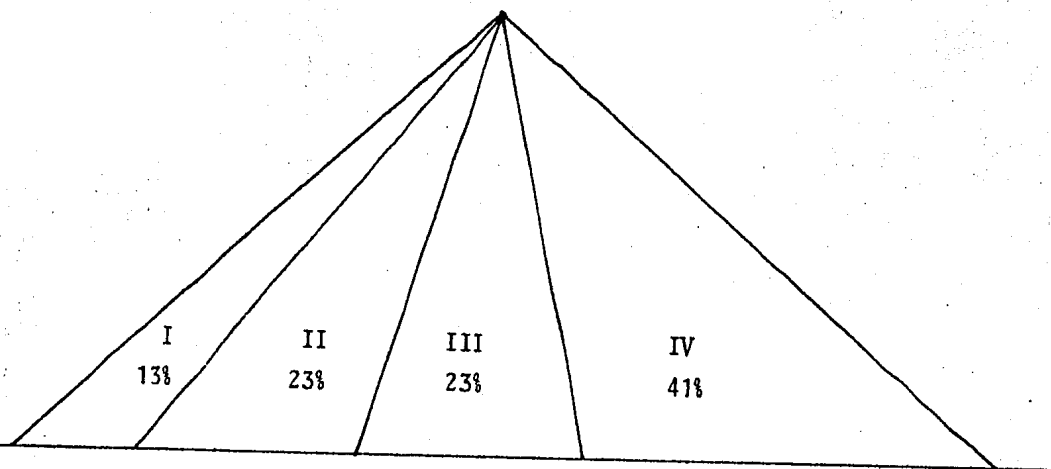
1.- ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA:

	FRECUENCIA	%
De 1 a 5 años	4	13
De 6 a 10 años	7	23
De 11 a 15 años	7	23
De 16 años en adelante	13	41
T O T A L	31	100

Interpretación:

La estabilidad en este ramo es manifiesta, ya que el 41% de las empresas tiene una antigüedad mayor de 16 años; además de que un 46% tiene más de 5 años funcionando.

ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA



- I De 1 a 5 años
- II De 6 a 10 años
- III De 11 a 15 años
- IV De 16 años en adelante.

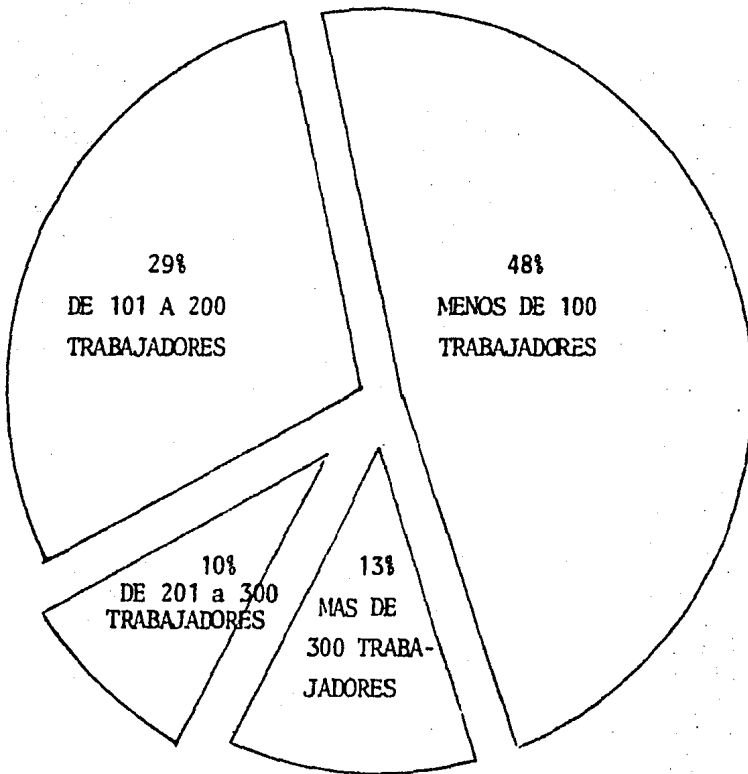
2.- CANTIDAD DE PERSONAL OCUPADO:

	FRECUENCIA	%
Menos de 100 trabajadores	15	48
De 101 a 200 "	9	29
De 201 a 300 "	3	10
De 300 "	4	13
T O T A L	31	100

Interpretación:

El 48% de las empresas encuestadas ocupa menos de - 100 trabajadores para realizar sus operaciones, lo cual - nos indica que estas empresas no han salido aún de la eta - pa de creatividad.

CANTIDAD DE PERSONAL OCUPADO



REFERENTE AL RESPONSABLE DE LA FUNCION DE PERSONAL:

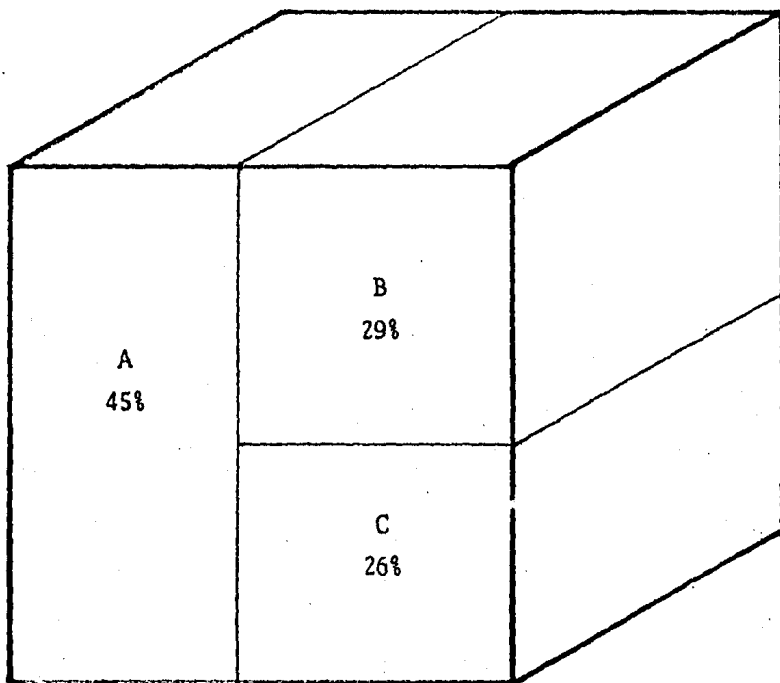
3.- TIEMPO DE TRABAJAR EN LA EMPRESA:

	FRECUENCIA	%
De 1 a 5 años	14	45
De 6 a 10 años	9	29
De 11 años en adelante	8	26
T O T A L	31	100

Interpretación:

El 44% de los participantes tiene una antigüedad de hasta 5 años en la empresa, lo que nos indica que tienen poco tiempo en la organización; aunque, por otra parte, esta situación ha de reflejarse en logros y consolidación de la función.

TIEMPO QUE TIENE EL RESPONSABLE DE LA FUNCION DE PERSONAL DE
TRABAJAR EN LA EMPRESA



- A De 1 a 5 años
- B De 6 a 10 años
- C De 11 años en adelante

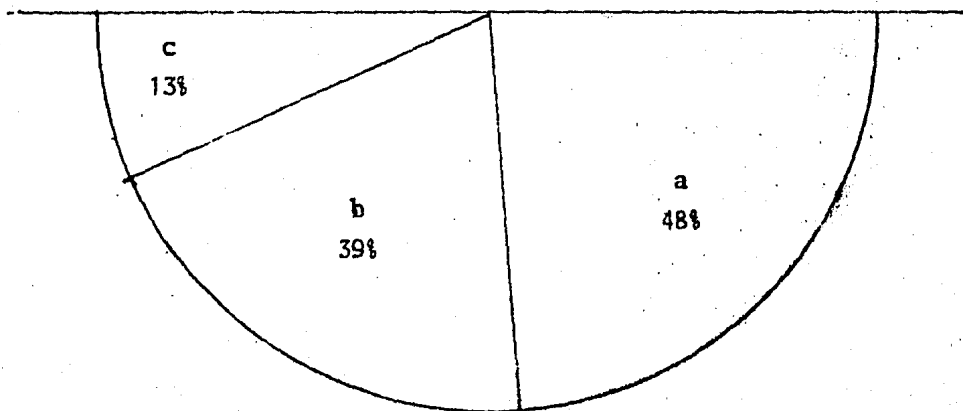
4.- TIEMPO DE TRABAJAR EN EL AREA DE
PERSONAL:

	FRECUENCIA	%
De 1 a 5 años	15	48
De 6 a 10 años	12	39
De 11 años en adelante	4	13
T O T A L	31	100

Interpretación:

El 48% de los responsables de la función de personal tiene de 1 a 5 años de experiencia en el área. La poca experiencia acumulada puede ser motivo de improvisaciones y deficiencias, aunque también de proyectos y nuevos modos de administrar al personal.

TIEMPO QUE TIENE DE TRABAJAR EN EL AREA EL RESPONSABLE DE LA
FUNCION DE PERSONAL



a- De 1 a 5 años

b- De 6 a 10 años

c- De 11 años en adelante

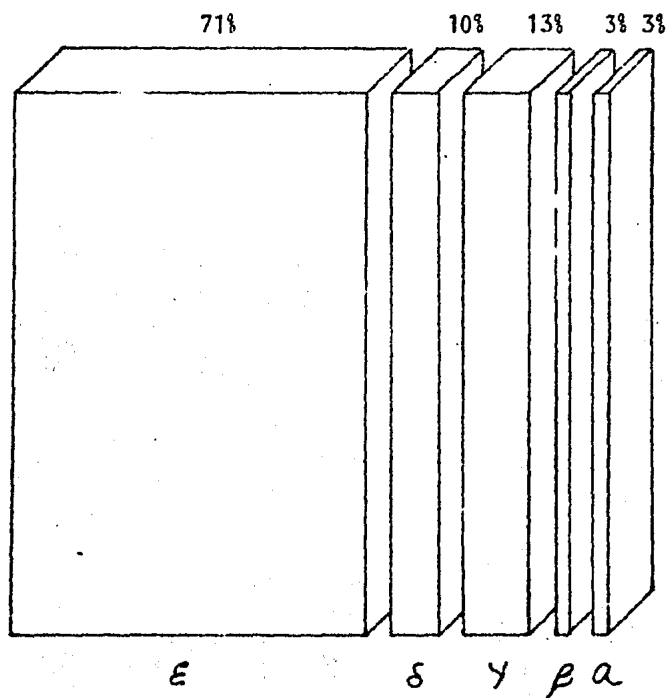
5.- GRADO DE ESCOLARIDAD:

	FRECUENCIA	%
Primaria	1	3
Secundaria	1	3
Bachillerato	4	13
Técnico	3	10
Profesional	22	71
T O T A L	31	100

Interpretación:

En relación al grado de escolaridad del responsable de la función de personal, vemos que esta área está a cargo principalmente de personas con estudios profesionales_ (71%). Esto significa que existe una amplia aceptación de personal preparado dentro de esta industria, como puede_ ser el caso del Licenciado en Administración.

GRADO DE ESCOLARIDAD DEL RESPONSABLE DE LA FUNCION DE
PERSONAL



- α Primaria
- β Secundaria
- γ Bachillerato
- δ Técnico
- ε Profesional

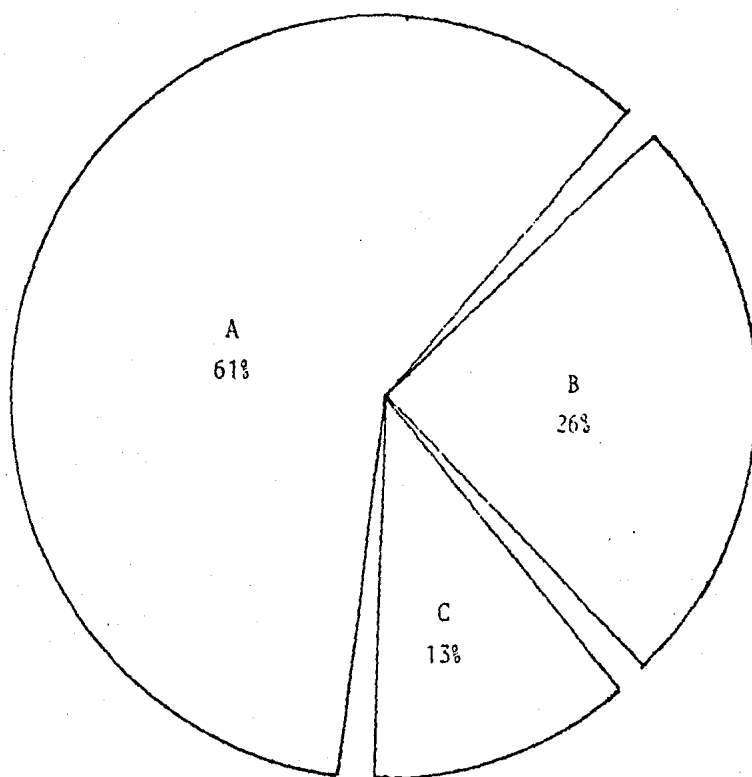
6.- TIEMPO QUE TIENE COMO RESPONSABLE DE LA -
FUNCION DE PERSONAL:

	FRECUENCIA	%
De 1 a 5 años	19	61
De 6 a 10 años	8	26
De 11 años en adelante	4	13
T O T A L	31	100

Interpretación:

El 61% de los responsables tiene hasta 5 años de experiencia volviéndose en el área de personal, lo que nos indica, - si tomamos en cuenta otras preguntas, que en este tipo de empresas fue poco exigible una experiencia previa en este campo antes de su contratación.

TIEMPO QUE TIENE COMO RESPONSABLE EL TITULAR DE LA FUNCION
DE PERSONAL



- A- De 1 a 5 años
- B- De 6 a 10 años
- C- De 11 años en adelante

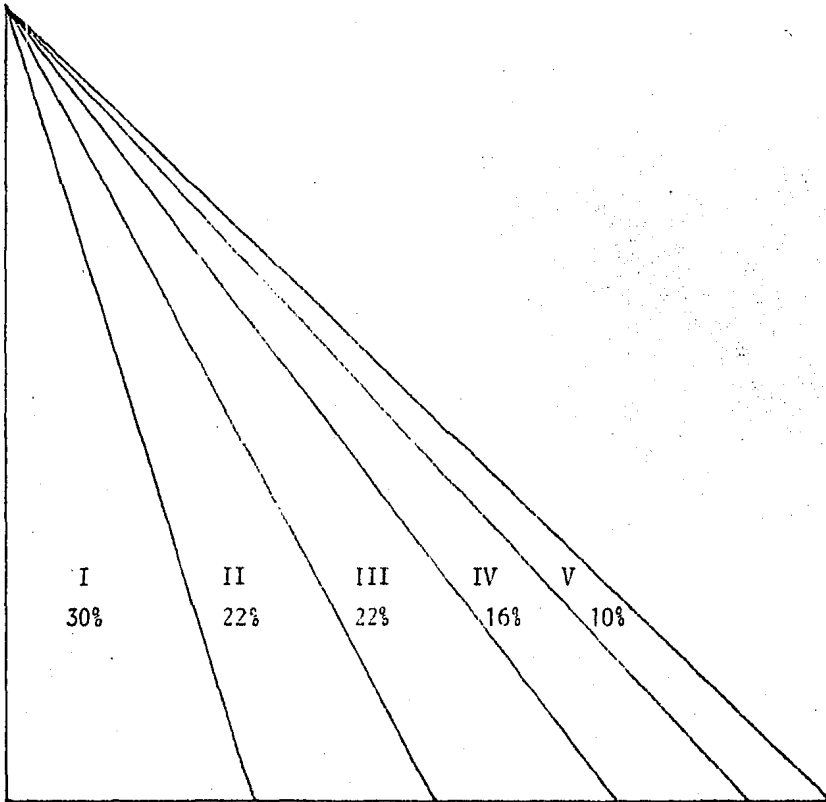
7.- NOMBRE CON QUE SE CONOCE EN LA EMPRESA -
AL PUESTO QUE ABSORBE LA FUNCION DE PERSONAL:

	FRECUENCIA	%
Jefe de personal	9	30
Gerente General	7	22
Gerente administrativo	7	22
Contador	5	16
Otro	3	10
T O T A L	31	100

Interpretación:

En la generalidad de las empresas de la industria - del calzado no existe un departamento de personal formalmente organizado; sólo en el 30% de los casos esta función es llevada a cabo por un jefe de personal y en el -- 70% restante la función es asumida por diferentes puestos, entre los que destacan los de gerente general, gerente administrativo y contador.

NOMBRE CON QUE SE CONOCE EN LA EMPRESA AL PUESTO QUE ABSORBE LA
FUNCION DE PERSONAL



- I Jefe de personal
- II Gerente general
- III Gerente administrativo
- IV Contador
- V Otro

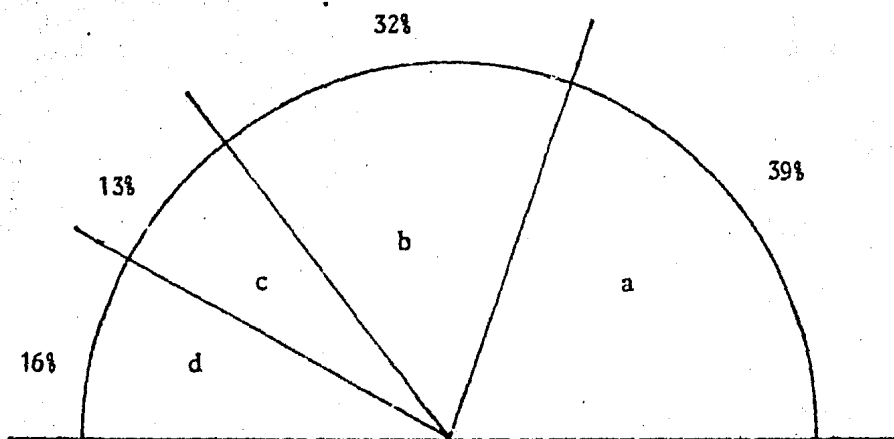
8.- INGRESO MENSUAL QUE PERCIBE:

	FRECUENCIA	%
Más de \$150,000.-	12	39
De \$101,000.- a \$150,000.-	10	32
De \$81,000.- a \$100,000.-	4	13
De \$51,000.- a \$80,000.-	5	16
Menos de \$50,000.-	-	-
T O T A L	31	100

Interpretación:

Los ingresos de los responsables de la función de personal son altos; la mayor parte de los entrevistados (39%) declaró percibir ingresos mensuales superiores a \$150,000.-, sin embargo, no debemos olvidar que esta función es absorbida por cargos que van desde el gerente general hasta el gerente administrativo o el contador de la empresa.

INGRESO MENSUAL QUE PERCIIBE EL RESPONSABLE DE LA FUNCION DE
PERSONAL



- a-Más de \$150,000.-
- b-De \$101,000.- a \$150,000.-
- c-De \$81,000.- a \$100,000.-
- d-De \$51,000.- a \$ 80,000.-

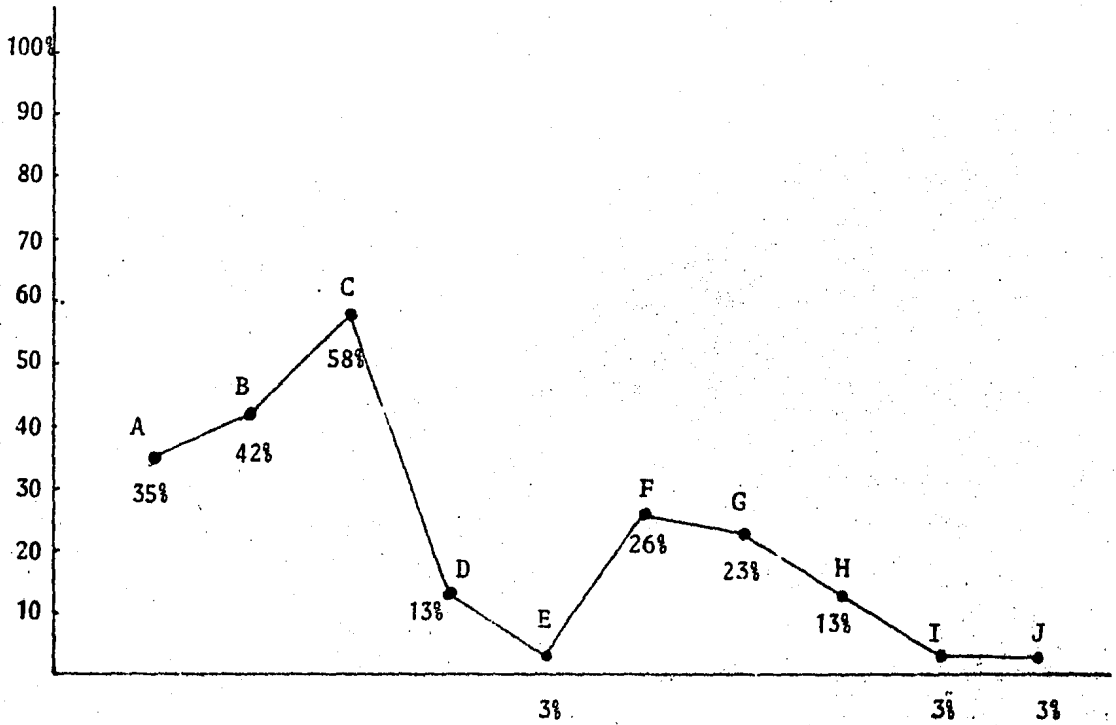
9.- FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL AREA DE -
PERSONAL:

	FRECUENCIA	CON RELACION AL 100%
Reclutamiento y selección	11	35
Contratación	13	42
Nómina, IMSS, INFONAVIT, FONACOT	18	58
Administración de sueldos y salarios	4	13
Servicios y prestaciones	1	3
Capacitación y adiestra-- miento	8	26
Evaluación del desempeño	7	23
Relaciones laborales	4	13
Ascensos y promociones	1	3
Higiene y Seguridad	1	3

Interpretación:

Entre las funciones que se realizan en el área de personal destacan las relacionadas con controles administrativos, reclutamiento y selección, capacitación y adiestramiento y evaluación del desempeño principalmente; en cambio, otras funciones igual o más importantes en relación a su impacto y trascendencia se ven minimizadas.

FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN EL AREA DE PERSONAL



- A- Reclutamiento y selección
- B- Contratación
- C- Nómina, IMSS, INFONAVIT, FONACOT
- D- Administración de sueldos y salarios
- E- Servicios y prestaciones
- F- Capacitación y adiestramiento
- G- Evaluación del desempeño
- H- Relaciones Laborales
- I- Ascensos y promociones
- J- Higiene y Seguridad

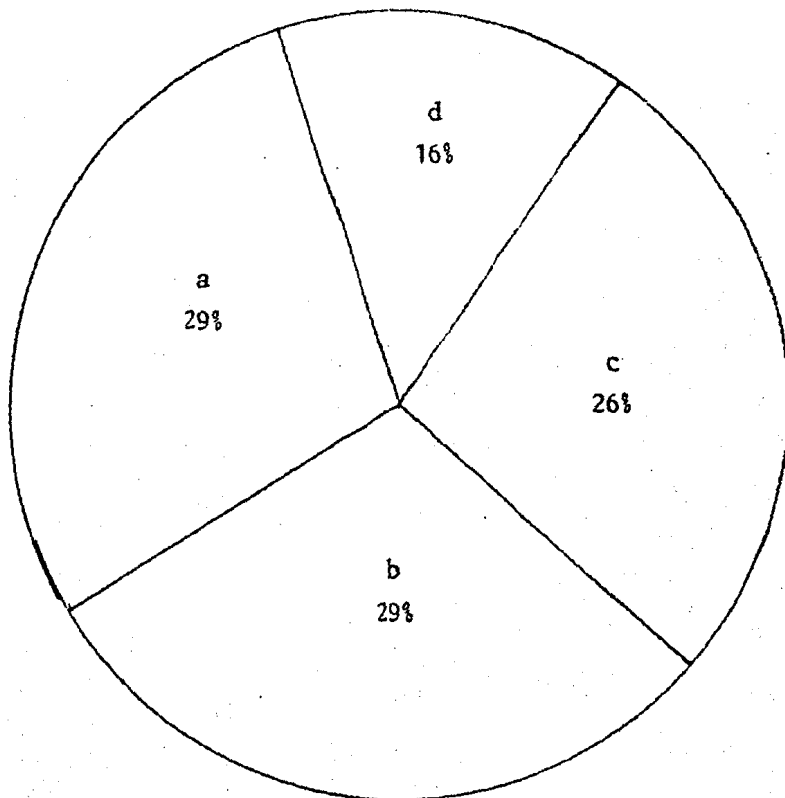
10.- NUMERO DE PERSONAS QUE AUXILIAN EN EL -
DESEMPEÑO DE LA FUNCION DE PERSONAL:

	FRECUENCIA	%
1 persona	9	29
2 personas	9	29
3 "	8	26
Más de 3 personas	5	16
T O T A L	31	100

Interpretación:

La cantidad de individuos asignados a la función de personal oscila entre una y tres personas en un 84%, lo que demuestra que el área es pequeña y, desde luego, va en relación al personal ocupado dentro de la empresa.

NUMERO DE PERSONAS QUE AUXILIAN AL RESPONSABLE DE LA FUNCION
DE PERSONAL



- a- 1 persona
- b- 2 personas
- c- 3 personas
- d- Más de 3 personas

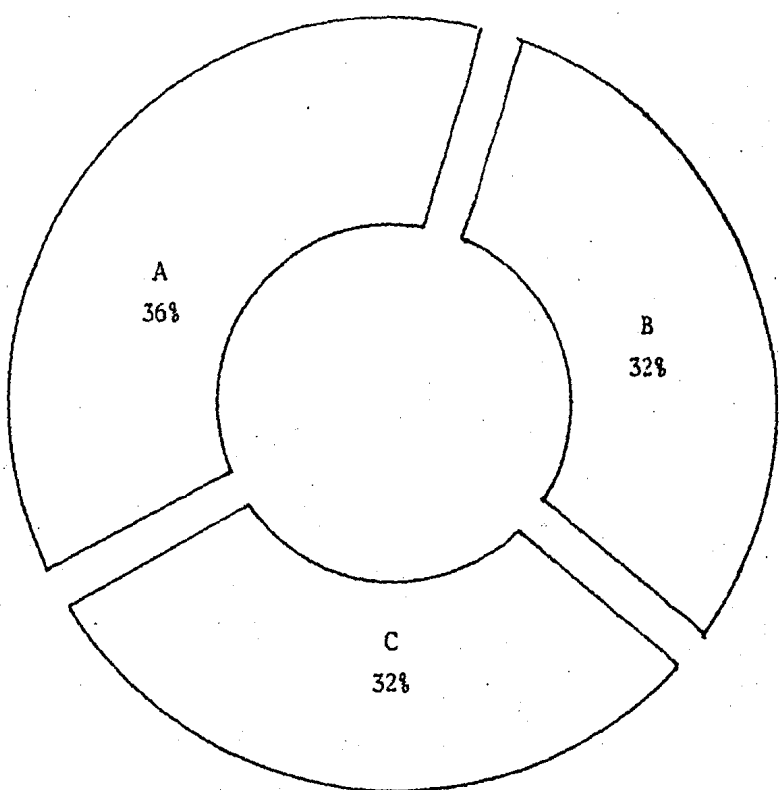
11.- PUESTOS QUE OCUPAN QUIENES LE AUXILIAN:

	FRECUENCIA	%
Auxiliar	11	36
Secretaria	10	32
Otro	10	32
T O T A L	31	100

Interpretación

Las personas adscritas a la función de personal son de niveles fundamentales, por lo que consideramos que esta área se encuentra en su etapa inicial y que irá cambiando conforme crezcan las organizaciones.

PUESTOS QUE OCUPAN QUIENES AUXILIAN AL RESPONSABLE DE LA FUNCION DE PERSONAL



- A- Auxiliar
- B- Secretaria
- C- Otro

12.-¿REALIZA ACTIVIDADES DIFERENTES A LAS DE PERSONAL? ¿DE QUE TIPO?

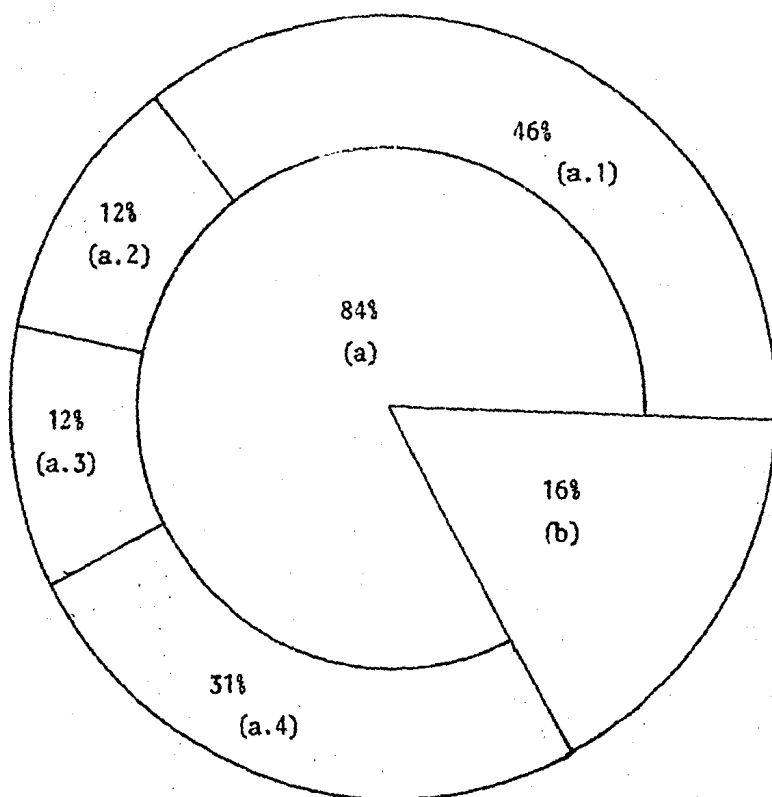
	FRECUENCIA	%
SÍ	26	84
No	5	16
T O T A L	31	100

TIPO DE ACTIVIDAD	FRECUENCIA	%
Administración general	12	46
Producción	3	12
Contabilidad	3	12
Otras	8	30
T O T A L	26	100

Interpretación:

La función de personal se lleva a cabo en puestos - en los que, a su vez, se realizan otro tipo de actividades distintas a las de esta área, sobresaliendo dentro de estas actividades las de administración general de la empresa (46%), y sólo en el 16% del total de las empresas - encuestadas el área mantiene su independencia relativa.

RESPONSABLES DE LA FUNCION DE PERSONAL QUE REALIZAN ACTIVIDADES DIFERENTE A LAS DE ESTA AREA



(a) Desempeña actividades distintas a las de personal

(a.1) Administración general

(a.2) Producción

(a.3) Contabilidad

(a.4) Otras

(b) Se dedica exclusivamente al área de personal

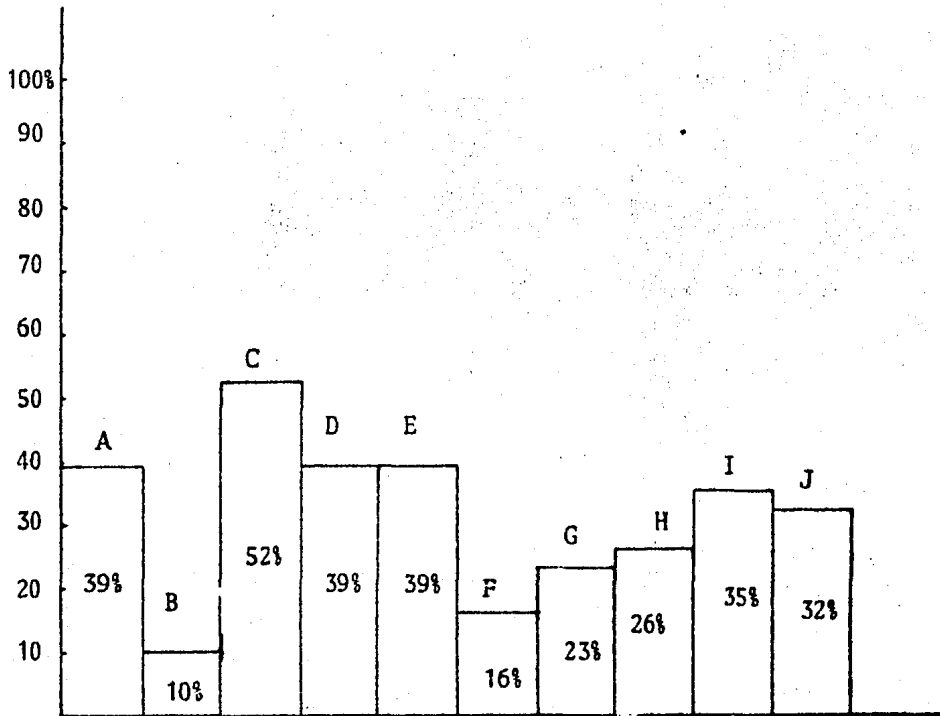
13.- PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO:

	FRECUENCIA	CON RELACION AL 100%
- Se informa de la vacante a los jefes de departamento.	12	39
- Se da a conocer la vacante a todo el personal de la empresa.	3	10
- Se ofrece el puesto en primer término al personal de la empresa.	16	52
- Recomendaciones del personal.	12	39
- Solicitudes presentadas por candidatos espontáneos.	12	39
- Bolsa de trabajo de instituciones educativas.	5	16
- Oficinas de colocación.	7	23
- Anuncios de las vacantes en periódicos.	8	26
- Organizaciones sindicales.	11	35
- Otras	10	32

Interpretación:

No existe una tendencia marcada sobre alguna fuente, aunque destaca aquélla relacionada con recurrir en primer término al personal de la propia empresa (52%). Por lo demás su uso es inferior al 50%, por lo que pensamos que se carece de una evaluación del programa de reclutamiento.

PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO



- A- Se informa de la vacante a los jefes de departamento.
- B- Se da a conocer la vacante a todo el personal de la empresa
- C- Se ofrece el puesto en primer término al personal de la empresa
- D- Recomendaciones del personal
- E- Solicitudes presentadas por candidatos espontáneos
- F- Bolsa de trabajo de instituciones educativas
- G- Oficinas de colocación
- H- Anuncios de las vacantes en periódicos
- I- Organizaciones sindicales
- J- Otras

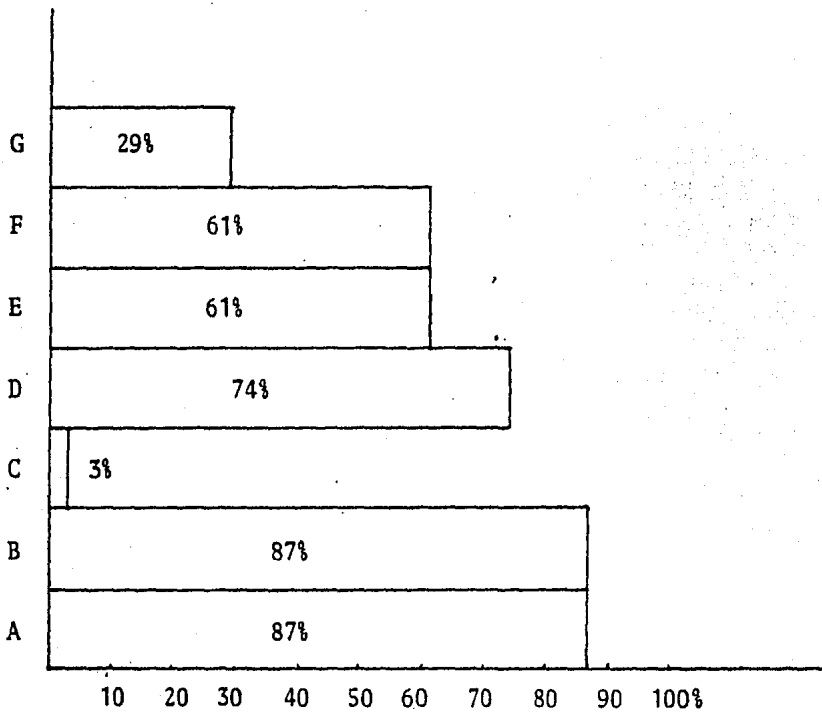
14.- ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A CABO PARA SE
LECCIONAR AL PERSONAL:

	FRECUENCIA	CON RELACION AL 100%
Llenado de la forma de solicitud	27	87
Entrevista inicial	27	87
Pruebas psicológicas	1	3
Pruebas en empleo o trabajo	23	74
Entrevista de selección	19	61
Investigación de antecedentes	19	61
Exámen médico de admisión	9	29
Otras	-	-

Interpretación:

Dentro del ramo de la industria del calzado las empresas no cumplen con el proceso de selección científica del personal. Las fases del proceso de selección que mayor incidencia tienen son: el llenado de la forma de solicitud (87%), la entrevista inicial (87%) y las pruebas de empleo o trabajo (74%). Es preocupante ver que sólo el 3% de las empresas aplica pruebas psicológicas y sólo el 29% somete a los candidatos a un exámen médico, lo que puede provocar que la información sobre los candidatos sea insuficiente para decidir sobre la contratación.

ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A CABO PARA LA SELECCION DE PERSONAL



- A- Llenado de la forma de solicitud
- B- Entrevista inicial
- C- Pruebas psicológicas
- D- Pruebas de empleo o trabajo
- E- Entrevista de selección
- F- Investigación de antecedentes
- G- Exámen médico de admisión

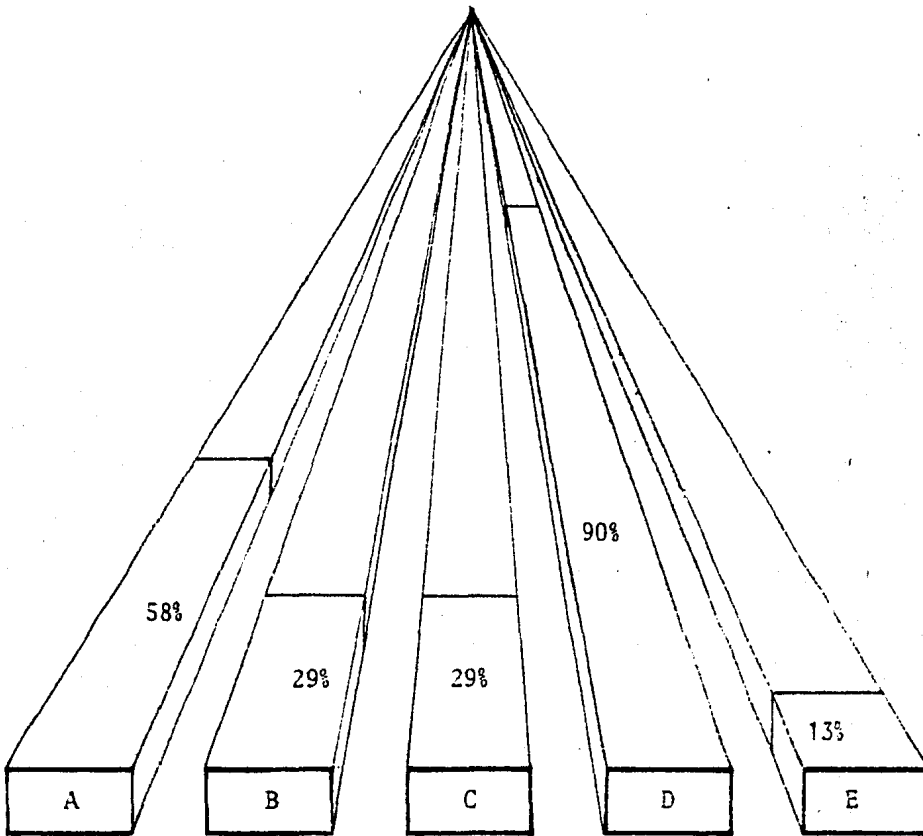
15.- ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A CABO PARA -
 FACILITAR LA ADAPTACION DEL NUEVO TRABAJADOR A LA -
 ORGANIZACION:

	FRECUENCIA	CON RELACION AL 100%
- Se le proporciona información general sobre la empresa.	18	58
- Se realiza una visita por las instalaciones de la empresa.	9	29
- Se presenta al trabajador con sus compañeros de trabajo.	9	29
- Se le explican al trabajador las funciones más importantes de su puesto.	28	90
- Otras	4	13

Interpretación:

La inducción no abarca los principales puntos a considerar en cualquier programa de esa índole, siendo, por lo tanto, deficiente; aunque es digno de mencionar que el 91% de las empresas afirma que por lo menos se explica al trabajador las funciones más importantes de su puesto.

ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A CABO PARA FACILITAR LA ADAPTACION
DEL NUEVO TRABAJADOR A LA ORGANIZACION



- A- Se le proporciona información general sobre la empresa
- B- Se realiza una visita por las instalaciones de la empresa
- C- Se presenta al trabajador con sus compañeros de trabajo
- D- Se le explican al trabajador las funciones más importantes de su puesto
- E- Otras

16.- SE PROPORCIONA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL:

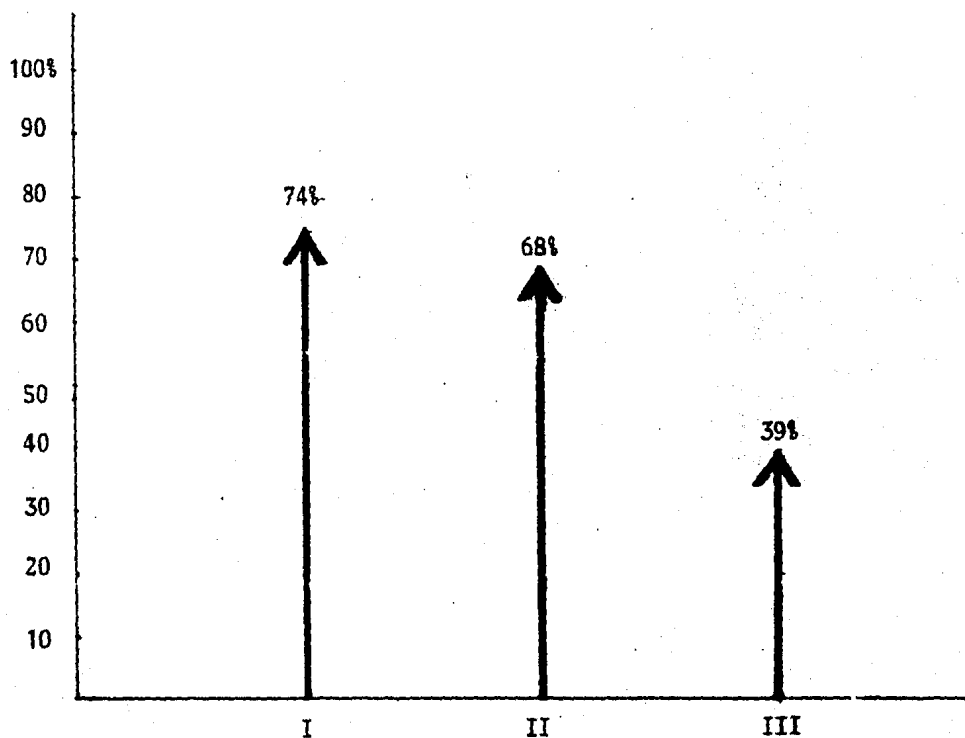
- () NIVEL OPERATIVO
- () NIVEL SUPERVISION
- () NIVEL GERENCIA

	FRECUENCIA	CON RELACION AL 100%
Nivel operativo	23	74
Nivel supervisión	21	68
Nivel gerencia	12	39

Interpretación:

Existe una mayor tendencia hacia la capacitación -- del nivel operativo (74%), descuidándose los otros dos niveles, lo que nos hace suponer que se carece de homogeneidad al respecto, ya que todos los niveles deben ser sujetos en la misma medida de un programa relacionado con esta función.

PERSONAL AL QUE SE LE PROPORCIONA CAPACITACION Y
ADIESTRAMIENTO



I- Nivel operativo

II- Nivel supervisión

III- Nivel gerencia

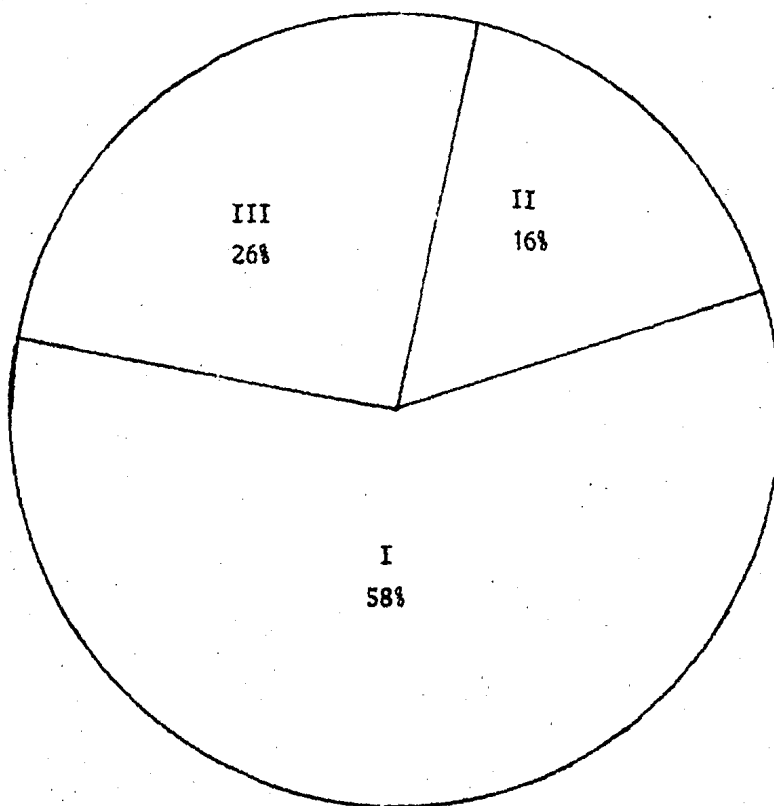
17.- INSTITUCIONES EDUCATIVAS A LA QUE HA RE-
CURRIDO LA EMPRESA PARA CAPACITAR O ADIESTRAR A SU
PERSONAL:

	FRECUENCIA	%
Instituto de la Industria del Calzado	18	58
Otras instituciones	5	16
No ha recurrido a ningun- na institución	8	26
T O T A L	31	100

Interpretación:

Aunque la mayoría de los cursos de capacitación y adiestramiento proporcionados por las empresas del calzado son impartidos por el Instituto de la Industria del Calzado, la opción de recurrir a esta institución representa un 57%, lo que significa que los beneficios de dicho instituto no han sido debidamente aprovechados, ya que el 43% de las empresas no ha recurrido a éste.

INSTITUCIONES A LAS QUE A RECURRIDO LA EMPRESA PARA
CAPACITAR A SU PERSONAL



- I Instituto de la Industria del Calzado
- II Otras instituciones
- III No ha recurrido a ninguna institución

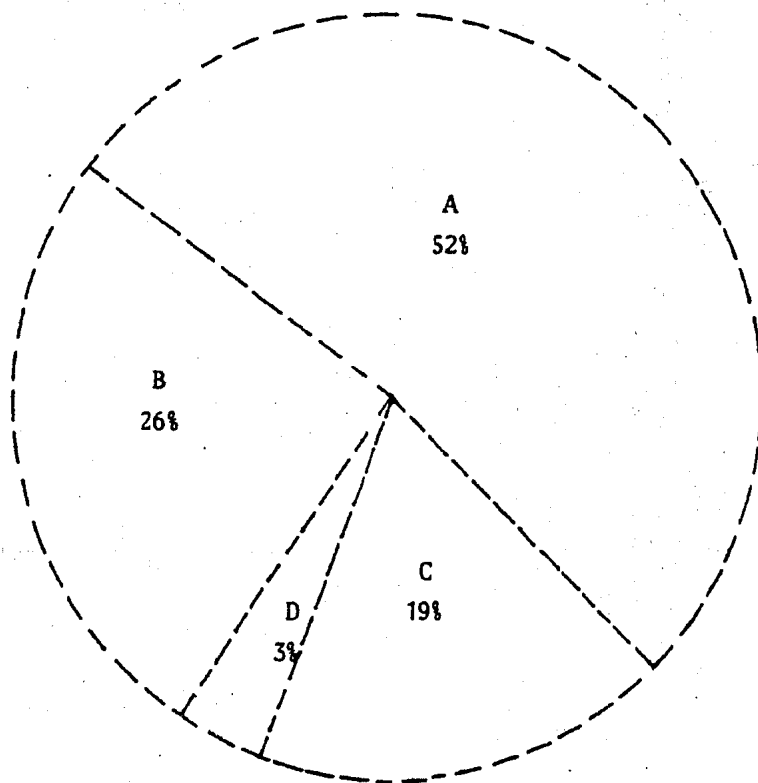
18.- LOS INSTRUCTORES SON:

	FRECUENCIA	%
Internos y Externos	16	52
Sólo internos	8	26
Sólo externos	6	19
No proporcionan capacitación	1	3
T O T A L	31	100

Interpretación:

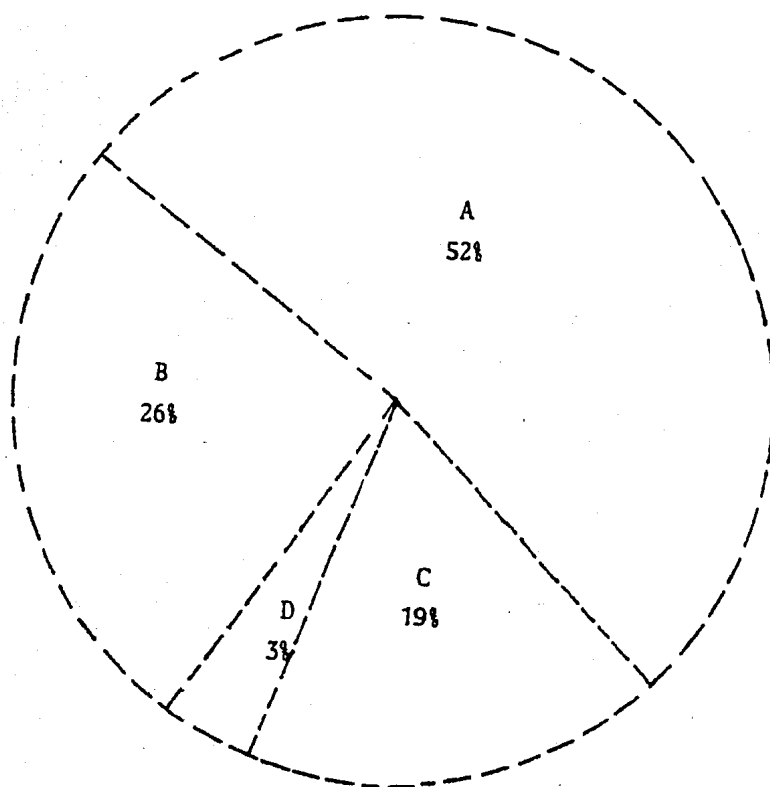
La adecuada combinación tanto de instructores internos como externos está representada con un 52% de la muestra. Las opciones restantes (que suman un 48%) nos hacen -entrevver que este recurso no ha sido manejado convenientemente.

TIPOS DE INSTRUCTORES DE CAPACITACION



- A- Internos y externos
- B- Sólo internos
- C- Sólo externos
- D- No proporcionan capacitación

TIPOS DE INSTRUCTORES DE CAPACITACION



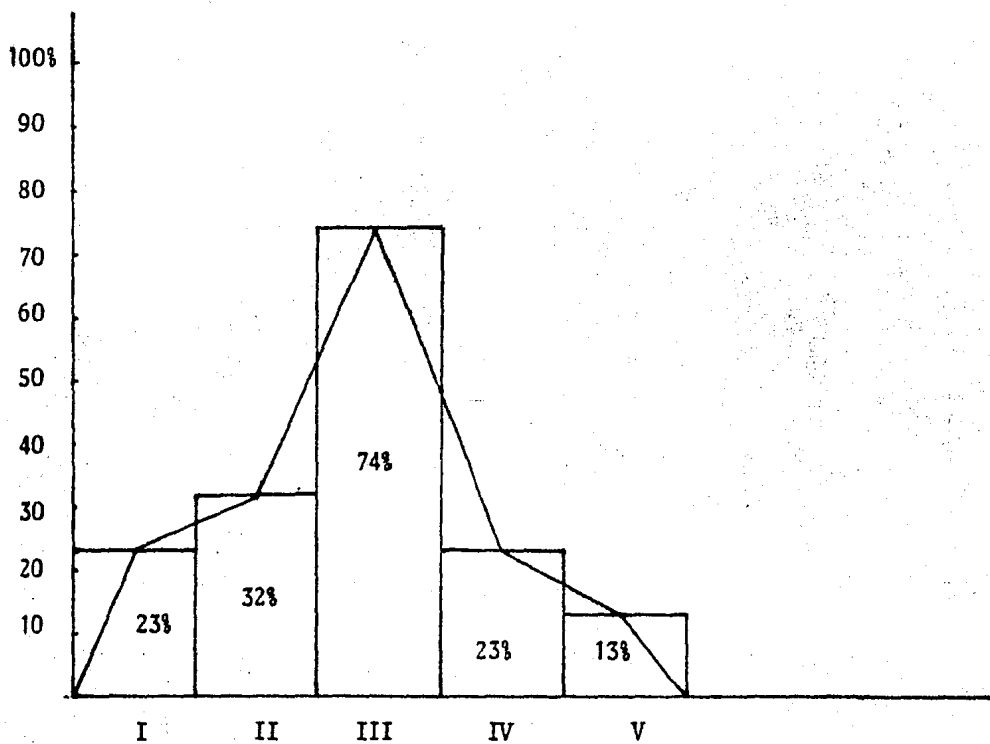
- A- Internos y externos
- B- Sólo internos
- C- Sólo externos
- D- No proporcionan capacitación

19.- EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL SE EVALUA --
CON BASE EN:

	FRECUENCIA	CON RELACION AL 100%
Puntualidad y asistencia	7	23
Calidad en el trabajo	10	32
Rendimiento en el trabajo (producción)	23	74
Evaluación del desempeño	7	23
Disciplina y otras	4	11

Los factores más socorridos son los referentes a la calidad y rendimiento en el trabajo, pero no existe un -- pleno conocimiento de esta técnica, ya que sólo el 23% -- del total de las empresas señalaron la evaluación del desempeño.

BASES PARA LA EVALUACION DEL RENDIMIENTO



- I- Puntualidad y asistencia
- II- Calidad en el trabajo
- III- Rendimiento en el trabajo (producción)
- IV- Evaluación del desempeño
- V- Disciplina y otras

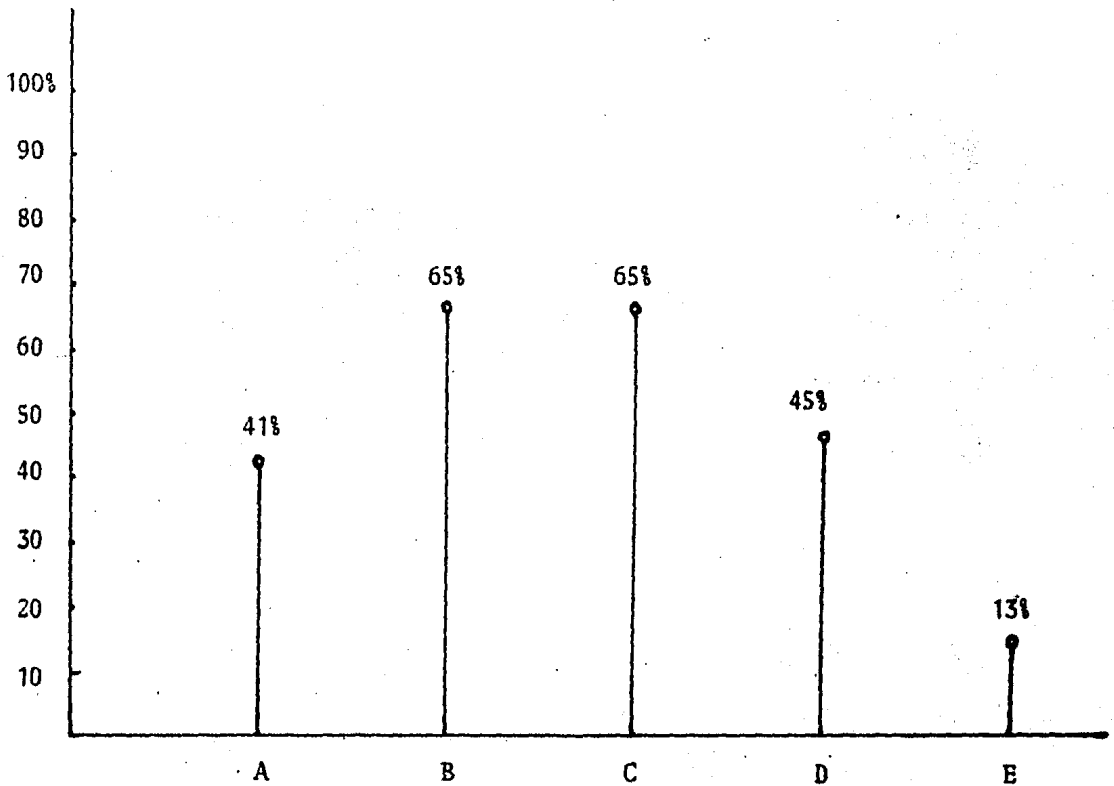
20.- APLICACION QUE SE DA A LA INFORMACION DE
RIVADA DE LAS EVALUACIONES DE PERSONAL;

	FRECUENCIA	CON RELACION AL 100%
Ascenso de personal	13	41
Aumentos de sueldo	20	65
Otorgamiento de incentivos y premios	20	65
Despidos de personal	14	45
Otras aplicaciones	4	13

Interpretación:

El enfoque que se da a las evaluaciones no es del -
todo completo, ya que se omite en gran medida su uso para
fines de ascensos, debiendo ser ése su objetivo primor- -
dial.

APLICACION QUE SE DA A LA INFORMACION DERIVADA DE LAS
EVALUACIONES DE PERSONAL



- A- Ascensos de personal
- B- Aumentos de sueldos
- C- Otorgamiento de incentivos y premios
- D- Despidos de personal
- E- Otras aplicaciones

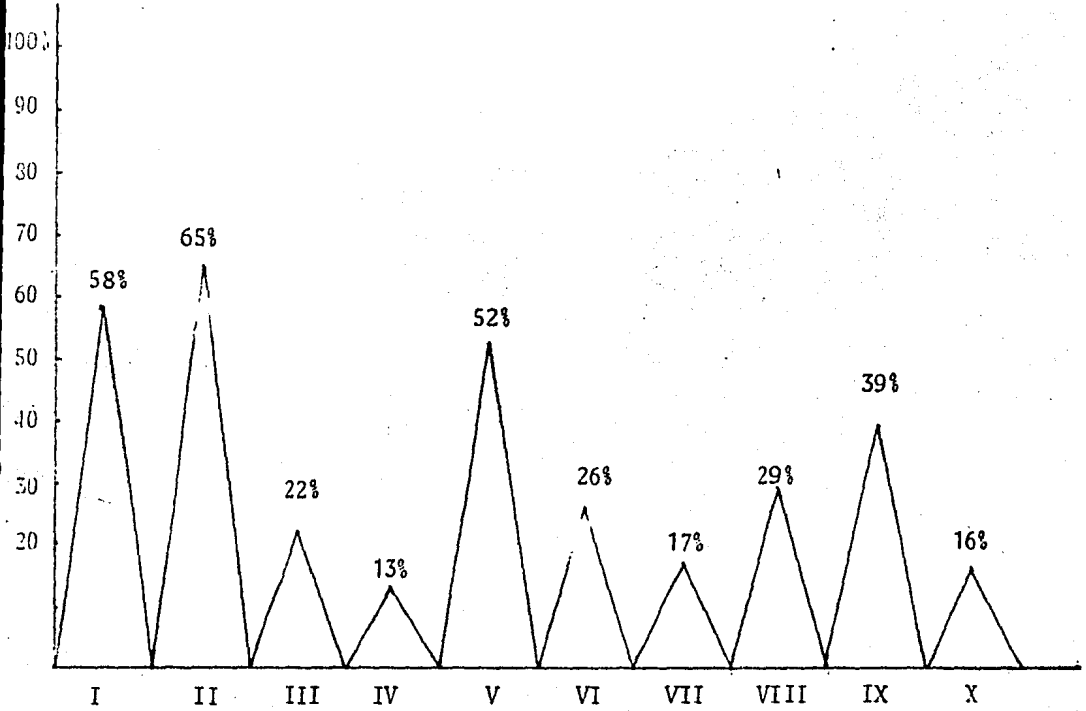
21.- BASES PARA DETERMINAR LOS SALARIOS:

	FRECUENCIA	CON RELACION AL 100%
- Jerarquía del puesto	18	58
- Grado de conocimientos y habilidades que requiere el puesto	20	65
- De acuerdo con los sueldos pagados en otras empresas	7	22
- En relación a la abundancia o escasez de mano de obra	4	13
- Por recomendaciones de los jefes	16	52
- Por el costo de la vida	8	26
- Como consecuencia del análisis de puestos	5	17
- Por petición sindical	9	29
- Por valuación de puestos	12	39
- Otros	5	16

Interpretación:

Es significativo que el 39% de las empresas considere la valuación de puestos para fijar los salarios, y por lo que corresponde a los demás elementos, se cae en gran medida en la subjetividad mas que en los resultados del ocupante de cada puesto, con excepción del costo de la vida, cuyo efecto es producto de la inflación y el poder adquisitivo.

BASES PARA DETERMINAR LOS SALARIOS



- I Jerarquía del puesto
- II Grado de conocimientos y habilidades que requiera el puesto
- III De acuerdo con los sueldos pagados en otras empresas
- IV En relación a la abundancia o escasez de mano de obra
- V Por recomendaciones de los jefes
- VI Por el costo de la vida
- VII Como consecuencia del análisis de puestos
- VIII Por petición sindical
- IX Por valuación de puestos
- X Otros

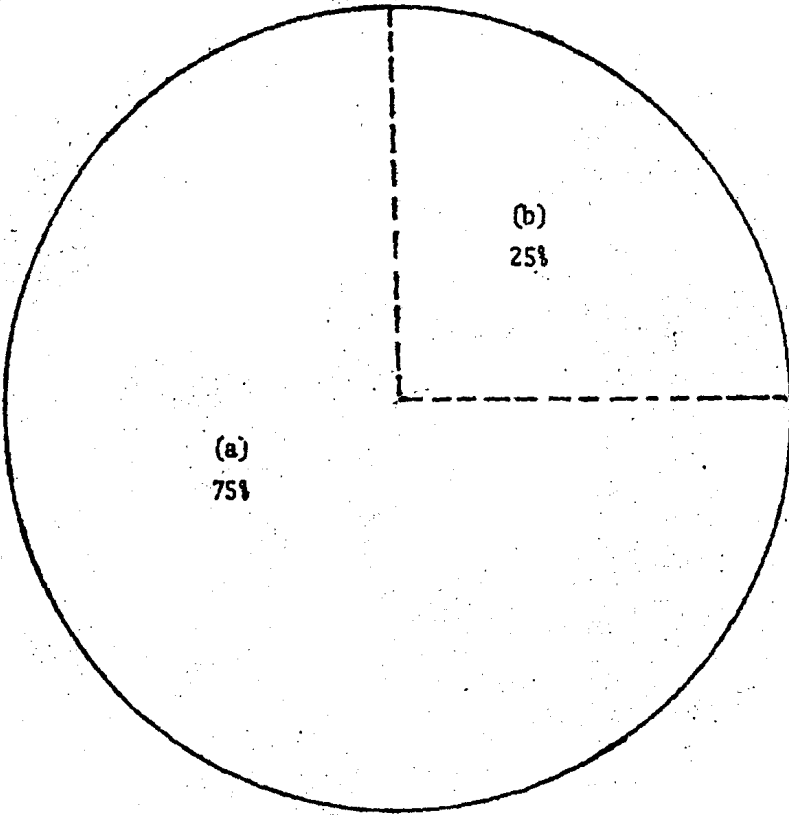
22.-¿AL INCREMENTAR EL SALARIO AL PERSONAL SINDICALIZADO SE HACE LO MISMO CON EL DE CONFIANZA?

	FRECUENCIA	%
SI	18	75
NO	6	25
T O T A L	24	100

Interpretación:

En la generalidad de las industrias del calzado - - (75%) se incrementa el salario al mismo tiempo tanto al personal sindicalizado como al de confianza; sin embargo, en el 26% de las empresas no ocurre así, lo cual es negativo para la motivación, en lo que a factores higiénicos se refiere.

EMPRESAS QUE INCREMENTAN EL SALARIO AL PERSONAL SINDICALI-
ZADO Y AL DE CONFIANZA AL MISMO TIEMPO



(a) Si se incrementan los salarios al mismo tiempo

(b) No se incrementan los salarios al mismo tiempo

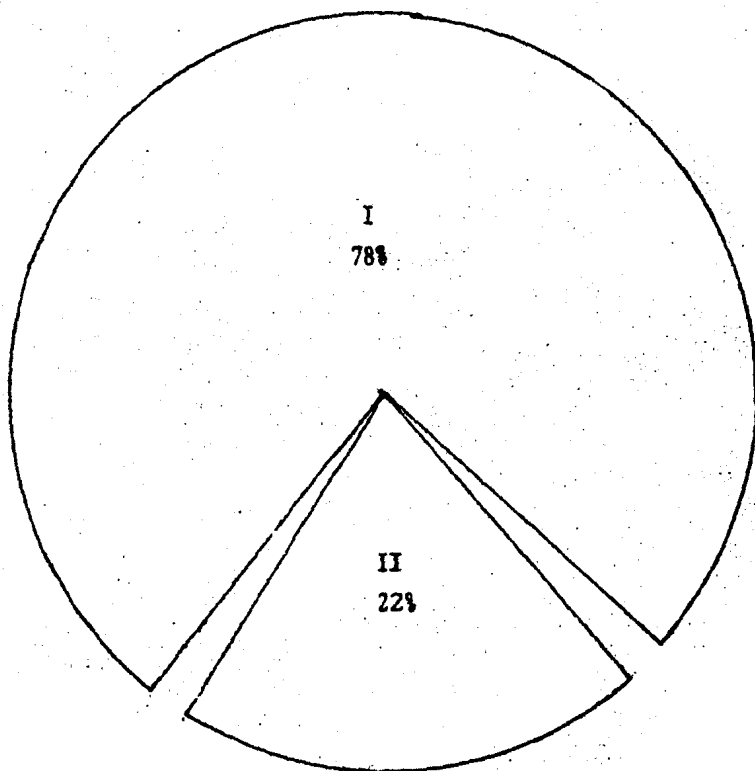
23.- ¿EXISTE SINDICATO EN LA EMPRESA?

	FRECUENCIA	%
SI	24	78
NO	7	22
T O T A L	31	100

Interpretación:

El que en 7 empresas del total de la muestra no -
tengan sindicato posiblemente por temor o actitud paterna
lista, representa de todos modos un gran riesgo, ya que -
cualquier central puede promover la titularidad del con--
trato colectivo de trabajo respectivo.

EMPRESAS EN LAS QUE EXISTE SINDICATO



I- Si existe sindicato

II- No existe sindicato

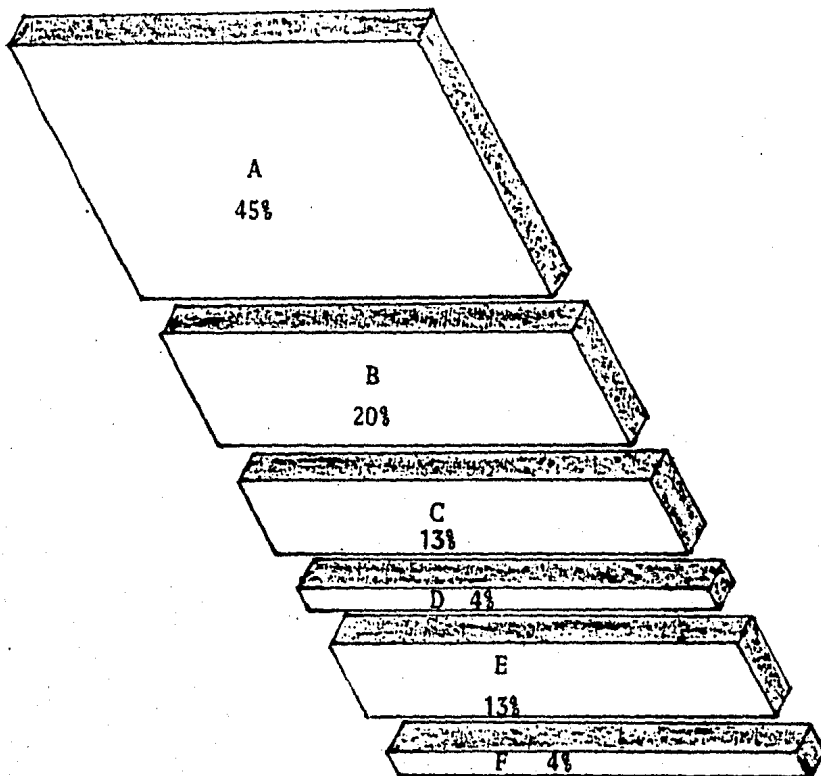
24.- CONFEDERACION A LA QUE PERTENECE EL SINDICATO:

	FRECUENCIA	%
Confederación de Trabajadores de México	11	45
Federación Obrero Revolucionaria	5	20
Confederación Revolucionaria - - Obrero Campesina	3	13
F. A. T.	1	4
Sindicatos independientes	3	13
Abstenciones	1	4
T O T A L	24	100

Interpretación:

El 45% de los sindicatos están afiliados a la C.T.M., lo que demuestra el por qué se afirma que es la más importante en el país.

CONFEDERACION A LA QUE PERTENECEN LOS SINDICATOS



- A- Confederación de Trabajadores de México
- B- Federación Obrero Revolucionaria
- C- Confederación Revolucionaria Obrero-Campesina
- D- Frente Auténtico de los Trabajadores
- E- Sindicatos independientes
- F- Abstenciones

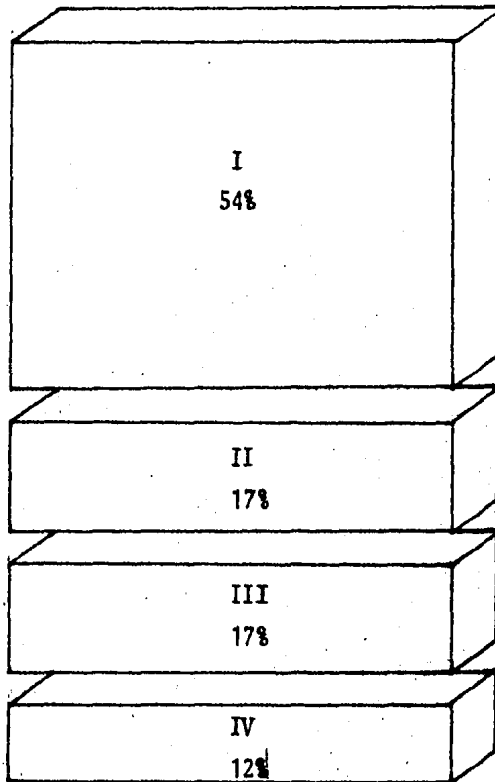
25.- EFECTOS SOBRE LA EMPRESA AL TENER PERSONAL SINDICALIZADO:

	FRECUENCIA	%
Positivos	13	54
Negativos	4	17
Positivos y negativos	4	17
Abstenciones	3	12
T O T A L	24	100

Interpretación:

La relación con el sindicato parece ser buena en la generalidad de los casos, pues, como podemos observar, - la mitad de las empresas encuestadas considera que el hecho de que el personal esté sindicalizado tiene repercusiones positivas para la organización; aunque el 17% no opina de igual manera, probablemente debido a un mal manejo de las relaciones laborales.

EFFECTOS SOBRE LAS EMPRESAS QUE TIENEN PERSONAL
SINDICALIZADO



- I Positivos
- II Negativos
- III Positivos y negativos
- IV Abstenciones

26.-¿QUIEN INTERVIENE POR PARTE DE LA EMPRESA
EN LAS NEGOCIACIONES CON EL SINDICATO?

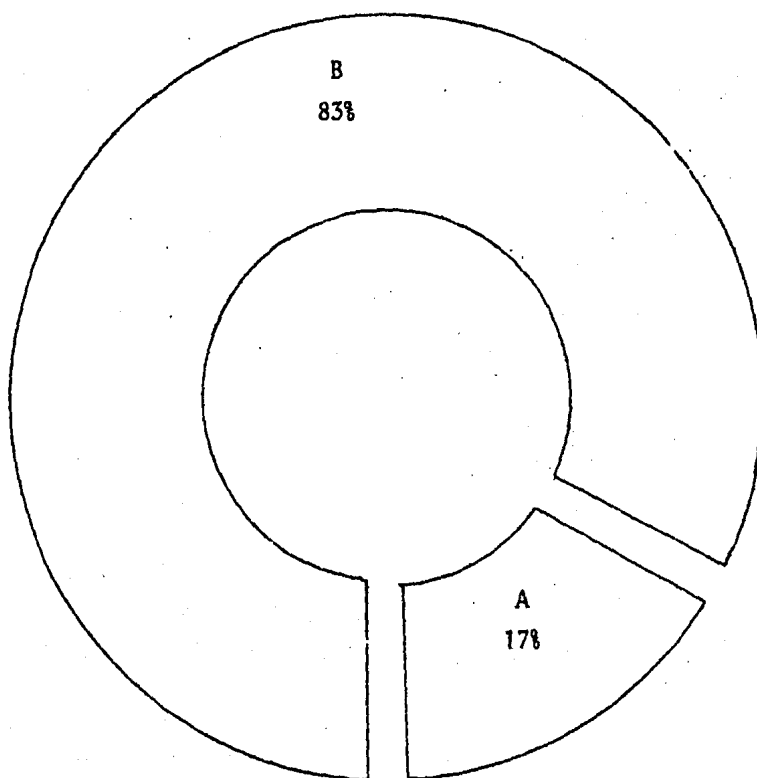
	FRECUENCIA	%
Gerente general y otro representante	20	83
Gerente general Únicamente	4	17
T O T A L	24	100

Interpretación:

Como se muestra, en todos los casos participa el ge
rente general en las negociaciones sindicales y sólo en -
un 17% lo hace de manera individual.

...

REPRESENTANTES DE LA EMPRESA QUE PARTICIPAN EN LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS



A- Gerente general únicamente

B- Gerente general y otro representante

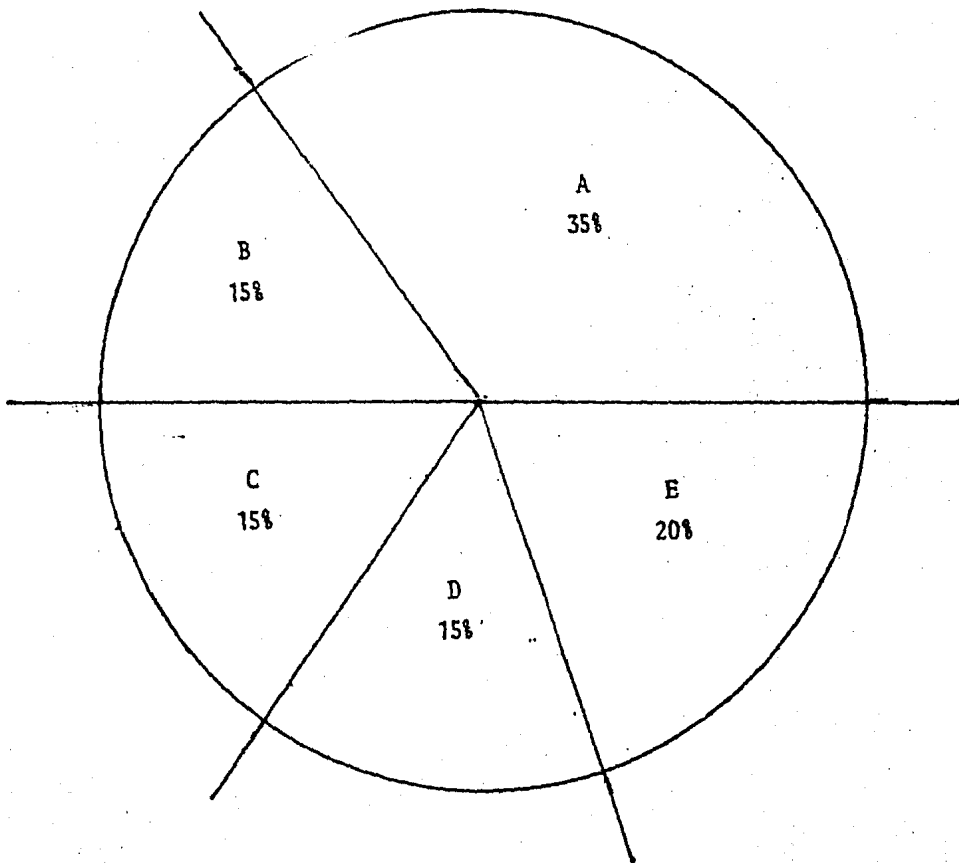
27.- REPRESENTANTE QUE PARTICIPA EN LAS NEGOCIACIONES, ADEMÁS DEL GERENTE GENERAL:

	FRECUENCIA	%
Gerente de personal	7	35
Contador	3	15
Gerente administrativo	3	15
Gerente de producción	3	15
Otros puestos	4	20
T O T A L	20	100

Interpretación:

En 7 de las 20 empresas en donde el gerente general mantiene relaciones de negociación con el sindicato se auxilia del responsable de personal, lo que nos indica que la participación de éste es más notoria que la de otros - puestos.

REPRESENTANTE QUE PARTICIPA EN LAS NEGOCIACIONES, ADEMÁS
DEL GERENTE GENERAL



- A- Gerente de personal
- B- Contador
- C- Gerente administrativo
- D- Gerente de producción
- E- Otros puestos

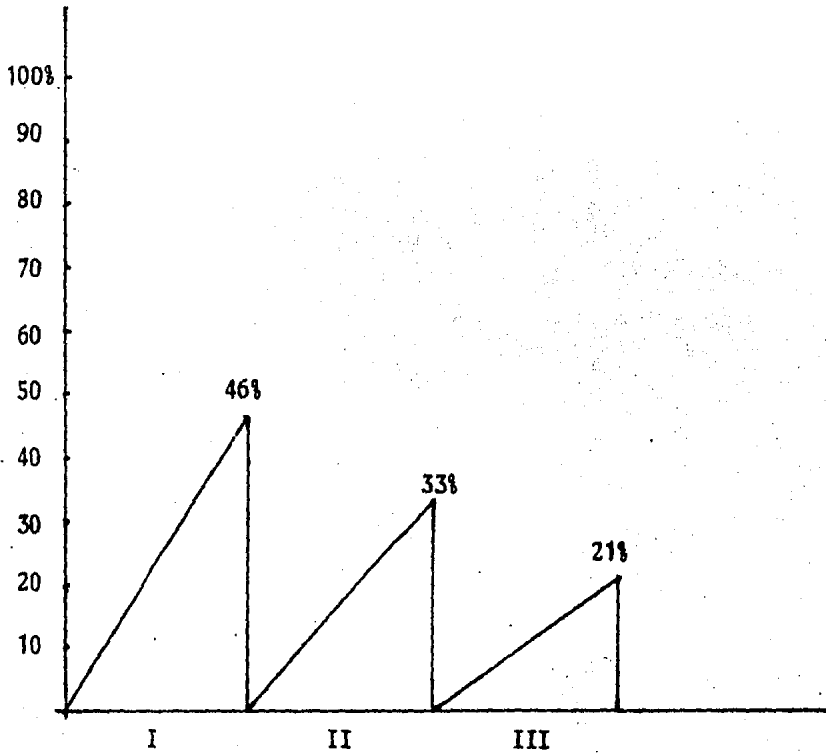
28.- ¿INTERVIENE EL AREA DE PERSONAL DE ALGUNA OTRA FORMA EN LAS RELACIONES CON EL SINDICATO?

	FRECUENCIA	%
Sí	11	46
No	8	33
Abstenciones	5	21
T O T A L	24	100

Interpretación:

El área de personal en el 46% de los casos interviene en las relaciones con el sindicato y en el resto de la muestra no lo hace, por lo que suponemos que esta área no ha alcanzado la relevancia que le corresponde.

EMPRESAS EN LAS QUE EL AREA DE PERSONAL INTERVIENE DE ALGUNA
OTRA FORMA EN LAS RELACIONES CON EL SINDICATO



I Si interviene
II No interviene
III Abstenciones

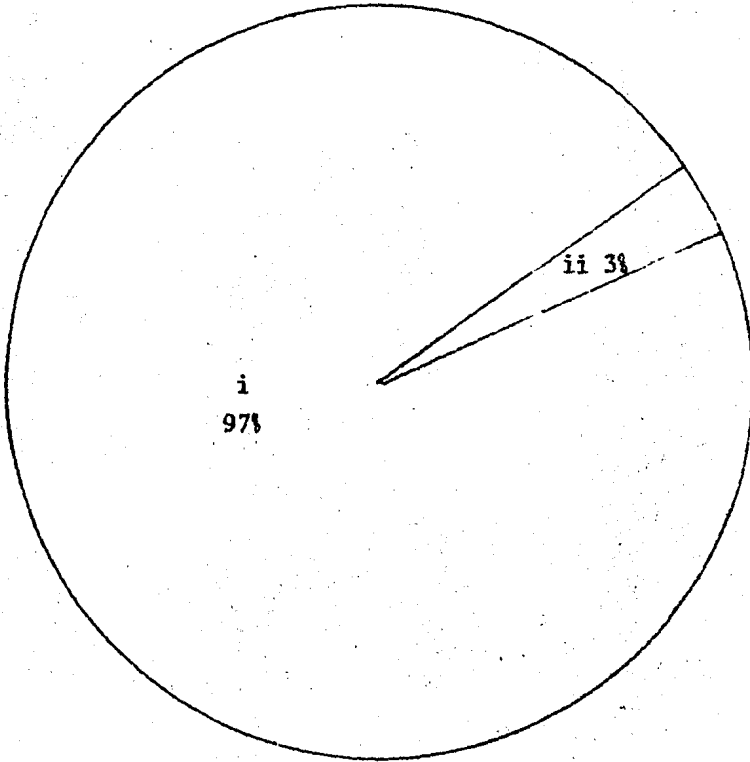
29.- ¿EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HIGIENE -
Y SEGURIDAD DENTRO DE LA EMPRESA?

	FRECUENCIA	%
Sí	30	97
Abstenciones	1	3
T O T A L	31	100

Interpretación:

El 97% de las empresas encuestadas está cumpliendo con la ley al tener integradas las comisiones respectivas.

EMPRESAS EN LAS QUE SE HA INTEGRADO LA COMISION MIXTA DE
SEGURIDAD E HIGIENE



- i- Sí se ha integrado la comisión
- ii- Abstenciones

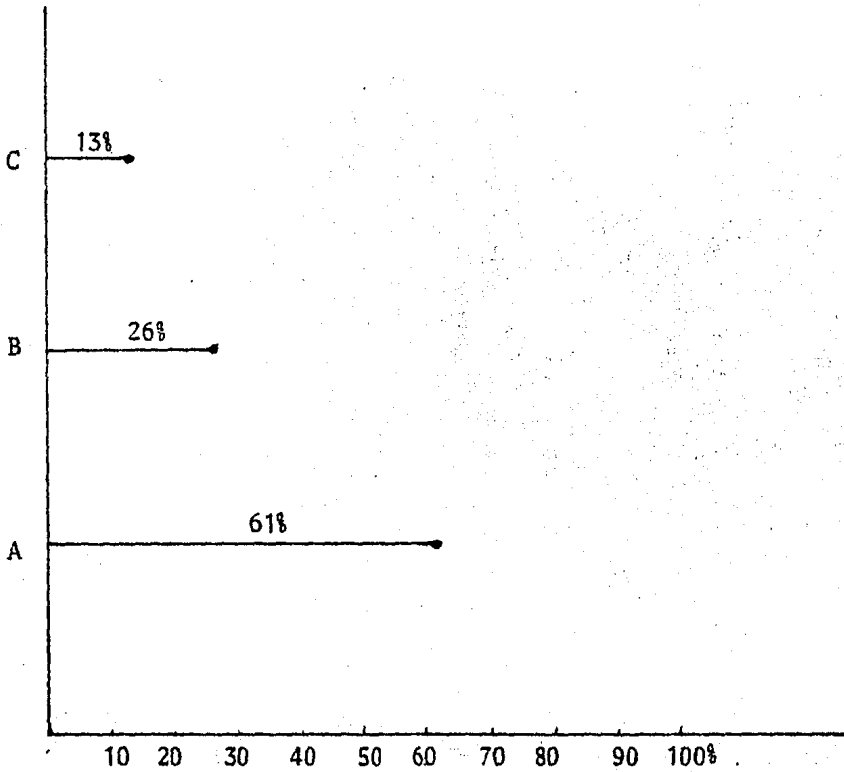
30.- FUNCIONES QUE DESEMPEÑA LA COMISION DE -
HIGIENE Y SEGURIDAD:

	FRECUENCIA	CON RELACION AL 100%
Revisión de las condiciones de trabajo	25	61
Establecimiento de medidas co- rrectivas	11	26
Capacitación y adiestramiento	5	13

Interpretación:

Las Comisiones de Seguridad e Higiene se enfocan - principalmente a la inspección en un 61%, pero el resultado de ese trabajo no se cristaliza más que en un 26% al conferirse a la Comisión la facultad para establecer medidas correctivas. También es de reconocerse que en el -- 13% de las empresas la comisión contribuye a la función - de capacitación y adiestramiento.

FUNCIONES QUE DESEMPEÑA LA COMISION DE HIGIENE Y SEGURIDAD.



A- Revisión de las condiciones de trabajo

B- Establece medidas correctivas

C- Capacitación y adiestramiento

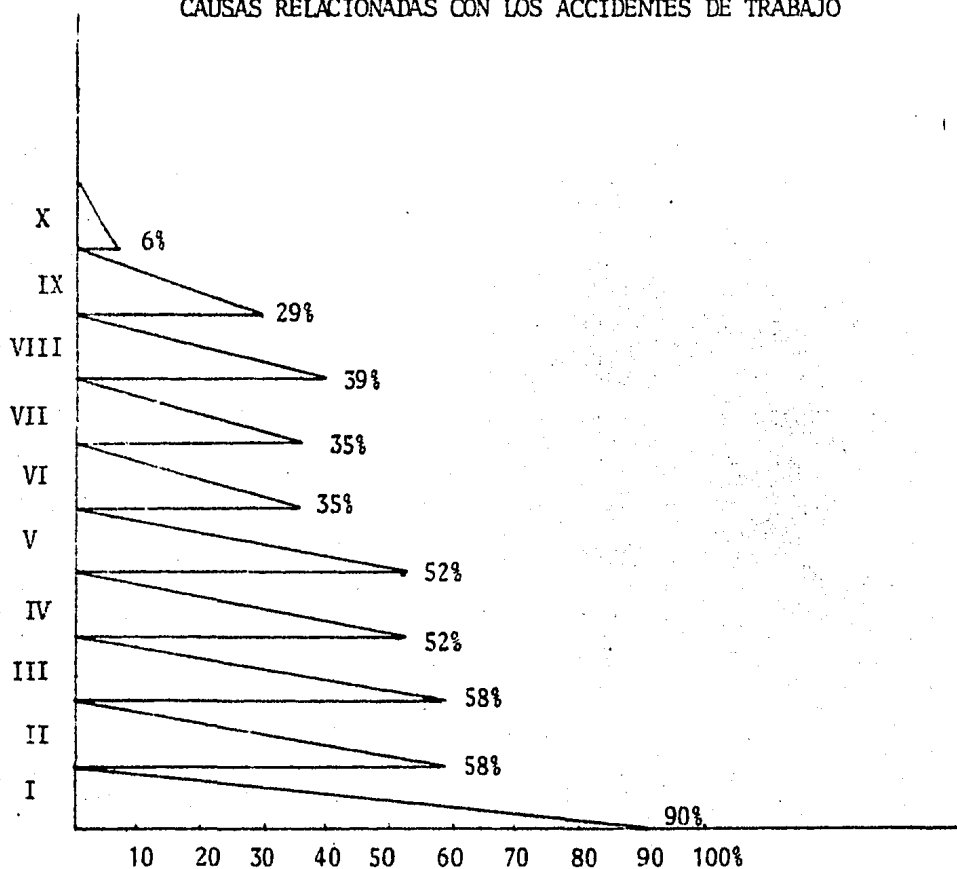
31.- CAUSAS RELACIONADAS CON LOS ACCIDENTES DE TRABAJO:

	FRECUENCIA	CON RELACION AL 100%
- Descuido o distracción de los empleados	28	90
- Incorrecta selección del personal para ocupar un puesto determinado.	18	58
- Intento premeditado de lesión	18	58
- Adiestramiento y capacitación inadecuados	16	52
- Desobediencia intencional para llevar a cabo sus actividades de acuerdo a las instrucciones dadas.	16	52
- Falta de equipo y ropa apropiada para el desarrollo del trabajo.	11	35
- Falta de protección en la maquinaria o el uso de dispositivos de seguridad.	11	35
- Incapacidad física o mental del trabajador.	12	39
- Instalaciones inseguras	9	29
- Otras	2	6

Interpretación:

Destaca dentro de las causas el descuido o distracción del personal; aunque también es notoria la deficiente selección del mismo. Por otra parte, es significativo el poco efecto del entrenamiento para modificar la conducta de la gente que labora en la organización.

CAUSAS RELACIONADAS CON LOS ACCIDENTES DE TRABAJO



- I Descuido o distracción de los empleados
- II Incorrecta selección del personal para ocupar un puesto determinado
- III Intento premeditado de lesión
- IV Adiestramiento y capacitación inadecuados
- V Desobediencia intencional para llevar a cabo sus actividades de acuerdo con las instrucciones dadas
- VI Falta de equipo y ropa apropiados para el desarrollo del trabajo
- VII Falta de protección en la maquinaria o en el uso de dispositivos de seguridad
- VIII Incapacidad física o mental del trabajador
- IX Instalaciones inseguras
- X Otras

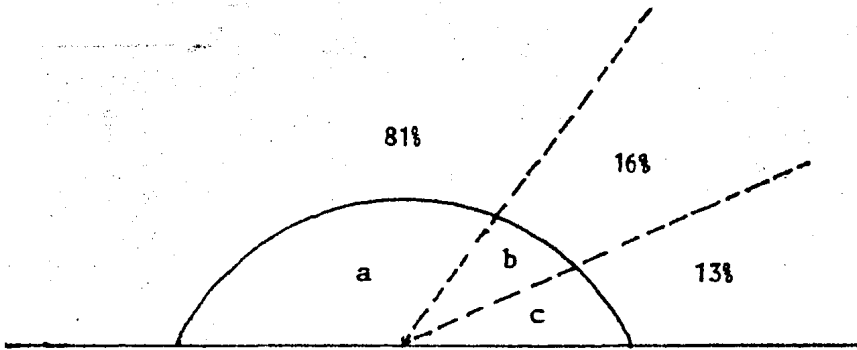
32.- ¿SE HAN ESTABLECIDO MEDIDAS PARA CONTRA-
RRESTAR LOS ACCIDENTES Y ENFERMEDADES DE TRABAJO?

	FRECUENCIA	%
SÍ	25	81
No	2	6
Abstenciones	4	13
T O T A L	31	100

Interpretación:

El 81% de las empresas afirma que están haciendo in tentos para contrarrestar los accidentes y enfermedades, lo que demuestra interés para disminuir el grado de riesgo.

EMPRESAS EN LAS QUE SE HAN ESTABLECIDO MEDIDAS PARA CONTRARRESTAR LOS ACCIDENTES Y ENFERMEDADES DE TRABAJO



a- Sí se han establecido medidas preventivas

b- No "

c- Abstenciones

CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, llegamos a las siguientes conclusiones:

Por lo que corresponde a la hipótesis, manifestamos su confirmación en virtud de que las funciones que le corresponden al área de personal no se llevan a cabo en toda su plenitud, incluso hay algunas de ellas que ni siquiera se realizan, independientemente de que cerca de -- 50% de las empresas de este ramo tiene una antigüedad mayor a los 16 años de establecidas; además de que en un -- 71% de la muestra considerada los responsables de la administración de personal han alcanzado el grado de licenciatura. Es notoria la inclinación por actividades relacionadas con la elaboración de nómina, IMSS, INFONAVIT; -- siguiendo en importancia la contratación, reclutamiento y selección y, en niveles muy bajos, el entrenamiento, la -- evaluación del desempeño, etc; lo que demuestra poco interés relativo por el área de personal dentro de estas -- organizaciones.

En cuanto a las funciones que le son propias a esta área, nos topamos con que por la clase de empresas de que se trata son medianas o pequeñas y el titular de la función de personal es responsable también de otras actividades de diferente índole. El tamaño del área se reduce a -- una ocupación plena hasta de tres personas, como lo mani-

fiestan más del 80% de los encuestados. Se aclara poca -- versatilidad en el manejo de las fuentes de reclutamiento; un proceso de selección defectuoso porque en ninguno de los casos utiliza las etapas básicas del proceso, y, -- en lo que corresponde a la inducción, aunque se explican los deberes y obligaciones que le corresponden a cada persona, se carece de la utilización de otras actividades -- que redunden en una adecuada integración. Por lo que toca al entrenamiento, hay una mayor tendencia a preparar al personal operativo (74%), relegando a un segundo y tercer planos los demás niveles funcionales de la organización. -- Es confuso el mecanismo de evaluación del desempeño que utilizan, ya que confunden este término con un factor específico de ponderación; y, si hablamos acerca de los salarios, son diversas las bases de decisión y solamente en 5 de las empresas consideradas se toma en cuenta el análisis de puestos. Es interesante a la vez mencionar que en 7 de las empresas consideradas no existe sindicato, por lo que sus relaciones laborales pueden ser fuente de conflictos trascendentales, ya que están expuestas a que -- cualquier central obrera las emplace a huelga, buscando con ello la titularidad del contrato colectivo de trabajo respectivo. Asimismo, se limita la acción que puede tener el responsable de la función de personal en asuntos -- sindicales, refiriéndonos a empresas donde sí se tiene un sindicato. Por último, aunque existe la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, las causas relacionadas con los --

accidentes de trabajo denotan deficiencias muy marcadas -- en la selección de personal, en programas de entrenamiento, y también en el comportamiento humano, a pesar de que se dice que estas condiciones tienen relación estrecha -- con el entrenamiento.

Con la breve exposición hecha en renglones anteriores, quedamos convencidos de que mientras los dirigentes_ de las empresas tengan una mentalidad enfocada hacia -- otras áreas funcionales, más que darle el valor que le co rresponde a personal, se seguirá politizando esta área -- sin ningún resultado; ya que dichos dirigentes olvidan -- que es a través del hombre y mediante la manifestación -- oportuna y adecuada de su conducta como se puede lograr el avance y desarrollo en cualquier sector y su trato desgra_ ciadamente es de un instrumento para justificar éxitos -- que son mínimos o errores que ese nivel ha generado por -- su incompetencia y ceguera que se cristaliza en la toma -- de decisiones erróneas y que son las que hacen historia -- en una empresa o en un país.

En lo que se refiere a las características del res- ponsable de la función, debemos destacar que en un 48% su experiencia se reduce a los años de servicio que tiene en la empresa de este ramo; además de que en un 70% tiene -- otros deberes distintos a los del área de personal, lo -- que nos hace suponer poco interés para que se manifieste_ la administración de personal, a pesar de que en 22 empre

sas confirman como grado de escolaridad una profesión.

Por lo que corresponde al panorama del área de personal, no justifica el tamaño de la organización el que no se lleven a cabo adecuadamente las actividades que le son propias y, como ya se aclaró anteriormente, se encauzan primordialmente a mecanismos de control más que a -- otras actividades que son igual o más importantes.

Con base en el panorama vislumbrado en la industria del calzado y por la aceptación que tienen los profesionistas, aunque sean de diferentes carreras, creemos que el Licenciado en Administración tiene a su alcance un campo propicio para su desarrollo y, tomando en cuenta su -- plan de estudios, tiene bases suficientes para hacer posible un mayor reconocimiento por el área de personal, incluso especializándose en este campo, que es uno de los -- más difíciles, por lo que a su perfil se refiere, y ya comentado anteriormente en un punto en la presente investigación, que tiene poco reconocimiento, a pesar de que los objetivos a lograr son de los más difíciles de alcanzar por que se enfocan al hombre.

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Werther, William B., "Dirección de Personal y Recursos Humanos", pág. 26.
- (2) Chruden, Herbert y Sherman, Arthur, "Administración de Personal", pág. 68.
- (3) Idem.
- (4) Mcfarland, Dalton E, "Administración de Personal, - Teoría y Práctica" pág. 129.
- (5) Reyes Ponce, Agustín, "Administración de Personal" - pág. 70.
- (6) McBeath, Gordon, "Organización y Planeación de Recursos Humanos", pág. 63.
- (7) Sikula Andrew, Fernando, "Administración de Recursos Humanos en Empresas", pág. 67.
- (8) Zerily Alfonso, A, "Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal", pág. 18.
- (9) Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", pág. 263.
- (10) Op. Cit., Zerily, Alfonso A, pág. 153.
- (11) Op. Cit., Arias Galicia, Fernando, pág. 257.
- (12) Op. Cit., Chruden, Herbert y Sherman, Arthur, pág. - 187.

- (13) Flippo, Edwin B, "Principios de Administración de -- Personal", pág. 179.
- (14) Op. Cit. Arias Galicia, Fernando, pág. 314.
- (15) Op. Cit. Reyes Ponce, Agustín, pág. 29.
- (16) Op. Cit. Arias Galicia, Fernando, pág. 374.
- (17) Op. Cit. Arias Galicia, Fernando, pág. 356.
- (18) Op. Cit. Arias Galicia, Fernando, pág. 358.
- (19) Op. Cit. Chruden, Herbert y Sherman, Arthur, pág. - 387.
- (20) Fuente: "La Industria del Calzado en México", estu-- dio realizado por FONEP.
- (21) Fuente: "Lineamientos Generales para la Planeación - del Sector del Calzado y Curtiduría", por Organiza-- ción Mexicana de Consultores, S.C.
- (22) Fuente: "La Industria del Calzado en México", por - FONEP.
- (23) Fuente: Revista "Calzado y Tenería", del mes de Ju-- nio 1983.
- (24) Fuente: Revista "Calzado y Tenería", del mes de Ju-- lio 1983.
- (25) Centeno, Javier, "Metodología y Técnica en el Proce-- so de Investigación", pág. 92.
- (26) Gortari, Eli De, "El Método en las Ciencias Sociales" pág. 50.

- (27) Asmus, V. F. Citado por Kopnin, "P. V. Hipótesis y -
Verdad", pág. 11.
- (28) Op. Cit. Werther, William B, pág. 29.
- (29) Op. Cit. (28), pág. 29.

BIBLIOGRAFIA

- Chruden, Herbert J. y Sherman W., Arthur, Administración de personal, México, 1977, Ed. CECSA.
- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, segunda edición, México, 1976, Ed. Trillas.
- Flippo, Edwin B., Principios de Administración de Personal, México, 1978, Ed. Mc Graw Hill.
- Werther, William B y Davis, Keith, Dirección de Personal y Recursos Humanos, México, 1982, Ed. Mc Graw Hill.
- Harris, O. Jeff, Administración de Recursos Humanos, México, 1980, Ed. Limusa.
- Dalton E., Mcfarland, Administración de Personal, Teoría y Práctica, México, 1972, FCE.
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal, México, 1971, Ed. Limusa-Willey.
- Sikula, Andrew, Fernando, Administración de Recursos Humanos en empresas, México, 1979, Ed. Limusa.
- Ley Federal del trabajo 1984.
- Calzado y Tenería, México, 1983 y 1984, varios números (revista)
- Enciclopedia Salvat Hermanos, Barcelona, España, 1969, - Salvat Editores, S. A., varios tomos.

- Enciclopedia Universitas, Barcelona, España, 1967, Salvat Editores.
- Organización Mexicana de Consultores, S.C., Lineamientos generales para la planeación del Desarrollo del sector del calzado y curtiduría, México, 1983, (Estudio - realizado para la CANAICAL).
- La Industria del Calzado en México, estudio realizado por FONEP.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Caryl, Curso de Administración Moderna., México, 1973, Ed. Mc. Graw-Hill.
- McBeath, Gordon, Organización y Planeación de Recursos Humanos; México, 1981, Ed. Lagos Consorcio Editorial, S.A.
- Zerily, Alfonso, A. Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal, México, 1973, Ediciones Deusto.
- Centeno, Javier, Metodología y Técnicas en el Proceso de la Investigación, México, 1981, Ediciones Joma.
- Gortari, Eli de, El Método en las Ciencias Sociales, México, 1979, Ed. Grijalvo.
- Asmos, V. F., Hipótesis y Verdad, México, 1969, Ed. Grijalvo.