

T 65 /
Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS TECNICAS DE
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EN VEINTE EMPRESAS MEXICANAS
DEL SECTOR PRIVADO

1001
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n

254
DOSAL SORIANO T. PATRICIA
RAMIREZ SOLTERO MA. ARACELI
REYES NAJERA MIRIAM PATRICIA
RUIZ FIERROS MARGARITA ROSA

DIRECTOR DE SEMINARIO:
L. A. E. RENE LECHUGA PEREGRINA

MEXICO, D. F.

9187

1979



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

T E M A R I O

	Pág.
Introducción	1
Justificación del trabajo	5
Aspectos Generales del trabajo	7
I. Problemas de la Administración de los Recursos Humanos en el país y cuáles son sus consecuencias.	11
1) Conceptos de Administración de Recursos Humanos.	
2) Orígenes de la Administración de Recursos Humanos. (Administración de Personal).	
3) Desarrollo de la Administración de Recursos Humanos (Administración de Personal) en México.	
4) Problemas actuales de la Administración de Recursos Humanos en las empresas mexicanas del sector privado.	
II. Cuáles son los aspectos que cubre la Administración de Recursos Humanos.	23
1) Las Relaciones Humanas	
2) Función de Empleo	
3) Función de Administración de Sueldos y Salarios	
4) Función de Relaciones Internas	
5) Función Servicios al Personal	
6) Función de Planeación de Recursos Humanos.	
III. El papel del L.A. en la Administración de Recursos Humanos.	33
1) Campo de acción del L.A.	
2) Papel del L.A. en la Administración de Recursos Humanos.	

IV. Técnicas Modernas de Administración de Recursos Humanos	39
1- Reclutamiento	
2- Selección	
3- Orientación o Inducción	
4- Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo	
5- Administración de Sueldos y Salarios	
6- Higiene y Seguridad Industrial	
7- Relaciones Laborales	
8- Servicios y Prestaciones	
9- Comunicación	
10-Relaciones Humanas en la Organización	
V. Planteamiento del Problema	165
VI. Diseño de la Hipótesis	167
VII. Diseño de la Muestra	169
VIII. Diseño de la Investigación	171
IX. Diseño del Cuestionario	173
X. Investigación de Campo	191
XI. Resultados de la Investigación	193
XII. Conclusiones	235
XIII. Recomendaciones	247
XIV. Bibliografía	253

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

iiPor finii

Después de veinte años de habersele dado importancia al área de Administración de Recursos Humanos en la organización y de haberse iniciado una etapa de investigación - en todo lo referente al personal, podemos afirmar que el - trabajador ya no es considerado y tratado en la empresa como una simple máquina, sino como centro medular de la misma, a su alrededor giran todas las funciones, y por ende, constituye su principal y constante preocupación.

El éxito y la supervivencia de las organizaciones, dependen en gran parte de la contribución que éstas reciben por parte de obreros, supervisores, técnicos y ejecutivos, - ya que el trabajo de unos, repercute en el bienestar de los demás; es aquí donde la Administración de Recursos Humanos - por medio de la aplicación de sus diversas técnicas, trata - de obtener óptimos resultados a través del elemento humano.

Es así, que las funciones del Departamento de Personal y la Administración de Recursos Humanos ya no son con-

sideradas como actos de benevolencia o de paternalismo, sino como el resultado de los esfuerzos de la compañía por mejorar la moral y la eficiencia de sus empleados.

El administrador moderno debe reconocer a sus empleados como individuos que buscan a través de su trabajo, llenar ciertas necesidades físicas, psicológicas y sociales, y quienes demandan ser tratados con consideración en este proceso; aunque tal tratamiento no significa necesariamente que los empleados necesiten ser consentidos o halagados, sí significa que a éstos debe concedérseles la oportunidad de alcanzar, a través de su trabajo, el sentimiento de dignidad y de autorespeto demandado por el individuo en una sociedad determinada.

Desafortunadamente en nuestro país, esto resulta algo utópico, ya que los recursos humanos en su mayoría tienen un bajo nivel de capacitación, además de tener una idiosincrasia muy sui-géneris, ya que todo lo toman de la manera más sencilla posible, en su desarrollo, su vida diaria, su trabajo, sus responsabilidades, en fin en todo aquello que les atañe.

Esto, aunado a la falta de preocupación de los empresarios mexicanos por aplicar todas aquellas técnicas existentes en la actualidad para contar con colaboradores lo su

ficientemente capacitados y motivados que lleven a sus organizaciones a un punto de total progreso y desarrollo; hasta cierto punto, sería necesario llevar a cabo una campaña o realizar actividades que coadyuven a la concientización de éstas personas ya que juegan un papel demasiado importante para el desarrollo de nuestra población y de nuestro país.

En la actualidad es necesario que los empresarios y los trabajadores estén concientes y rijan sus actividades, tomando como punto de partida todas aquéllas leyes que normen sus relaciones para poder lograr un completo desarrollo por ambas partes.

La administración de personal ha sufrido cambios drásticos en los cuáles la tendencia ha sido claramente hacia organizaciones más amplias y más importantes.

Todo nos indica que estos cambios han llegado para quedarse y seguir evolucionando a través del tiempo.

JUSTIFICACION DEL TRABAJO

Los principales motivos que originaron la presente investigación son los siguientes:

- 1) Conocer los principales problemas que se dan en las organizaciones mexicanas dentro del área de Administración - de Recursos Humanos, detectar las limitaciones y deficiencias a las que se enfrenta y así tener la oportunidad de aportar posibles mejoras dentro de ésta área.

- 2) Uno de los costos principales en cualquier organización, es el costo de la nómina que necesariamente está en relación con la producción de sus bienes o servicios. Este costo está determinado no solamente por la cantidad de salarios que se paga al personal, sino también por la contribución que éste personal aporta a la organización a cambio de los salarios que recibe. Una de las principales responsabilidades de los profesionales en Administración de Recursos Humanos es asegurar que los empleados valgan lo que se les paga y lo que se les paga, sea lo que ellos merecen.

3) Las inversiones en personas van en aumento. Las compañías no pueden darse el lujo de considerarlas a la ligera, deben ser conservadas y protegidas para el logro de sus objetivos.

4) A medida que transcurre el tiempo, es más difícil planear las estrategias más adecuadas que ayuden a las organizaciones a lograr la permanencia, motivación, satisfacción, y dedicación de los empleados hacia las funciones que desarrollan.

A través de esta investigación tratamos de saber cuáles son las principales causas que influyen para que las situaciones anteriormente mencionadas se den ó no en las empresas mexicanas.

5) Otro de los motivos lo constituye el hecho de determinar de qué manera se deben llevar a cabo los cambios necesarios para mejorar la situación de esta importante función.

6) Un motivo muy importante es el que se refiere a la necesidad de innovar y experimentar diversos sistemas dentro de todas y cada una de las áreas de la administración de recursos humanos, para así tener resultados positivos tanto materiales, humanos y técnicos, que redunden en beneficios tanto para los empresarios como para los empleados y trabajadores de cualquier tipo de organización.

ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO

Esta investigación se llevó a cabo de la siguiente forma:

- 1) Se determinó cuál era la hipótesis a comprobar.
- 2) En base a ésta, se diseñaron los cuestionarios, cuyo contenido fué constituido, con preguntas adecuadas para la obtención de los datos requeridos para comprobar nuestra hipótesis.
- 3) Se realizó la selección de las 20 empresas a investigar, se procuró que dentro de éstas se encontraran de varios giros y que fueran representativas tanto de la pequeña, mediana y gran empresa.
- 4) Una vez realizada ésta selección, se procedió a concertar citas con las personas encargadas de llevar a cabo las funciones de Administración de Personal y asistir a las entrevistas para que nos contestaran los cuestionarios.
- 5) Una vez que se tuvieron contestados los 20 cuestionarios,

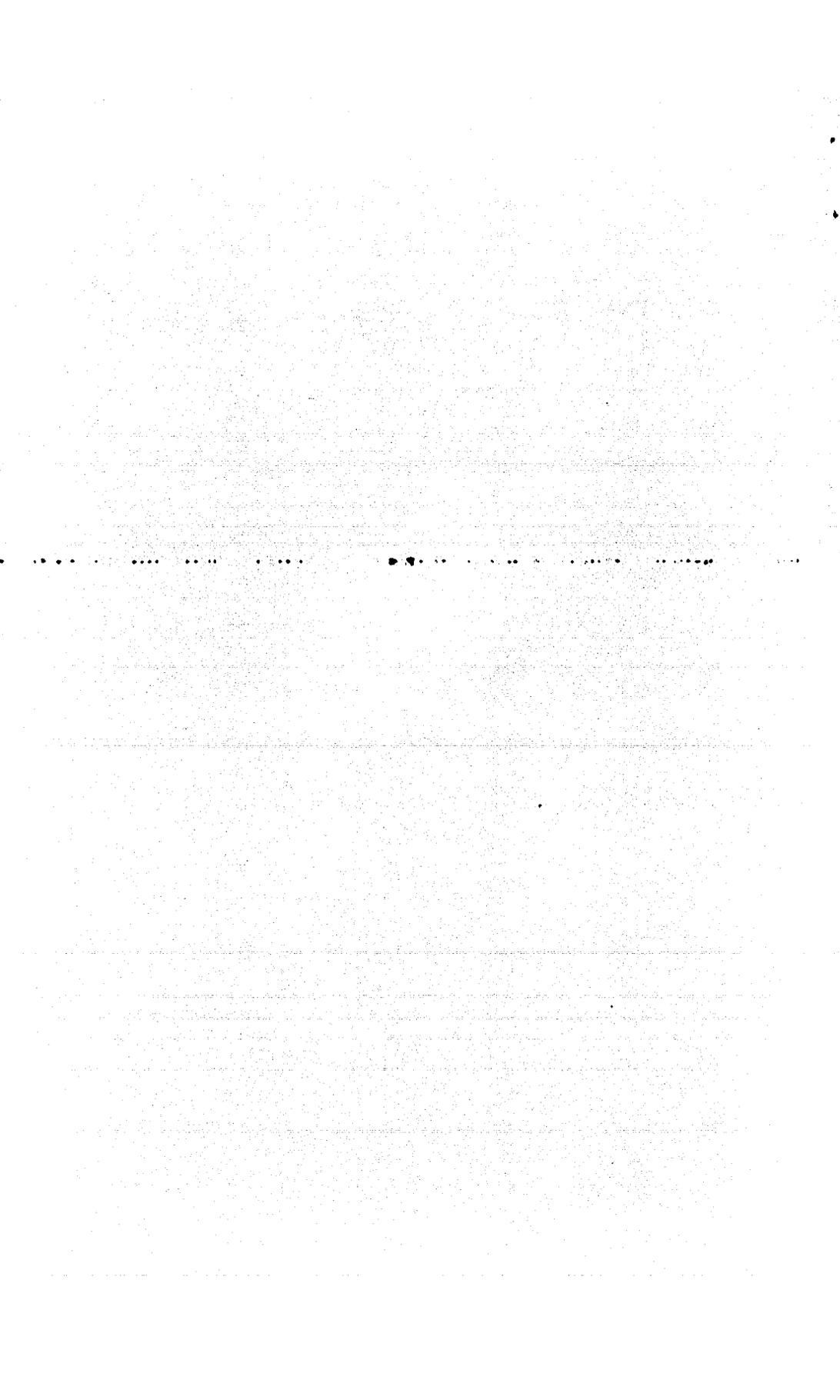
procedimos a realizar la tabulación de todas y cada una de las preguntas y hacer gráficas de cada una de éstas.

- 6) Por último, tomando como base la tabulación realizada, se obtuvieron los resultados de esta investigación, formulamos las conclusiones a las que llegamos y nos permitimos hacer una serie de recomendaciones con el objeto de que sirvan para lograr un funcionamiento adecuado y eficiente de ésta área de la Administración General, que resulta ser básica para el buen funcionamiento de cualquier tipo de organización.

Queremos hacer patente nuestro agradecimiento a las personas que tan amablemente colaboraron con nosotros para llevar a cabo esta investigación:

Lic. Sergio Alcaraz	Sears Roebuck de México, S.A. de C.V.
Sr. León Bialik	Plásticos Edo. Méx. S.A.
Sr. Armando Arieta	Fase, S.A. de C.V.
Lic. Jorge Treviño González	Colombin Bel, S.A.
Lic. Enrique González	U.S.M. Mexicana, S.A. de C.V.
Arq. Fernando Marché	Servicios Profesionales Tolteca, S.C.
Lic. Juan Toulumsis	Singer Mexicana, S.A. de C.V.
Lic. Roberto Ulloa	Cydsa
Lic. Mario A. Soto Vallejo	Admiral de México, S.A. de C.V.
Lic. Francisco J. Jiménez	Cardigan, S.A.

Sr. Luis Hernández Juárez	Laboratorios Leroy, S.A.
Lic. José Luis Rodríguez	Sanborn Hermanos, S.A.
Srita. Bertha Adalid	Industrial Minera México, S.A.
Lic. Francisco J. Vargas	Ingersoll Rand, S.A. de C.V.
Lic. Victor Alvear	Hules Mexicanos, S.A.
Lic. Ma. Luisa Correa	Nissan Mexicana, S.A. de C.V.
Lic. J. Miguel Méndez	Embotelladora Mexicana, S.A.
Sra. Velma Kurczyn	Banco B C H, S.A.
Lic. Roberto Mariscal	Byron Jackson Co, S.A.
Lic. Ernesto Alcocer	Celanese Mexicana, S.A.
Lic. Raúl Mejía E.	Catedrático de la U.N.A.M.
Sr. José Ma. Ramírez P.	Jomara, S.A.
Lic. José Sagaseta	Inds. Philadelphia, S.A.



C A P I T U L O I

PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL PAIS Y CUALES SON SUS CONSECUENCIAS

- 1) Conceptos de Administración de Recursos Humanos.
- 2) Orígenes de la Administración de Recursos Humanos
...(Administración de Personal).
- 3) Desarrollo de la Administración de Recursos Humanos
(Administración de Personal) en México.
- 4) Problemas actuales de la Administración de Recursos
Humanos en las empresas mexicanas del sector priva-
do.

1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1. La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conserva- -ción del esfuerzo, las experiencias, la salud, los co- -nocimientos y las habilidades de los miembros de la or- ganización, en beneficio del individuo, de la propia - organización y del país en general. (Arias Galicia)

1.2. La Administración de los Recursos Humanos se considera como un sistema en el cual los que participan buscan - alcanzar tanto las metas individuales como las del gru po. (Dale Yoder)

1.3 La administración de Recursos Humanos es la adquisi- -ción, desarrollo, utilización y mantenimiento de la - fuerza de trabajo y la ejecución de las funciones que- son una parte del proceso administrativo. (Chruden).

2. ORIGENES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

A principios de este siglo, Taylor y Fayol estable- -cieron las bases de la Administración a través de la coordi- -nación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los Re- -cursos Humanos que intervienen en el trabajo.

Taylor consideró que el trabajo debería ser analizado y estudiado sistemáticamente, usando el mismo enfoque científico que ha sido seguido por los investigadores en el laboratorio. Su Administración Científica constituía la sustitución de la investigación científica exacta y el conocimiento, por el criterio y la opinión particular, ya fuera del trabajador ó del jefe en todos los asuntos relacionados con los trabajos efectuados en la organización.

Estableció el estudio de tiempos como base para implantar los métodos y estándares apropiados para ejecutar un trabajo, para entrenar y supervisar a los empleados en el uso de los métodos apropiados y para evaluar su trabajo.

Consideró que la Administración Científica ofrecía el mejor enfoque para incrementar la productividad y las utilidades de los trabajadores y para proporcionar mayores utilidades a los propietarios y precios más bajos a los clientes.

Reconoció que la eficiencia dependía tanto de la buena planeación como de la ejecución apropiada, consideraba que las funciones de planeación eran, principalmente la responsabilidad de la Administración.

En el área de Administración de Recursos Humanos -

colocó un énfasis total en lo que se refiere a los estándares de trabajo, mejoramiento de métodos y sistemas de incentivos financieros, sin que aparentemente tomara en cuenta lo referente a los factores humanos.

Ayudó además a la Administración a reconocer el hecho de que los empleados difieren en sus habilidades y que muchos de ellos debido a las fallas en su asignación a un trabajo apropiado y a la falta de entrenamiento, no tienen la oportunidad de ejercer al máximo sus habilidades, en detrimento para ellos mismos y para la organización.

En su sentido moderno, se considera que el Departamento de Personal existe desde 1912. Para 1915 fué dado el primer curso sobre personal, que consistía en un programa de entrenamiento para administradores y empleados; para 1919 en una gran cantidad de universidades se ofrecían ya programas de entrenamiento en Administración de Personal, por esto, al iniciarse la década de 1920 el campo de Administración de Personal se encontraba bien establecido y ya contaban las organizaciones más grandes y las gubernamentales con un Departamento de Personal.

Debido a la necesidad de un mayor conocimiento relativo al comportamiento humano, se dió un énfasis mayor a la investigación de Personal, ejemplo de esto son los estu-

dios realizados por Elton Mayo acerca del comportamiento de los trabajadores, en una de las principales fábricas de Estados Unidos.

Se emprendieron estos trabajos con objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores.

3. DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (ADMINISTRACION DE PERSONAL) EN MEXICO.

En México, durante la revolución de 1910, se luchó por lograr una serie de reivindicaciones y objetivos para mejorar la situación de los trabajadores, estas acciones correspondieron a aspectos relativos a la Administración de Recursos Humanos.

Un fruto de esas demandas se vió por fin cristalizado en 1917, cuando fué incluido dentro de la nueva Constitución el artículo 123, que más tarde dió origen a la Ley Federal del Trabajo; Ley que contiene una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hizo necesaria la aplicación de modernas técnicas de administración de Recursos Humanos y la eliminación de todo aquello que implicara improvisaciones.

Dadas las características del desarrollo de nuestro país, no se tuvo que recorrer el largo camino que tuvieron que seguir otros países, para lograr la creación de técnicas de Administración de Recursos Humanos, en México se han aprovechado las experiencias y logros de esos países mediante un proceso de adecuación a la naturaleza de las empresas del país.

Como causa del rápido desarrollo de algunas empresas mexicanas, se vió la necesidad de reorganizar su estructura y crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, contando con un experto en la materia al frente de estos. En producción, era necesario controlar la calidad; la comercialización requería de nuevas técnicas, la contabilidad no se limitaba al pago de impuestos, y el departamento de Recursos Humanos, que únicamente formulaba nóminas requería de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos, en las relaciones obrero patronales, etc. Se considera que ésta sobrevino en los últimos años, por la intensificación notable de la observancia de la Ley.

4. PROBLEMAS ACTUALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS DEL SECTOR PRIVADO.

Basándonos en la definición anterior podemos señalar que los problemas fundamentales de la Administración de

Los Recursos Humanos en el país son:

- 1) En la actualidad gran cantidad de las organizaciones mexi-
canas cuentan con un Departamento de Recursos Humanos, pe-
ro en la mayoría de los casos si no es que en todos, se en-
cuentran manejados a un nivel bajo de eficiencia y sin
aplicar las diversas técnicas de Administración de Recur-
sos Humanos, lo que trae como consecuencia el que sea con-
siderado como un departamento más dentro de la organiza-
ción, sin ninguna importancia para el logro de los objeti-
vos de la misma.
- 2) Es necesario crear conciencia en las personas que se en-
cuentran al frente del Departamento de Recursos Humanos, -
que su campo de acción, no se limita al manejo de nóminas,
registros del Seguro Social y control de asistencia, sino
que debe incluir todo lo referente a las siguientes técni-
cas: Reclutamiento, Selección, Valuación de Puestos, Medi-
ción del Desempeño, Administración de Sueldos y Salarios,
Capacitación y Desarrollo, Higiene y Seguridad Industrial,
entre otras de las muchas técnicas que incluye la Adminis-
tración de Recursos Humanos.
- 3) Es recomendable y necesario que los directivos de las -
organizaciones reconozcan la importancia real que tienen-
para el desarrollo de la organización, las funciones del -

10) Problemas a resolver conjuntamente por empresarios y trabajadores dentro de una organización:

- lograr la subsistencia de la organización
- mejorar su rendimiento
- abatir costos
- lograr el desarrollo del personal
- lograr óptimas condiciones en materia de Higiene y Seguridad Industrial.
- conseguir que exista un ambiente de mutua confianza en las relaciones, y
- el mejoramiento de los sistemas y de la organización para hacerla más efectiva.

Todos los puntos citados anteriormente son el resultado de la observación directa en organizaciones mexicanas en lo que a organización y funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos se refiere, son reflejo de la situación actual de la Administración de Recursos Humanos en nuestro país.

Departamento de Recursos Humanos, y la necesidad que existe de contar con un ejecutivo idóneo para la organización y dirección de este departamento.

- 4) Nos enfrentamos así, a un círculo vicioso integrado por la falta de profesionalismo tanto de los directivos como de los encargados del manejo del Departamento de Recursos Humanos.
- 5) Otro problema fundamental es el que se refiere a la no identificación del trabajador con la labor que desempeña, es aquí donde nos enfrentamos al trabajo deshumanizado y el trabajador mecanizado; en estas condiciones es más que imposible, que el sujeto se vincule con la organización y pueda descubrir el valor o la significación que para él, para la organización y para la sociedad representa su esfuerzo.
- 6) Debemos considerar que todo ser humano busca a través de su colaboración en una organización, la satisfacción de necesidades de seguridad, pertenencia, aceptación, estima y autorealización, cosa que se torna en ocasiones inalcanzable, debido a la mala organización y aplicación de las técnicas de Administración de Recursos Humanos dentro de las organizaciones.

7) Las dos principales motivaciones de un individuo para pertenecer a una organización son:

- una adecuada remuneración a su esfuerzo, y
- una amplia posibilidad de desarrollo dentro de las actividades que realiza.

Estas motivaciones se enfrentan a obstáculos dentro de la organización, representados por la mala aplicación de la Administración de Sueldos y Salarios y la no existencia de programas de incentivos no financieros y proyección.

8) Dos aspectos fundamentales que intervienen para el logro de la motivación y el aumento en la productividad y colaboración de los trabajadores son:

- el estado en que se encuentra el lugar de trabajo, y
- las condiciones del ambiente de trabajo.

Estos aspectos se tornan problemáticos por la poca o nula aplicación de programas de Higiene y Seguridad Industrial y Relaciones Humanas.

9) Es problema conjunto de empresarios y trabajadores llegar a la creación de una auténtica comunidad de trabajo, en la que se luche por lograr los objetivos totales y se logre una cooperación efectiva en la realización de sus actividades.

C A P I T U L O I I

CUALES SON LOS ASPECTOS QUE CUBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- 1) Las Relaciones Humanas**
- 2) Función de Empleo**
- 3) Función de Administración de Sueldos y Salarios**
- 4) Función de Relaciones Internas**
- 5) Función Servicios al Personal**
- 6) Función de Planeación de Recursos Humanos**

1. LAS RELACIONES HUMANAS

Un aspecto muy importante que cubre la Administración de Recursos Humanos, es lo referente a las relaciones humanas, representadas por:

a) La Adaptación del hombre al trabajo:

Esto es, que de acuerdo a las características de cada individuo se les asigne el puesto que más le convenga, logrando así, hacer más feliz al individuo y más productiva a la organización.

b) La adaptación del trabajo al hombre:

Para lograr esto se debe adaptar el ambiente físico de trabajo, la maquinaria y las instalaciones a la actividad de los individuos.

c) La adaptación del hombre al hombre:

Se debe basar en un ambiente de trabajo integrado por la mutua confianza y el respeto a su condición de seres humanos.

2. FUNCION DE EMPLEO

Respecto a la función de empleo, la Administración

de Recursos Humanos debe lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos. Existe tanto beneficio para la empresa al contar con personal calificado como también para los solicitantes ser considerados para un posible empleo. Lo anterior debe ser reflejado por las políticas de la organización en lo que a dotación de personal se refiere, para asegurar que todos los solicitantes reciban un trato equitativo y considerado.

Esto se puede lograr a través de las siguientes subfunciones:

-Sub-función de Reclutamiento

Es responsable de buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

-Sub-función de Selección

Es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la vacante y se les deban ofrecer posiciones en la organización.

-Sub-función de Inducción

Su objetivo es dar la información necesaria al nuevo

vo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes - para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales - que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación total entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

-Sub-función de Integración, Promoción y Transferencia

Tienen como objetivo asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades, buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquéllos movimientos que les permitan una mejor posición para su desarrollo, - el de la organización y de la colectividad.

-Sub-función de Terminación de Relaciones Laborales

Tiene como objetivo que llegado el momento del término del contrato de trabajo, se haga en la forma más conveniente, tanto para la organización como para el trabajador, - de acuerdo con la ley.

3. FUNCION DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Tiene como objetivo lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo

de cada puesto.

-Sub-función de Valuación de Puestos

Tiene como objetivo determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una organización a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

-Sub-función de Encuestas de Salarios

Tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la estructura de salarios de una organización y la de otras que puedan tener influencia sobre ella.

-Sub-función de Asignación de Funciones

Tiene como objetivo asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

-Sub-función de Determinación de Salarios

Tiene como objetivo asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos

similares en el mercado de trabajo.

-Sub-función de Calificación de Méritos

Tiene como objetivo lograr una valorización separada de cada una de las características del trabajador, ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto, con lo que se elimina la apreciación conjunta y, por lo mismo, vaga e imprecisa.

-Sub-función de Compensación Suplementaria (Incentivos y Premios)

Tiene como objetivo establecer horarios de trabajo y determinar períodos de ausencia con o sin goce de sueldo, así como sistemas eficientes que permitan su control.

4. FUNCION DE RELACIONES INTERNAS

Tiene como objetivo conciliar los intereses de los trabajadores y de la organización para el logro de la satisfacción en el trabajo y oportunidades de progreso.

-Subfunción de Comunicación

Tiene como objetivo determinar, implantar y promover los sistemas, medios y climas apropiados para desarrollar

e intercambiar ideas e información dentro de la organización.

-Sub-función de Contratación Colectiva

Tiene como objetivo lograr que los acuerdos realizados con organizaciones de trabajadores, satisfagan de la mejor manera posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

-Sub-función de Motivación de Personal

Tiene como objetivo desarrollar formas para mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obreropatronales y la calidad del personal.

-Sub-función de Desarrollo de Personal

Tiene como objetivo lograr el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

-Sub-función de Entrenamiento

Tiene como objetivo dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus habilidades, en bien de él mis

mo y de la organización.

6. FUNCION DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Tiene como objetivo llevar a cabo investigaciones cuyo fin sea realizar la proyección de la estructura de la organización a futuro, incluyendo en éstos, análisis de puestos y funciones a realizar, de acuerdo con un estudio de las posibilidades de desarrollo, tanto de la organización como de los trabajadores, para así decidir qué programa de capacitación y adiestramiento deberán implantar, para que éstos ocupen las nuevas vacantes, o en un caso dado, planear el sistema a seguir para llevar a cabo, el reclutamiento y la selección del nuevo personal a emplear.

C A P I T U L O I I I

EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- 1) Campo de acción del Lic.: en Administración
- 2) Papel del L.A. en la Administración de Recursos Humanos.

1. CAMPO DE ACCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

La actividad principal de la Administración es llevar a cabo la coordinación de todas las actividades y todos los recursos con que cuenta la organización, para la consecución de sus objetivos de la manera más eficiente.

En épocas pasadas, la Administración se llevaba a cabo de una manera empírica, en base a las características personales de los dirigentes de las organizaciones, gracias a esto se dió un progreso económico en el mundo; como consecuencia de este progreso se tuvo un aumento en la complejidad de los problemas administrativos, problemas que no podían resolverse tomando como base la experiencia, sino a través de una ciencia que reuniera un conjunto de conocimientos enfocados a la Administración General.

En nuestro tiempo es necesaria la existencia de un profesionalista que actúe como coordinador de todas las actividades funcionales de la organización, a través de la aplicación de las técnicas de la Administración Moderna; es aquí donde localizamos el campo de acción del Licenciado en Administración, no como un experto en todas las áreas, sino como un elemento con suficientes conocimientos en cada una de las áreas para lograr la coordinación de todas las actividades de la organización y así llegar al logro de sus objetivos, -

sin tener los problemas a que podría enfrentarse una persona o un profesionalista con una preparación concentrada en alguna área en especial.

Podemos afirmar, que las actividades del Licenciado en Administración son semejantes a las que realiza un médico general, investiga la organización, determina las áreas problemáticas, realiza un diagnóstico y en base a éste - - orienta a la organización hacia el asesor especialista que - le convenga consultar para hacer más eficiente su funcionamiento, en todas las áreas.

2. PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Como resultado de su formación profesional generalista, el Licenciado en Administración participa en la planeación y valoración de políticas, programas y procedimientos de personal, determinación de fuentes de reclutamiento, programas de capacitación y desarrollo, implantación y control de sistemas de Administración de Sueldos y Salarios, - Sistemas de remuneración e incentivos y otros.

La Administración de personas es la tarea crucial de todo verdadero administrador.

Cualquiera que sea su nivel dentro de la organización, el verdadero administrador debe preocuparse más, por - dedicar una mayor parte de su tiempo a la Administración de - personas que a cualquier otra área de la organización. Su - responsabilidad de administrar Recursos Humanos va mucho más - alla de llevarse bien con las personas, en relación con las - metas, políticas y programas de la organización en la que co - labora.

El éxito de todo buen administrador depende, en - gran parte, del proceso que siga para la formación de los Re - cursos Humanos que existan en la organización en la que pres - ta sus servicios.

C A P I T U L O I V
TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS

1) Reclutamiento

1.1 Reclutamiento Interno

1.2 Reclutamiento Externo

2) Selección

2.1 Definición

2.2 Principios de Selección

2.3 Elementos del Proceso de Selección

2.4 Hoja de Solicitud de Empleo

2.5 Entrevista

2.6 Pruebas Psicológicas

2.7 Pruebas de Trabajo

2.8 Exámen Médico

2.9 Investigaciones Socioeconómicas

2.10 Contratación

3) Orientación ó Inducción

4) Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo

4.1 Definición Entrenamiento

4.1.2 Definición Capacitación

4.1.3 Definición Desarrollo

4.2 Entrenamiento

4.3 Capacitación

4.4 Desarrollo

5. Administración de Sueldos y Salarios

5.1 Factores en la Determinación de Sueldos y Salarios.

5.2 Análisis de Puestos

5.3 Valuación de Puestos

5.4 Calificación de Méritos

5.5 Encuestas Regionales de Salarios.

6. Higiene y Seguridad Industrial

7. Relaciones Laborales

7.1 Contrato Colectivo

7.2 Reglamento Interno de Trabajo

8. Servicios y Prestaciones

8.1 Definición

8.2 Servicios

8.3 Prestaciones

8.4 Prestaciones que otorgan las Organizaciones.

9. Comunicación

9.1 Definición

9.2 Proceso de la Comunicación

9.3 Barreras de la Comunicación

9.4 Tipos de Comunicación

10. Relaciones Humanas en la Organización

.....

.....

.....

1. RECLUTAMIENTO

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de las varias posiciones al individuo que esté más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar contratados en otros puestos dentro de la organización, ó, pueden ser reclutados fuera de ella. Así tenemos que el reclutamiento de personal requiere de la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, con el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta, en la apertura actual o futura de nuevos puestos. -- También existe mayor probabilidad de localizar a solicitantes mejor calificados si se usa una variedad de fuentes, en especial si la disponibilidad de solicitantes de cualquier fuente varía de acuerdo con las condiciones del mercado.

1.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

Se implanta a través de ascensos, transferencia ó recomendaciones por parte de los trabajadores actuales. El uso de las fuentes internas, si sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción de los empleados, -- puede ser benéfico para la moral de trabajo y puede hacer -- que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene el entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las --

fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si dentro de la organización no existen individuos que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante.

1.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

En ocasiones las organizaciones se ven imposibilitadas para cubrir sus requerimientos de personal desde dentro, por lo que se ven en la necesidad de recurrir a fuentes externas.

Existen muchas fuentes externas, de las cuáles es posible reclutar personal; algunas de ellas pueden usarse para cubrir diversos puestos, pero existen otras que pueden -- utilizarse sólo para cubrir puestos a nivel ejecutivo, profesional y técnico.

La selección de estas fuentes dependerá: del tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas.

Algunas de las principales fuentes externas de reclutamiento, en orden de importancia, son las siguientes:

1. Anuncios. Ya sea que se hagan a través del periódico, radio, o televisión, suelen ser útiles cuando se trata -

de personal calificado, ya que es posible precisar los requisitos necesarios para la vacante. Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes. Si el anuncio se coloca en una publicación profesional o comercial, que llegue a un grupo de lectores seleccionados y deseados, ofrecerá mayores posibilidades de producir resultados favorables, que si se colocara en una publicación de circulación masiva.

2. Instituciones Educativas. La creciente demanda de personal, que cuenta con grados académicos superiores en los campos administrativos, científico y técnico, ha llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en las secundarias, escuelas comerciales o universidades. La mayoría de colegios y universidades tiene un servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar colocación, por lo que proporcionan los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación pueden ser de ayuda para los reclutadores para localizar candidatos calificados, concertar entrevistas con ellos, y distribuir folletos, manuales y todo tipo de literatura de la compañía entre las personas interesadas.

3. Agencias de Colocaciones. Puede ser posible que en ocasiones las organizaciones aprovechen la ayuda de las - - agencias de colocación para reclutar solicitantes. Estas agencias pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren considerablemente en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidas a través de ellas. -- Algunas agencias reciben el apoyo público y operan sobre la base de no obtener lucro, mientras que otras actúan como empresas lucrativas y marcan honorarios para el solicitante y/o para la empresa. En nuestro país está prohibido, por la Ley Federal del Trabajo cobrar honorarios a los solicitantes de empleo.

- Las Agencias Privadas de Empleo.- Debido a que cargan honorarios, a las organizaciones, tienden a proporcionar servicios de empleo más especializados que las agencias públicas, y a menudo, sirven a una clase particular de clientela. Además de enviarlo con quienes solicitan empleados, los servicios para el solicitante pueden incluir consejo vocacional y guía o ayuda para preparar historias de datos personales.

Los servicios a las organizaciones pueden incluir la publicación de las vacantes, en forma que no se revele la identidad de la misma y la conducción de las entrevistas.

- Las Agencias Públicas del Empleo. Son patrocinadas por el gobierno del país, a través de la Secretaría del Trabajo que presta servicios a todo tipo de solicitantes de empleo, y, a través de cartas impresas con un formato establecido, envía a éstas personas a las organizaciones - en las que pueden ser contratados. El servicio que otorga es gratuito, (por Ley).

En México, también existen revistas editadas por - diferentes organismos tales como:

- Cámara Nacional de Comercio
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- Cámara de Industria y Comercio,

en las que se incluyen los datos de solicitantes de empleo y requisiciones de organizaciones, quienes por este medio, tratan de establecer contacto con personal especializado y con experiencia en los puestos que desean cubrir, a través de -- las personas encargadas de esa sección de la revista, se puede establecer contacto, con las personas que les interesan.

2. SELECCION

2.1 DEFINICION:

La selección de personal es un proceso cuyas etapas nos ayudan a encontrar el hombre adecuado para cada una de las vacantes que requiere cubrir la organización; para poder llevar a cabo la selección, los individuos responsables de realizar este proceso, deben contar con la información precisa acerca de las vacantes de la selección.

- Colocación

Las personas encargadas de realizar la selección, deben tener un criterio lo suficientemente amplio como para poder descubrir todas las habilidades del solicitante y en base a ellas determinar para qué puestos puede ser candidato viable, esto es, que no sólo lo tomen en cuenta para el puesto que indica en la solicitud que formuló.

- Orientación

Las personas encargadas de la selección de personal, deben tener siempre en mente que su organización forma parte de un macrosistema y que por lo tanto deben contribuir a la solución de los problemas de subocupación y desempleo; esto puede lograrse orientando a los candidatos que -

por alguna razón no encuentren empleo en su organización, -- hacia otras en las que sea probable lo consigan.

En México, ciertas organizaciones realizan un convenio que consiste en el intercambio de solicitudes y vacantes, que en un momento dado, pueden ser de utilidad para cubrir sus necesidades.

Además, es necesario, que el seleccionador tenga - el tacto y la capacidad suficiente como para poder indicar, - en caso necesario, al solicitante que no cubre los requisitos indispensables de la vacante o que ésta ya ha sido cubierta. Resulta negativo para la organización, que el seleccionador dé falsas esperanzas a los solicitantes que de ninguna manera tengan cabida dentro de la misma.

- Etica Profesional

El trabajo del seleccionador implica dos tipos de responsabilidad: ética y humana, ya que las decisiones que tome con respecto a los candidatos, influyen tanto en su vida laboral como personal; esto es, que una persona que se contrata en un puesto para el cual no tiene capacidad, o se le coloca en un puesto inferior a su capacidad puede ser --- fuente de frustración para el candidato y, además, afectar - negativamente a la organización.

2.3 ELEMENTOS DEL PROCESO DE SELECCION.

Para que se inicie el proceso de selección es necesario que se den en la organización una o varias vacantes -- como resultado de operaciones de transferencia, promoción o separación de elementos de la organización o por una necesidad de aumento de personal.

El número de pasos que se siguen para llevar a cabo el proceso de selección dependerá básicamente de:

1. Políticas de la Organización
2. Tipo y Nivel del Puesto
3. Costo.

Un punto fundamental dentro de este proceso es el hecho de comprobar si dentro de la organización existen o no empleados que puedan ocupar las vacantes existentes; después de verificar esta información y resultar negativa se debe -- proceder a la iniciación del proceso de selección de personal externo

- Requisición. En el momento en que surge una vacante se debe notificar al departamento de selección de personal -- a través de una requisición, la cual debe contener la siguiente información:

- Departamento que solicita personal
- Persona que hace la requisición
- Puesto de la persona que la formula
- Nombre del puesto vacante
- Sueldo mínimo y máximo
- Motivo de la requisición (despido, renuncia, incapacidad etc.)
- Tipo de puesto (eventual, de planta)
- Horario
- Actividades rutinarias.
- Actividades
- Conocimientos especiales
- Escolaridad.
- Experiencia mínima y máxima
- Conocimiento de idiomas
- Persona a la que reportará
- Manejo de documentos confidenciales
- Sexo
- Edad
- Estado civil
- Disponibilidad para viajar
- Disponibilidad para cambio de residencia
- Características personales del candidato
- Fecha
- Firma

En base a la requisición, el Departamento de Recursos Humanos a través de su oficina de reclutamiento elegirá la fuente más apropiada para la captación de candidatos para la(s) vacante(s) que se desea(n) cubrir y así se puede continuar con el proceso de selección.

2.4 HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

Las organizaciones cuentan con formas especiales - diseñadas por el Departamento de Recursos Humanos que ofrece como ventaja obtener la información requerida mas rápida y - eficientemente, dependiendo del nivel de puesto que se solicita se pedirá como complemento de la hoja de solicitud un curriculum vitae del candidato.

- Importancia del llenado de la hoja de solicitud.

No debe considerarse sólo como la base del proceso de selección; sino como el principal documento por medio del cual se tendrá la información respecto a cada candidato, se utiliza para determinar qué candidatos pueden ser aceptados - y cuáles deberán ser rechazados; a primera vista permite al seleccionador comprobar si cubre los requisitos para el puesto que se solicita y es considerada como base de la entrevista preliminar que constituye el primer contacto entre la organización y el solicitante.

2.4.1 DATOS FUNDAMENTALES QUE DEBE CONTENER LA HOJA DE SOLICITUD:

- Empleo que solicita
- Sueldo que pretende
- Generales del solicitante (nombre, domicilio, estado civil, etc.)
- Estructura familiar y sus características económicas - (nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante, dependientes, contribución econó mica en el sostenimiento del hogar, etc).
- Antecedentes de trabajo (empresas en que ha trabajado, puesto que ocupó, tiempo en que prestó sus servicios, sueldo que percibía, motivo de separación, etc).
- Escolaridad (todos y cada uno de los grados cursados)

Esta información debe ser ampliada en la entrevista.

2.5 ENTREVISTA

Consiste en la obtención de información oral de parte de una persona (el entrevistado) recabada por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara; que pretende detectar de manera general y en un mínimo de -

tiempo las características generales del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; con el objeto de descartar a aquéllos candidatos que definitivamente no reúnan los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

La entrevista a la fecha sigue representando un -- instrumento clave en el proceso de selección.

2.5.1 TIPOS DE ENTREVISTA

Entrevista libre. Este tipo de entrevista se lleva a cabo espontáneamente sin que exista un orden preestablecido.

Entrevista dirigida. El entrevistador selecciona temas relacionados con la actividad del entrevistado, con el fin de lograr lo siguiente:

- Completar o explicar los datos de la solicitud.
- Qué fue lo que motivó su visita a esa organización.
- Qué espera encontrar en su trabajo
- Qué necesidades personales y familiares tiene
- Qué sueldo espera y qué trabajo le gustaría desempeñar.
- Cuáles son sus aficiones principales.

Entrevista estandarizada. Es la más altamente es-

estructurada, ya que se formulan preguntas previamente establecidas, de las cuales el entrevistador no puede salirse.

2.5.2 FASES DE LA ENTREVISTA

a) Rapport. Esta etapa de la entrevista tiene como objetivo disminuir la tensión natural del solicitante, a través de un trato cordial, preguntas sencillas, y un ambiente tranquilo.

b) Cima. Durante ésta etapa de la entrevista se deben explorar las siguientes áreas:

- Historia laboral del candidato. Con el fin de conocerla forma en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.
- Historia educativa. Se puede determinar si es que el candidato ha tenido una continuidad en sus estudios, su duración, el rol que tuvo en este ambiente, relaciones con autoridades, nivel de calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. Se puede establecer la relación existente entre las tareas que ha desempeñado, sus intereses vocacionales y la carrera que ha elegido y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.

- Historia personal. A través de ésta se puede obtener información respecto a la forma en que maneja sus relaciones interpersonales y su estado de salud.
 - Tiempo libre. Se trata de obtener información respecto a la forma en que ocupa su tiempo libre, con objeto de precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
 - Proyectos a corto y largo plazo. Se trata de obtener información sobre la proyección que pretende a futuro, realización y autodeterminación de sus metas; es una forma de conocer la objetividad que tiene respecto a los recursos con que cuenta y las metas que desea alcanzar.
- c) Cierre. Momentos antes de dar por terminada la entrevista se le indica al entrevistado el final de la misma, dando así lugar a que formule preguntas, manifieste sus impresiones sobre la entrevista y por último, darle a conocer cuál es el siguiente paso a seguir.

En estas fases se deberá decidir si el candidato es aceptado o no; en caso negativo, el entrevistador deberá orientarlo tomando como base sus conocimientos del mercado de trabajo para lograr que el entrevistado sienta que valió

la pena acudir a esa entrevista, y, el no ser aceptado no signifique una derrota, sino un estímulo para buscar un empleo que le permita un mayor aprovechamiento y desarrollo de sus conocimientos.

Debemos recordar que la extensión y la profundidad de la entrevista de selección depende del nivel al que se selecciona el personal.

2.5.3 INFORME DE LA ENTREVISTA

Después de concluida la entrevista el entrevistador deberá redactar un informe claro, concreto y entendible respecto al resultado y conclusiones de la misma, la tarea del administrador no termina con este informe, sino que debe realizar una autocrítica sobre la entrevista realizada, y, establecer un seguimiento del entrevistado en caso de que se le haya contratado, para comprobar las conclusiones establecidas por él en este informe, contra la valoración que se ha hecho del trabajo que la persona contratada realiza.

2.6 PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Es necesario que verifiquemos de alguna manera la capacidad que el candidato tiene para ocupar el puesto que él pretende o al que lo destinemos; por esto las pruebas son

necesarias tanto para la selección como para la contratación del personal.

Una división general de estas pruebas es la siguiente:

- Pruebas de aptitud. Se trata de determinar las cualidades potenciales que el individuo posee.
- Pruebas de capacidad. Se trata de determinar qué cualidades ya ha desarrollado y que se pueden aplicar de inmediato a un trabajo.
- Pruebas de temperamento - personalidad. Por medio de estas se estudia lo dinámico psíquico del individuo en diversos niveles, con el fin de determinar sus reacciones más comunes, sus conflictos de tendencias, la estructura de sus motivaciones. Se trata de predecir con la mayor confiabilidad posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción -- posterior.

2.6.1 BENEFICIOS QUE OFRECEN LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS:

- Pocos errores en el entrenamiento
- Progreso más rápido en el entrenamiento

- Unidad de producción más alta
- Colocación más efectiva para cada empleado
- Satisfacción en el trabajo
- Disminución en la rotación de personal

2.6.2 REQUISITOS QUE DEBE DE CUBRIR LA PRUEBA PSICOLOGICA

- **Válidez.** Grado con el cual mide una prueba lo que se -- propone medir.
- **Confiabilidad.** Consistencia de la calificación obtenida por una misma persona cuando se le vuelve a aplicar la -- misma prueba.

2.6.3 DIFERENTES TIPOS DE PRUEBAS PSICOLOGICAS

- **Examen psicotécnico.** Está formado por un conjunto de -- pruebas, llamadas baterias de pruebas, y que se utilizan con el objeto de medir diferentes aspectos de la persona lidad del sujeto, aptitudes y habilidades para poder pre decir sus posibilidades de adaptación a la organización.
- **Waistest.** Establece o determina el cociente intelectual y traza un diagnóstico de la inteligencia conjugando la calidad de la dotación natural del individuo, riqueza -- del medio educacional, la influencia de la instrucción -

de las experiencias de la vida y la fuerza de las predicciones culturales específicas.

- Barsit. Sirve para obtener rápidamente un índice de inteligencia.
- Dominós. Está destinada a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas.
- Machover. Se utiliza para que el individuo exprese sus propios conflictos y necesidades corporales por los impulsos y compensaciones.
- Bender. Se utiliza principalmente para conocer el nivel de maduración del sistema nervioso, explora retardo, regresión y efectos cerebrales orgánicos.
- Gordon. Explora rasgos de personalidad dentro del área de trabajo: responsabilidad, cautela, vigor, sociabilidad, etc.
- C.P.F. Determina si existen o no, y en qué proporción, los factores de contacto de la personalidad, verifica la extroversión - introversión.

- N.P.F. Permite saber si existen ó no, y en qué proporción, los factores neuróticos de la personalidad, éstos es, el balance emocional del sujeto.
- 16 D.F. Verifica 16 factores de la personalidad y da una visión más amplia del individuo.
- Minnessota. Esta prueba también es de personalidad y en ocasiones se pide una pequeña autocrítica.
- Roschard. Esta prueba es proyectiva de la personalidad.

2.7 PRUEBAS DE TRABAJO

Las aplica el futuro jefe a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige, también las puede aplicar el responsable de la selección, siempre y cuando lo determine dicho jefe.

2.8 EXAMEN MEDICO

Se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, porque para ser útil, debe ser lo más completo -- posible, por lo que resulta costoso; es por eso que solo debe aplicarse a aquéllos candidatos de los que se tiene una gran probabilidad de que serán empleados, en atención de los resultados de las demás pruebas. Tiene como fines principa-

les los siguientes:

- Saber si el candidato padece enfermedades contagiosas
- Si tiene alguna enfermedad que constituya un impedimento para el puesto que se le ofrece.

- Saber si existen probabilidades de que sea alcohólico o drogadicto.

2.9 INVESTIGACIONES SOCIOECONOMICAS

Se trata de la verificación de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista de preselección; al mismo tiempo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha estado relacionado. De acuerdo con la política de cada organización, ésta investigación será realizada por una trabajadora social, un agente de investigaciones o se solicitará por escrito. La veracidad de la información obtenida mediante ésta investigación de acuerdo con la experiencia, nivel y -- puesto que se pretende cubrir y el costo de la misma, determinarán el canal que se utilice para llevarla a cabo.

2.10 CONTRATACION

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características del candidato una vez que se ha decidido la aceptación de éste y el puesto al que deberá dedicarse, existe la necesidad de complementar sus datos para integrar su expediente de trabajo. Entre estos datos se encuentra:

- Fotografías
- Llenado de formas
- Filiación dactilográfica
- Contrato por período de prueba
- Contrato normal de trabajo

Por lo general se toma la contratación como el punto final del proceso de selección, pensamiento totalmente erróneo, ya que la selección implica un problema de vaticinio, el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo, esto nos conduce a la necesidad de establecer un procedimiento de control respecto a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, para que en caso de no serlo se introduzcan los cambios necesarios en el proceso de selección.

Dentro de este procedimiento pueden emplearse:

- Entrevistas de ajuste, que se deben realizar en un plazo determinado después de la contratación, durante el cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, las del nuevo empleado sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc. Posteriormente se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y las correcciones necesarias; pueden emplearse también las medidas de eficiencia y las calificaciones de méritos para comprobar la eficacia de las predicciones.

3. ORIENTACION O INDUCCION

Ya que se ha seleccionado y contratado a uno de -- los aspirantes para ocupar un puesto dentro de la organiza-- ción, se debe tomar en cuenta que una nueva personalidad va a integrarse a ella. Es innegable que el nuevo empleado va a formar parte de un nuevo ambiente, con normas, políticas, - procedimientos y costumbres desconocidas para él, este desco- nocimiento puede afectar tanto su eficiencia como su satis-- facción. Es por esto, que la organización debe preocuparse de informar sobre todos estos aspectos a los nuevos empleados y crear e implantar planes y programas que tengan como obje- tivo lograr la integración de los individuos en el menor -- tiempo posible a su puesto, jefe, grupo de trabajo, y a la - organización en general. Un programa formal de inducción de- be proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que el desempeño de su puesto contribuye al éxito de la - organización, la forma en que los productos o servicios de - la organización contribuyen a la sociedad; es indispensable que encuentre su lugar dentro de la organización.

Para que un programa de orientación o inducción es- té bien integrado, es necesario que se lleve a cabo con la - cooperación entre el departamento de personal y el personal- de línea; el departamento de personal, en la mayoría de los casos, es responsable de coordinar las actividades de orien-

tación o inducción de la organización y proporcionar la información relativa a las condiciones del empleo, los salarios, prestaciones y otras áreas que no están directamente bajo la responsabilidad de los supervisores. El supervisor tiene el papel más importante en el programa de orientación o inducción, por lo que es necesario que el supervisor disponga de tiempo suficiente para poder discutir aspectos importantes del trabajo con los empleados el primer día de labores así como establecer una relación cordial que facilite las comunicaciones, el aprendizaje posterior, así mismo, deberá de informar a los miembros del grupo de trabajo que se ha agregado un nuevo empleado al grupo.

La mayoría de las organizaciones cuentan con manuales de bienvenida que contienen entre otras cosas, información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, -- trabajo a desempeñar, etc; este manual es entregado al nuevo empleado en su primer día de trabajo, además acatando el Artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo se debe entregar a cada nuevo trabajador una copia del reglamento interior de trabajo, para que desde el primer día de labores en una nueva organización, tenga conocimiento de éste, y, así evitarse posibles dificultades en el desempeño de su puesto.

4. ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO

4.1 DEFINICION.

ENTRENAMIENTO.- Es un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con objeto de ascenderlos a puestos de supervisión y para mejorar su competencia y capacidad para desempeñar una labor. (DALE YODER)

CAPACITACION.- Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes del colaborador; es la función educativa de una organización, por la cuál se satisfacen necesidades presentes y se previenen necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. (A. SILICEO)

DESARROLLO.- Significa lograr el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquéllos, que tienen más alta jerarquía en la administración de la organización (I. GUZMAN VALDIVIA).

4.2 ENTRENAMIENTO.

Las actividades de entrenamiento son tan antiguas como los trabajos; sin embargo, sólo desde hace poco tiempo los patronos se han echado auestas la responsabilidad de entrenar a sus empleados.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, debido a las diferencias entre los individuos que la componen así como los cambios que se dan en cualquier organización en desarrollo, es necesario adecuar las habilidades del elemento humano a los requisitos de las tareas que desempeña o con las que en el futuro realizará, es así como surge la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr la optimización del elemento humano: el supervisor. Además de esa responsabilidad debe lograr el desarrollo del elemento humano que se encuentra a su disposición, con el fin de que logre satisfacción para sí mismo, para la organización y para la sociedad en la que vive; el logro de esa satisfacción se alcanzará en la medida en que el individuo adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades para la cuál el entrenamiento es el auxiliar más valioso.

Para poder determinar las necesidades de entrenamiento de una organización, es necesario identificar las des

viaciones que existen en todas y cada una de las funciones - de la organización cosa que nos llevará a la obtención de un análisis de necesidades, el cuál debe estar basado en lo siguiente:

- **Indices de la Eficacia de la Organización.**- que se expresan frecuentemente en términos de contabilidad de costos, siendo el cociente del rendimiento real sobre el ideal -- (costo de trabajo para la producción, costo de materia -- prima, calidad de los productos, utilización de maquinaria y equipo, costo de distribución, cantidad y costo de los desperdicios).

- **Análisis de las Operaciones.**- para que se pueda entrenar o perfeccionar al personal debemos saber el trabajo en el que se le va a entrenar, por lo que es necesario establecer qué es el puesto, qué se hace en él, cuáles son las - actividades de áreas, qué habilidades físicas y mentales - se necesitan para su ejecución, es por esto que se debe - de analizar el puesto por lo que debemos utilizar la técnica del análisis de puestos para determinar lo que la -- persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

- **Análisis Humano.**- Su realización se basa fundamentalmente en dos tipos de elementos que son:

1) Inventario de recursos humanos; este inventario nos muestra el potencial humano con que cuenta la organización - en un momento dado y cómo va a proyectarse en el futuro, este inventario debe contener lo siguiente:

- * Número de empleados y categoría de que se trate.
- * Número de empleados que se necesitarán en esa categoría.
- * Edad de capa empleada.
- * Nivel de habilidad individual.
- * Nivel de conocimiento individual.
- * Actitud de cada empleado frente a su trabajo y a la organización.
- * Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.
- * Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas.
- * Posibles sustituciones para ese puesto dentro de la organización.
- * Tiempo de capacitación requerido para un principiante.

* Faltas de asistencia.

* Movimientos de personal en el tiempo dado.

2) Moral de Trabajo de la Organización.- Si se logra que los empleados comprendan los sistemas, procedimientos y objetivos de la organización como una forma para lograr la satisfacción de sus propias necesidades, se llegará a la existencia de una moral de trabajo en la que impere la cooperación y confianza mutuas. Es innegable que las actitudes de un empleado hacia diversos aspectos de su trabajo y hacia la organización, son producto de sus experiencias dentro de la misma.

4.2.1 TIPOS DE ENTRENAMIENTO.

Una vez que se han determinado las necesidades de entrenamiento, se debe decidir cuál de sus tipos se utilizará. Existen cuatro tipos de entrenamiento, que son:

- Inducción.- tiene como objetivo acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general a través de información sobre la propia organización, sus políticas, reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Se lleva a cabo a través de tres tipos de entrevistas, la primera se realiza con el encargado del entrenamiento; la segunda con el

supervisor y la tercera con un encargado del departamento de recursos humanos; ésta es conocida con el nombre de entrevista de ajuste y se realiza después de varias semanas de que el trabajador haya estado en el puesto.

- ADE (Adiestramiento Dentro de la Empresa).- Su principal objetivo es mejorar la producción, se realizará a través de los siguientes pasos:
 - * Determinación de un programa de producción.
 - * Elaboración de un plan específico.
 - * Desarrollar ese programa en base a tres aspectos:
 - Uso del principio multiplicador que consiste en entrenar a personas que enseñen a otros que hagan lo propio.
 - Uso Del Principio De Proyectar Labores, que consiste en desglosar en forma total la labor para que las operaciones menos especializadas sean realizadas con técnicos prácticos en una operación y no por personas especializadas y por último lograr la uniformidad en la instrucción.
- Escuela Vestibular.- Tiene como objetivo enseñar rápidamente los aspectos de la labor específica que va a realizar el nuevo trabajador; por lo general las organizacio-

nes sitúan esta escuela en edificios contiguos al de la organización. Este tipo de entrenamiento es recomendable para aquellas organizaciones que tienen necesidades de grandes cantidades de personal nuevo para la realización de diferentes tipos de trabajo. Presenta como ventaja el que las actividades de producción no se obstaculicen por errores de los entrenandos, pero presentan como desventaja el hecho de que el ambiente de trabajo sea diferente al real y esto dificulte la adaptación.

- Escuela General de la Organización.- Tiene como objetivo proporcionar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos enfocados a lograr la formación necesaria en el personal para que asuma mayores responsabilidades. Abarca tanto entrenamiento como desarrollo; se programan cursos vestibulares, de recordatorio y avanzados.

4.2.2 TECNICAS DE ENTRENAMIENTO

Para lograr los objetivos del entrenamiento es necesario hacer uso de las técnicas adecuadas de acuerdo con los objetivos planteados, algunas de éstas técnicas son las siguientes:

- * Rotación de Personal en diversos puestos.
- * Lecturas Dirigidas.

- * Análisis de Casos.
- * Seminarios.
- * Mesas Redondas.
- * Conferencias.
- * Demostraciones.
- * Cursos Internos y/o Externos.
- * Instrucción Programada.

Para acelerar el aprendizaje en el entrenamiento, se puede hacer uso de las ayudas didácticas que disminuyen el esfuerzo del entrenador y el esfuerzo del entrenando y se logre aprender más, en menor tiempo.

TIPOS DE AYUDAS DIDACTICAS.

- * Películas con y sin sonido.
- * Carteles, manuales, gráficas, etc.
- * Transparencias.
- * Proyector de cuerpos opacos.
- * Fotografías.
- * Pizarrón.

A manera de colofón podemos afirmar que el entrenamiento en el trabajo tiene muchas ventajas: es realista, se organiza fácilmente, provoca una alta motivación, acelera la adaptación del trabajador a su supervisor y compañeros de trabajo; así como también éste tiene sus inconvenientes: el entrenador puede ser un trabajador bueno, pero un mal maestro.

Los programas de entrenamiento se generalizan a medida que las organizaciones se dan cuenta de los beneficios potenciales de contar con una fuerza de trabajo mejor entrenada. El verdadero valor del entrenamiento lo sigue constituyendo una cuestión de confianza o de fé, más que un hecho comprobado, y con frecuencia las organizaciones pasan de un estado de ánimo a otro, tratando de encontrar los métodos -- que quizá sean efectivos y los que en verdad no lo son.

4.3 CAPACITACION.

El objetivo principal que mueve a la empresa a implantar cursos de capacitación para su personal, no es solamente proporcionar mayores conocimientos, sino lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia y a menor costo. Estos cursos son medios utilizados para equilibrar la adecuación entre el trabajador y su trabajo, además, mediante ellos, es posible la adaptación total del nuevo empleado.

Los nuevos empleados, aunque hayan sido capacitados en otras organizaciones siempre requerirán una capacitación adecuada a los requisitos especiales de cada una de éstas.

Debemos tener presente que la capacitación debe -- considerarse como parte integrante de todos los programas -- del Departamento de Recursos Humanos, ya que sus actividades están funcionalmente interrelacionadas. La rotación de personal en una organización puede reducirse considerablemente en base al establecimiento de programas adecuados de capacitación.

Para el trabajador, la capacitación tiene un valor enorme, ya que le proporciona los medios para aumentar sus ingresos y su status, a través de la ampliación de sus conocimientos y habilidades, obtiene un ensanchamiento de su campo mental, un aumento de la confianza en sí mismo y, una mejora de su propia personalidad.

Podemos afirmar que un elemento eficiente y bien capacitado, obtiene y conserva más fácilmente un empleo; para la organización, la capacitación le ayuda, a estabilizar su fuerza de trabajo, a incrementar y ensanchar la habilidad, la destreza y el conocimiento técnico, a conservar su poder físico y mental, y, lo más importante, a elevar la eficiencia total de ésta.

Tenemos que la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. Por otra parte, en cada organización es el conjunto de ejecutivos el que desempeña las actividades de mayor trascendencia y el que tiene - las más grandes responsabilidades, por lo que es importante atender la capacitación de este grupo.

4.3.1 CONOCIMIENTOS DEL EJECUTIVO.

... Para llevar a cabo un programa de capacitación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- * Los conocimientos especializados ó técnicos requeridos en la actividad concreta que va a realizar el ejecutivo según sea el puesto que él desempeña.
- * Los conocimientos más amplios posibles de administración general, es decir, saber planear, organizar, integrar, - dirigir y controlar.
- * Los conocimientos de la administración de la empresa en particular, esto es, saber las características de su organización, conocer los sistemas de ejecución y los métodos de control propios de la misma. Estos conocimientos deben comprender a la organización en sí y especialmente al Departamento, la Sección y el Puesto específico en -- que se encuentra el ejecutivo.

Es así, que cuanto más alto es el nivel de cada -- puesto, tanto más importantes son los conocimientos de carácter administrativo y menos importante y necesarios los de -- carácter técnico.

4.3.2 HABILIDADES DEL EJECUTIVO.

La capacitación del ejecutivo implica a su vez un determinado progreso en la adquisición de ciertas habilidades en la que interviene su voluntad y su carácter. La Administración, además, de conocerse, debe vivirse. Esto es, -- que los conocimientos administrativos deben incorporarse de tal modo a la personalidad del ejecutivo que este adquiera -- ciertos hábitos ó formas de conducta espontánea que son como otros nuevos "sentidos"; estos "sentidos" son los siguientes: sentido de previsión, de orden, de cooperación, de com prensión, de justicia y sentido crítico.

Es innegable que la formación de un ejecutivo, se basa en la adquisición de conocimientos, disciplina y constante ejercicio de todas las facultades de su personalidad -- en el desempeño de su puesto; a pesar de esto, es cierto tam bién que el ejecutivo nace, es decir, que posee ciertas cualidades innatas, que pueden ser entre otras: agudeza inte lectual, energía, tenacidad, voluntad y firmeza.

La experiencia ha comprobado que es imposible lograr buenos ejecutivos tomando como base individuos que carezcan de las características anteriores.

4.3.3 IMPORTANCIA DEL ESFUERZO PERSONAL DEL EJECUTIVO.

La empresa debe crear el medio apropiado y las oportunidades para que los ejecutivos se capaciten, pero sólo de su esfuerzo personal dependerá su realización, esto es, que un gran porcentaje del éxito que se tenga dependerá del deseo personal de los ejecutivos para adquirir los conocimientos adecuados, y, sobre todo, para ejercitar sus aptitudes, adquiriendo sus hábitos y expresiones que lo conviertan en un verdadero experto en las funciones administrativas.

4.3.4 ESTRUCTURACION DE UN PROGRAMA PARA EJECUTIVOS.

Es necesario, estructurar adecuadamente un plan ó programa de capacitación para la obtención de resultados positivos a nivel ejecutivo. Este plan puede basarse en lo siguiente:

- * **Objetivo del Plan.**- El encargado de la capacitación de ejecutivos dentro de la organización, debe tener una absoluta visión acerca de las finalidades concretas y las metas a lograr, como resultado de la capacitación. Debe

realizar un análisis de los objetivos de la organización, tanto generales como divisionales, departamentales ó seccionales, este análisis debe llevarlo al conocimiento de la proyección, crecimiento y deseo de expansión de la misma respecto a ésto, se debe determinar la necesidad de personal que requiere la capacitación.

- * Se debe analizar la eficiencia en la realización de las actividades y responsabilidades inherentes a los puestos ejecutivos, esto es, que se debe hacer mediante el uso del análisis de puestos; además, se puede hacer una comparación de los resultados de la actuación contra los objetivos señalados.
- * Debe realizarse un estudio pormenorizado de los Recursos Humanos considerando lo siguiente: objetivos de la organización, necesidades de desarrollo de la misma, análisis de la eficiencia en el desarrollo de las actividades de cada puesto y con base en estos, determinar las necesidades del personal, considerando: edad, habilidades, posibilidades de ascenso, promociones, mercado de trabajo, etc.
- * Es necesario conocer ampliamente las actitudes desarrolladas por los ejecutivos para con la empresa.

4.3.5 APOYO DE LA GERENCIA GENERAL.

Es necesario que el Departamento responsable de -- llevar a cabo los planes ó programas de capacitación, logre interesar a la gerencia de la importancia y beneficios que - representa para la organización la capacitación, debe presentarse como una inversión que reedituará con creces, no como - un gasto inútil.

4.3.6 SELECCION DE EJECUTIVOS PARA LA CAPACITACION.

Tomando en cuenta las necesidades de capacitación, de crecimiento organizacional y los objetivos correspondientes, se debe llevar a cabo la selección de las personas que deben ser capacitadas, ésta selección se debe realizar en base a un criterio analítico, y al análisis de cada una de éstas personas; ese análisis se basará en los siguientes criterios:

- * Resultado concreto de la eficiencia con que el ejecutivo desempeña el puesto.
- * Conocimiento objetivo de los aciertos y las limitaciones propias del ejecutivo, con objeto de conocerlas y determinar la manera de superarlas, éste conocimiento se lo--gra a través de la observación directa.

4.3.7 DETERMINACION DE LOS DISTINTOS SISTEMAS DE CAPACITACION.

Los métodos que más frecuentemente se han utilizado para la capacitación de ejecutivos son los siguientes:

- * Sistemas de Capacitación en el Trabajo.- Estos incluyen los que se realizan bajo la dirección del superior inmediato, sistemas de rotación y sistema de descentralización.
- * Sistemas de Capacitación Fuera del Trabajo.- Dentro de este tipo de sistemas, se encuentran los siguientes: juntas con personal de diferentes niveles, discusiones de casos concretos, cursos sistemáticos, cursos en instituciones especializadas y cursos universitarios.

Por lo general, las organizaciones interesadas en la mejor capacitación de sus ejecutivos, ponen a su disposición diversos tipos de publicaciones, internas y externas, - como por ejemplo: revistas, folletos, y en algunas ocasiones, bibliotecas en donde pueden consultar todos aquéllos libros que les sean de utilidad.

4.3.8 VALORACION DE RESULTADOS.

Periódicamente deben ser evaluados los resultados de un programa de capacitación, para determinar el grado en que los ejecutivos han mejorado su actuación y eficiencia en sus respectivos puestos. Por lo general, el resultado de un plan ó programa de capacitación, se observará en una tendencia de los ejecutivos a aplicar inmediatamente los conocimientos adquiridos, habrá un aumento en la eficiencia en el desempeño de sus puestos, la cuál se podrá determinar comparando los resultados obtenidos con las metas y planes fijados para cada uno de los ejecutivos que llevaron a cabo un programa de capacitación.

Es lógico que la organización ofrezca a los ejecutivos que han recibido cursos de capacitación, la oportunidad y el apoyo necesarios en cuanto a la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

Nuestra sociedad depende en grado sumo de la productividad, entendida ésta como los resultados de las diversas empresas para lograr el bien común. Para que la organización pueda alcanzar sus objetivos, debe contar con elementos humanos suficientemente motivados e interesados en su trabajo, a la vez que actualizado y preparado humana y técnicamente para que desempeñen con éxito sus funciones presen-

tes y se desarrollen en el futuro.

Para obtener esa disposición moral y profesional, - única forma de lograr el éxito, es indispensable la creación de un sistema de capacitación en el que exista un verdadero y efectivo compromiso por parte de la organización y por parte de sus empleados.

Cabe recordar que la capacitación y el adiestramiento no son específicos de un tipo de empresa en especial; la pequeña, la mediana y la gran empresa, han venido, desde su origen, impartiendo cursos de capacitación y adiestramiento a sus empleados. En 1970, y, como resultado de las reformas a la Ley Federal del Trabajo, se presenta el Artículo -- 132, Fracción XV, conocido como enseñanzas de capacitación profesional ó de adiestramiento para los trabajadores, de acuerdo con los planes y programas que en común elaboren las empresas con los sindicatos ó trabajadores, informando de éstos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ó a las autoridades de Trabajo de los Estados y D.F. Estos programas podrán implantarse en una ó en varias organizaciones, departamentos ó secciones de las mismas, ya sea por personal propio ó por profesores técnicos especialmente contratados, por conducto de escuelas ó institutos especializados.

El 10. de Mayo de 1978, se dan a conocer los cambios sustanciales realizados a la Ley Federal del Trabajo, -

que son los siguientes:

- * Obligación de dar capacitación a todos los trabajadores para el puesto inmediato superior.
- * Creación y/o formación de las Comisiones Mixtas de Capacitación en cada organización, de acuerdo a los lineamientos establecidos por ésta Ley.

Uno de los gravísimos defectos de las leyes Mexicanas es que no siempre se adaptan a las realidades del País. La idea de que los trabajadores se capaciten y adiestren -- convenientemente es irrefutable. Precisamente de lo que se quejan muchas organizaciones es de la falta de mano de obra capacitada; empleos los hay, pero no es fácil hallar personal idóneo para cubrir las vacantes. Quienes buscan trabajo de lo que sea, es, simplemente porque no saben trabajar y porque los errores de nuestra Reforma Agraria han arrojado a los centros urbanos un enorme caudal humano impreparado para realizar las labores propias de una ciudad. El desempleo y el subempleo que padecemos es el resultado de la inadaptación de la población rural a la vida urbana.

La Nueva Ley de Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores establece que: "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación en su trabajo

jo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, - conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el Patrón y el Sindicato ó sus Trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social".

En otro de sus apartados, nos indica que ésta capacitación o adiestramiento se puede proporcionar a los trabajadores dentro de la organización o fuera de ella, a través de personal propio, instructores contratados, despachos, escuelas u organismos especializados en estos aspectos; para determinar esto se debe tomar una decisión por parte de los patrones y de los trabajadores. Así mismo, indica cuáles son los requisitos a cubrir por parte de instituciones ó escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento.

Nos señala esta Ley que la capacitación ó adiestramiento del trabajador deberá impartirse durante las horas de su jornada de trabajo ó de acuerdo a algun convenio entre patrón y trabajador, podrá hacerse de otra manera.

Es necesario que recordemos que esta Ley nos señala los objetivos fundamentales que deben perseguir con la capacitación y adiestramiento, siendo los siguientes:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle -

información sobre la aplicación de nueva tecnología en --
ella.

- Preparar al trabajador para ocupar una vacante ó un puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Además de señalar las obligaciones de los patronos ésta Ley nos indica que los trabajadores están obligados a:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y de más actividades que forman parte del proceso de capacitación ó adiestramiento.
- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Nos indica que en cada organización se deben constituir Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, - éstas deberán estar integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón y su función consis-

tirá en vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlo, todo esto acorde con las necesidades de los trabajadores y de las organizaciones.

La integración y el funcionamiento de estas Comisiones será realizada por las autoridades laborales que vigilarán el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

En aquellas organizaciones en las que existan contratos colectivos, se deberán incluir cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, además indicarse el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, de acuerdo con la cláusula de admisión.

Los patrones están obligados a presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento que se haya acordado establecer o las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados y aprobados por la autoridad laboral dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo.

En aquellas organizaciones en que no exista contrato colectivo de trabajo, deberán presentar los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar; esto deberá hacerse dentro de los primeros 60 días de los años impares - para que sean aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, así mismo deberán informar a ésta respecto a la constitución y bases generales al que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Estos planes y programas deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Abarcar períodos no mayores de cuatro años.
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la organización.
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá toda la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la organización.
- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- Especificar el nombre y número de registro de las entida-

des instructoras en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- Todos los demás que establezcan los criterios generales - de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publique en el Diario Oficial de la Federación. Estos planes y programas deberán ser aplicados - de inmediato por las organizaciones.

Dentro de los 60 días hábiles que siguen a la presentación de estos planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá -- que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; -- aquéllos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral durante el término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

En caso de que el patrón no presente los planes y programas de capacitación y adiestramiento durante el plazo correspondiente o cuando presentados dichos planes y programas no los lleve a la práctica, será sancionado de acuerdo -- con la fracción IV del artículo 878 de la Ley Federal del -- Trabajo, además de que la Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con las obligaciones de -- se trate.

Los trabajadores que hayan aprobado los exámenes - de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho a que la - entidad instructora les expida las constancias respectivas, - que deberán estar autenticadas por la Comisión Mixta de -- Capacitación y Adiestramiento de la empresa, éstas se haran - del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capa- citación y Adiestramiento a través de las autoridades del -- trabajo, a fin de que ésta las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corres- ponda.

En caso de que un trabajador se niegue a recibir - la capacitación a través de un programa implantado por consi- derar que tiene los conocimientos necesarios para el desempe- ño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar - por medio de documentos dicha capacidad o presentar y apro- bar ante la entidad instructora, el exámen de suficiencia -- que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, la cuál extenderá a dicho trabajador la co- rrespondiente constancia de habilidades laborales, con la -- cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un -- curso de capacitación. Las empresas estan obligadas a en- - viar a la U.C.E.C.A., para su registro y control, listas de- las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores, -- esas constancias surtirán plenos efectos para fines de ascen- so, dentro de la empresa, en que se haya proporcionado la ca

pacitación o adiestramiento. Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a -- que la constancia se refiere el trabajador mediante exámen -- que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestra-- miento respectiva, determinará para cuál de ellas es apto.

Todos aquellos certificados, diplomas, títulos o -- grados que expidan el Estado, sus organismos descentraliza-- dos o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación -- con carácter terminal, serán inscritos en los registros de -- que trata el artículo 539, fracción IV cuando el puesto y ca -- tegoría correspondientes figuran en el catálogo nacional de -- ocupaciones o sean similares a los incluidos en éste.

4.4 DESARROLLO.

En la mayoría de las organizaciones se implantan -- diversos y muy diferentes sistemas para lograr el desarrollo -- integral de sus empleados, por lo general, se basan en los -- resultados obtenidos por estos en diferentes evaluaciones -- practicadas y es así como se les otorgan promociones, ascen-- sos y transferencias que ayuden al empleado a mejorar en to-- dos sentidos y que son el reflejo de la eficiencia de los -- programas de capacitación y entrenamiento impartidos por la -- empresa para el mejor logro de sus objetivos.

El desarrollo ha llegado a ser vital para el éxito de las organizaciones modernas, debido a que los rápidos - - cambios en la tecnología requieren que el empleado adquiera el conocimiento y la habilidad necesarias para enfrentarse a las nuevas técnicas y procesos que se introduzcan en las mis mas.

5. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Es la parte de la Administración de Recursos Humanos que estudia los principios y las técnicas para lograr -- que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia perso--nal, a sus necesidades y a las posibilidades de la organiza--ción, implica la Selección, Desarrollo y Dirección de los --programas diseñados para implantar las políticas de compensación ó de incentivos a través de recompensas financieras y -no financieras.

.....

En virtud de que el dinero representa una medida -cuantificable del valor del status y reconocimiento de los -empleados dentro de la organización, estos son completamente sensibles, no sólo en cuánto a la cantidad de su pago, sino--también a la forma en que ésta cantidad se compara con la de sus compañeros.

La aplicación de los principios y las técnicas de--la Administración de Sueldos y Salarios, hace posible articu--lar en forma adecuada el pago en dinero, con las prestacio--nes que recibe el trabajador y aún con las deducciones que -su trabajo implica de tal forma que, se logre pagar salarios justos y convencer al trabajador de esa justicia.

SUELDOS.- Son los pagos hechos a los empleados de oficina, supervisores y administradores.

SALARIOS.- Son los pagos hechos por hora a los obreros y trabajadores de línea.

Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, los sueldos y los salarios, constituyen una de las mejores formas de estimular la cooperación de los trabajadores; de ahí la importancia de la Administración de Sueldos y Salarios, de ella dependen: la actitud, la cooperación del personal y aún más, el estado de las relaciones obrero-patronales.

5.1 FACTORES EN LA DETERMINACION DE LOS SUELDOS Y LOS SALARIOS.

Existen tres factores en la determinación de los sueldos y los salarios que son los siguientes:

- * PUESTO.- es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal (Arias Galicia).
La remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto, esto lo podemos determinar e identificar con el Artículo 86 de nuestra Ley Federal del Tra

bajo "A trabajo igual, salario igual".

- * EFICIENCIA.- Tomando en cuenta el Artículo señalado anteriormente, que indica que el salario debe ser igual en -- condiciones de puesto y eficiencia iguales, por lo que es lógico que se tome en cuenta la forma en que se desempeña el puesto.

- * NECESIDADES DEL TRABAJADOR Y POSIBILIDADES DE LA ORGANIZACION.- Como podemos observar, los dos factores anteriores abarcan la justicia conmutativa, social y la conveniencia de la empresa, pero, además, deben ser tomadas en cuenta las necesidades del trabajador y las posibilidades de la organización para la fijación del salario.

Tomando como base el puesto contamos con las siguientes técnicas para la determinación de los Sueldos y los Salarios:

5.2 ANALISIS DE PUESTOS.

Es un método cuya finalidad estriba en identificar plenamente los diversos elementos que componen un puesto, para conocer en forma independiente cada una de ellas, su interrelación, los requisitos que debe cubrir la persona que va a desempeñarlo, y, determinar las condiciones ambientales del sistema en que se encuentra.

Esta técnica responde a una urgente necesidad de - las empresas de organizarse eficazmente, determinar el campo de acción de todos y cada uno de sus elementos, además de se ñalarles claramente sus actividades, su autoridad y sus res- ponsabilidades.

Esta técnica suministra un instrumento por medio - del cuál, los jefes y supervisores que se encuentran en con- tacto directo con empleados y trabajadores, pueden distin- - guir con todo orden y precisión, las actividades que compo- - nen cada puesto, a fin de explicarlo y poder exigir apropia- - damente el cumplimiento de las obligaciones que conlleva ca- - da puesto.

Como habíamos mencionado anteriormente, el Análi-- sis de Puestos sirve para:

- * Encauzar adecuadamente el Reclutamiento.
- * Realizar una Selección objetiva de Personal.
- * Fijar adecuados Programas de Capacitación y Desarrollo.
- * Realizar estudios de Calificación de Méritos.
- * Integrar Manuales de Organización.
- * Fines Contables y Presupuestales.
- * Elaboración de Sistemas de Higiene y Seguridad Industrial.

- * Posibles Sistemas de Incentivos.
- * Para planear los Recursos Humanos de la Organización.
- * Para efectos Organizacionales y de Supervisión.
- * Como un instrumento para la Auditoría Administrativa.
- * Como Técnica inicial de una mejor Administración de Recursos Humanos.

TECNICA PARA LLEVAR A CABO UN ANALISIS DE PUESTOS.

Se debe emplear un sistema analítico que requiere fundamentalmente lo siguiente:

- * Recabar retóricamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- * Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- * Ordenar dentro de cada uno de estos elementos, los datos correspondientes en forma lógica y consignarlos por escrito con precisión.
- * Archivar los datos y resultados de los análisis en forma tal que se logre su mejor manejo y aprovechamiento.

ELEMENTOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.

* Descripción del Puesto.- Contiene las operaciones materiales que debe realizar el trabajador. Debe incluir los siguientes datos:

- Encabezado.- comprende los datos de identificación del puesto.

- Descripción Genérica.- es una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerando este como un todo.

- Descripción Específica.- consiste en una explicación detallada de cada una de las operaciones que realiza el trabajador en el puesto que se analiza. Estas operaciones deben señalarse en párrafos separados y numerados cardinalmente.

* Especificación del Puesto.- En ésta, se consignan los requisitos mínimos necesarios para que el puesto sea desempeñado eficientemente, estos requisitos no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquier persona que ocupe el puesto.

Estos requisitos generalmente se denominan factores y están incluidos dentro de las categorías de: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Dentro de la categoría de Habilidad, se deben analizar -- factores como: instrucción general, iniciativa, criterio y destreza manual.

Dentro de la categoría de Esfuerzo, encontramos los factores de: atención continua, esfuerzo físico y mental, esfuerzo visual y tensión nerviosa.

Dentro de la categoría de Condiciones de Trabajo, encontramos factores por analizar tales como: ambiente circundante, peligro de accidentes de trabajo, peligro de enfermedades profesionales y postura incómoda entre otras.

LIMITACIONES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

- Cuando la organización es pequeña, los grupos están íntimamente ligados, los deberes y las obligaciones se comprenden muy bien, por lo que hacer un Análisis de Puestos puede generar problemas.
- El Análisis de Puestos realizado en un periodo de planeación empírica a menudo no resulta, no sirve, ya que muchas veces no tiene una relación visible con el trabajo.
- El Análisis de Puestos no da buenos resultados cuando se hace con el fin de identificarse con una moda administrativa, ya que con el tiempo se pierde el interés.
- No tiene caso realizarlo, si sólo va a utilizarse una o s i o n.

- El tratar de utilizar el Análisis de Puestos para realizar ajustes y comparación de salarios, representa un lujo para cualquier empresa.
- Un proyecto de Análisis de Puestos no es un asunto breve y si se realiza de una manera errónea, puede representar un daño enorme para la empresa.

5.3 VALUACION DE PUESTOS.

Es un sistema técnico que tiene como objetivo, determinar la importancia y utilidad relativa de los distintos puestos con que cuenta una organización. Para establecer pagos diferenciales justos en función de la importancia y la trascendencia de cada uno de ellos, y, así corregir las posibles diferencias y evitar las injusticias en cuanto a la remuneración.

Tomando en cuenta que el salario es uno de los tres canales de distribución de la riqueza, por medio de la Valuación de Puestos, debemos lograr su repartición equitativa. Se trata de establecer a través de ella, un sistema que logre una igualdad en cuanto a tipo de trabajo y salario que le corresponda. Por último, la situación de los salarios influye en los costos de producción y en la situación del trabajador y su familia.

La Valuación de Puestos nos ayuda a lograr que el monto de la retribución al trabajo, corresponda a la importancia de éste, ya que con ello se evitan las siguientes situaciones:

- Favoritismos.
- Presión Sindical para proteger a ciertos trabajadores.
- Desconocimiento exacto de la importancia de los puestos.
- No más cálculos deficientes respecto a lo que debe pagarse por un nuevo puesto.
- Fugas imperceptibles de obligaciones y derechos de los trabajadores en razón de sus puestos.
- Escasez de un tipo determinado de trabajadores.

5.3.1 DIFERENTES METODOS DE VALUACION DE PUESTOS

Entre los métodos más utilizados se encuentran los siguientes:

- a) Método de Valuación Por Puntos.- Consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman. En la mayoría de los casos, se forma un Comité Valuador, que debe llevar a cabo su actividad partiendo de lo sencillo a lo complicado, tomando como base aquéllos puestos que sean representativos y plenamente identificables en una organización.

Como siguiente paso, se debe hacer la determinación de factores, eligiendo cierto número de factores iguales para todos los puestos; por lo general, se utilizan de ocho a doce factores en organizaciones que no requieren una gran precisión. A estos factores se les debe dar un grado que sirva para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en cada puesto. A continuación, se debe llevar a cabo la ponderación de los factores, esto es, asignarle a cada factor un determinado valor que se conoce como "peso"; este "peso" se expresa en porcentajes, de tal forma que el total de los pesos asignados a cada factor sumen un total de cien. Este porcentaje sirve para expresar la relación que hay entre la importancia del valor de cada factor y la influencia que tiene el total de éstos.

Tomando como base los grados que corresponden a cada factor, se le asignará una unidad sin valor absoluto y elegida arbitrariamente que nos sirve para comparar los puestos mediante una medida común, al contar con un mayor número de puntos, se puede hacer un juicio de valoración mayor.

Con los factores, sus grados y los puntos, que corresponden a cada grado se debe elaborar una tabla que se conoce con el nombre de Escala de Valuación.

Por último, se deben comparar los datos contenidos en --

las especificaciones de puestos, previamente elaboradas, con las definiciones de los grados y factores que contiene la Escala de Valuación. Por medio de ésta comparación, se determina en cuál de los grados del factor se encuentra el puesto que se está valuando; una vez hecho esto, se aplica a dicho factor el número de puntos que le corresponde y esto se hace con todos los factores que integran el puesto, asignando a cada uno el número de puntos que le corresponde.

Cuando se ha hecho lo anterior con todos los factores, se obtiene la suma total que corresponde al puesto y cuando ya se ha hecho esto con los distintos puestos de la organización, se puede determinar el orden de categoría e importancia que debe asignarse a cada puesto y hacer las modificaciones en los sueldos y los salarios según sea necesario.

5.3.2 METODO DE COMPARACION POR FACTORES.

Este método permite el proceso de Valuación del Puesto sobre la base de comparación factor por factor. Se debe formular una Escala de Comparación de Factores como parte del proceso de Valuación. Los factores de: Destreza, Esfuerzo Mental y Físico, Responsabilidad y Condiciones de Trabajo, son típicos de los factores que puede comprender la Escala de Comparación por Factores.

El primer paso a seguir consiste en seleccionar -- los puestos clave contra los cuáles se van a comparar los de más puestos; estos puestos clave, deben incluir puestos de dificultad variable para los cuáles hayan sido desarrolladas descripciones y especificaciones completas y precisas. La tarifa de sueldos para estos puestos, debe ser consistente -- tanto interna como externamente. Por lo general, se pueden tomar como base de quince a veinte puestos clave para una escala de comparación de factores.

En segundo lugar, se debe determinar la proporción de salario actual del puesto clave que se paga a cada uno de los factores que lo componen. Así, la tarifa de salario dependerá de la importancia de cada uno de los requisitos del puesto.

Tenemos pues que el salario que corresponda a cada puesto dependerá del valor de sus factores en comparación -- con el valor de los factores de los puestos clave.

5.3.3 METODO DE ALINEAMIENTO.

Es un procedimiento que se basa en una estimación-subjetiva ó de sentido común respecto a la importancia que -- suele considerarse a cada puesto, debido a su simplicidad, -- no es necesaria la creación de un comité de valuación en forma.

La persona encargada de realizar esta valuación, - debe listar en orden de importancia a todos los trabajadores del grupo que se esté calificando, tomando como base una característica determinada, de la misma forma se hace con todas las características, por separado de cada uno de los trabajadores.

Su principal ventaja radica en su sencillez, por lo que puede ser fácilmente ejecutado por los supervisores directamente.

5.3.4 METODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS.

Consiste en lo siguiente:

- * Establecer una serie de categorías ó grados de ocupación.
- * Elaborar una definición para cada una de ellas.
- * Clasificar y agrupar los puestos de acuerdo a los grados y definiciones previamente establecidos.
- * Formar un Comité de Valuación.
- * Utilizar el Análisis de Puestos para determinar las categorías.
- * Se toman como base los puestos tipo, se califica al trabajador en relación a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica a calificar -

por medio de líneas horizontales, una de cuyos extremos - corresponde al grado mínimo de la característica en estudio y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador.

Presenta como ventajas la sencillez, rapidez, comprensión, bajo costo y objetividad.

5.4 CALIFICACION DE MERITOS.

... Dentro de la mayoría de las organizaciones es necesario calificar el desempeño de los trabajadores, pero no de una manera comparativa y subjetiva, sino valorizando por separado cada una de las características de los mismos, de esto se encarga la Calificación de Méritos, ya que se ayuda de todos aquéllos medios que permitan valorizar por separado y para un período determinado, con la mayor objetividad y facilidad posibles el desarrollo de aquéllas cualidades personales del trabajador que influyen en sus labores. El resultado del juicio que se forma, se consigna por escrito por la cuál podemos contar con datos reales de la eficiencia y méritos del trabajador. A diferencia de los Métodos anteriormente mencionados, la Calificación de Méritos, se refiere únicamente a la persona concreta y determinada, solo se ocupa de aquéllas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que quedan fuera de su campo de acción todas las que no cumplen esta condición.

Sus objetivos principales son los siguientes:

- * Servir de orientación para la organización como una valoración de su capital humano, dependiendo de ésta, se -- puede decidir a qué personas ascender, así como a qué personas rechazar, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.
- * Sirve de orientación para el supervisor para que pueda valorar el trabajo de sus empleados objetivamente.
- * Permite a los trabajadores conocer periódicamente si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse, ó si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia. Esto hará que se corrija, perfeccione, evite sanciones y hasta despidos.
- * Ayuda a eliminar la rutina, ya que el trabajador al saber que se le está calificando, se esmerará porque su esfuerzo no pasa desapercibido y porque la organización toma interés en él y en su trabajo.
- * Es un auxiliar en los sistemas de incentivos, ya que si -- por alguna causa, algunos puestos no se benefician con -- los incentivos, la Calificación de Méritos puede suplir -- al incentivo, sobre todo cuando se vincula algún benefi--cio de tipo económico.

La Calificación de Méritos debe basarse en dos tipos de características ó cualidades que influyen en la realización de un trabajo y en la actuación del obrero dentro de-

la empresa, y éstas, se dividen en objetivas y subjetivas.

Se deben de revisar las calificaciones realizadas por lo menos cada tres ó seis meses, esto tiene como objetivo exigir un mayor cuidado al realizarlas y remediar sus deficiencias; esta revisión debe ser realizada por un supervisor de mayor categoría que los que realizaron la calificación, pero con la condición de que parcialmente conozca a los trabajadores calificados.

5.5 ENCUESTAS REGIONALES DE SALARIOS.

Esta técnica consiste básicamente en obtener información respecto a los pagos que se hacen en la región y que se relacionan con ciertos puestos que también existen en otras organizaciones que están recurriendo a esta técnica, su propósito es manejar estadísticamente esos datos, graficarlos y determinar escalas diferenciales de salarios justos.

La metodología de las Encuestas Regionales es:

- * Determinar mediante la descripción del puesto, los puestos tipo que se considerarán para la investigación.
- * Diseñar el formato más conveniente a fin de que este sea claro y sencillo.
- * Determinar el número y tipo de organizaciones que se habrán de investigar.

- * Recopilación, análisis e interpretación de los datos.
- * Manejo estadístico de los mismos y formulación de las gráficas correspondientes.

Para llevar a cabo la investigación de salarios, - es conveniente agregar en las formas, aparte de la descripción de cada puesto, el salario que se paga en el mismo, qué antigüedad tienen los ocupantes desempeñando las mismas labores, cuántas plazas existen, qué discrepancias existen con la descripción que estamos proporcionando, y en términos generales, qué servicios y prestaciones se tienen en la organización encuestada; ya que todo esto nos servirá para normar nuestro criterio y estar en un plano competitivo recomendable en el mercado del cuál se forma parte.

6. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Entendemos por Higiene Industrial el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar todos aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que se originan por el trabajo y que pueden ser causa de enfermedades o de deterioros en la salud de los trabajadores.

Por Seguridad Industrial entendemos: el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, a través de reglas tendientes a la eliminación de estos.

Podemos afirmar que ésta es una técnica bien importante para la Administración de Recursos Humanos, ya que su objetivo principal es el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador; hoy en día aquél empresario que dentro de su organización cree un riesgo, debe asumir éste como parte de su función empresarial por lo que deberá ser el responsable económicamente de los accidentes de trabajo, y enfermedades profesionales y, además, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo está obligado moralmente a hacer todo aquéllo que ayude a reducirlos y evitarlos en lo posible.

En México, desde hace más de 25 años, existe la Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad Industrial, que se encarga de atender por medio de profesionistas especializados en cada rama, los problemas que se presentan en las organizaciones. Es aconsejable que el encargado del Departamento de Recursos Humanos intervenga en la realización de programas de Higiene y Seguridad Industrial, además de intervenir en todas las decisiones generales relacionadas con todos estos aspectos; debe de convencer a los trabajadores de la importancia de la Higiene y la Seguridad Industrial, utilizando, para esto, carteles, revistas, folletos, etc.

Aunque a primera vista creamos que los trabajadores son los primeros interesados en estos aspectos, no ocurre así, ya que algunas medidas ocasionan molestias al trabajador, las usará los primeros días pero al ir tomando confianza deja de usar las medidas de protección; otra actitud es el clásico "machismo", por el cuál, los trabajadores abusan del placer natural que existe al buscar el peligro; la más común de las actitudes entre los trabajadores es la de no utilizar e inclusive en algunos casos destruir los instrumentos de protección que les proporcione la organización. En aquellas compañías en las que existe sindicato, este juega un papel fundamental y decisivo en lo que a adopción de medidas de Higiene y Seguridad Industrial y colaboración con los programas de educación en estos aspectos se refiere.

La Ley Federal del Trabajo establece que: "en cada empresa o establecimiento se organizarán las Comisiones de Seguridad e Higiene que se juzguen necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes, enfermedades, proponer medidas tendientes a prevenirlos y vigilar que se cumplan". Por considerar lo anterior un estorbo, muchas veces se lleva un libro con actas fingidas, sólo para evitar sanciones legales o simplemente se lleva a cabo como una función de tipo secundario.

6.1 FACTORES DEL ACCIDENTE DE TRABAJO

Para prevenir los accidentes de trabajo, es necesario tomar en cuenta los factores que intervienen en el proceso que lleva hasta la lesión, las pérdidas, daños, demoras y desperdicios que ocurren en el trabajo, estos factores son los siguientes:

* Herencia y Ambiente.- Como consecuencia de herencia existe cierta tendencia natural al descuido o también existe torpeza en los movimientos. Referente al ambiente, la educación que se recibe puede conducir a una propensión a sufrir accidentes por no hacer caso de advertencias o no querer soportar molestias por el uso de instrumentos de protección.

- * Defectos Personales.- Muchas personas por su comportamiento y carácter tienen tendencia a la nerviosidad, existabilidad, timidez, etc. y por tanto son propensos a sufrir - accidentes.

- * Actos Inseguros y/o Condiciones Inseguras.- Podemos decir que este es el factor más importante en el proceso de los accidentes. Los actos inseguros se refieren al hecho de -- tomar las herramientas de trabajo de manera inadecuada y - las condiciones inseguras se refieren a la falta de protección integrada a las máquinas y al no uso de dispositivos- de seguridad.

- * Accidente.- Está constituido por el hecho momentáneo que produce la lesión de la persona, o por los daños, deterioro o desperdicio en la producción.

- * Lesión.- Daño físico que produce en un trabajador o en -- otras personas el accidente.

7. RELACIONES LABORALES

En México, los primeros organismos formados, más que organizaciones fueron mutualidades con el fin de ayudarse con la formación de un fondo económico común; durante el período de 1867 a 1876 se organizan algunos sindicatos que se basaron en la lucha política anarquista; en vez de velar por los intereses de los trabajadores, se integran como fraternidades, para ayudar personal. Se establecieron en ese tiempo la Sociedad Política Fraternal y el Banco Social del Trabajo cuyos objetivos eran lograr la igualdad del trabajo y el capital y buscar trabajo a los desocupados, establecer talleres y hacer préstamos.

Aunque oficialmente se trataba de aislar de la política a los trabajadores se movilizaba a las asociaciones de estos para apoyar al gobierno porfirista; el mutualismo cedió el paso al cooperativismo y al sindicalismo, debido a su inoperancia, es así que aparece el sindicalismo como una forma de superación de la estructura y actividades del mutualismo y del cooperativismo.

En 1917 con la promulgación de la Constitución, sobrevino el reconocimiento de derechos especiales para los obreros en el Artículo 123; en esta época la mayor parte de las organizaciones eran extranjeras, existía una voracidad enorme por parte de los terratenientes y para colmo la clase

obrero mexicana no contaba con una organización sólida, no tenía consistencia ideológica ni poseía el número suficiente para presentar una lucha seria.

El Artículo 123 reconoce tanto a patrones como a trabajadores, el derecho de organizarse en defensa de sus intereses económicos. Se reconoce además a los obreros, el derecho de huelga y el cierre de fábricas y se toma como base, para considerar lo anterior como lícito cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. El trabajador tendría derecho a la participación de utilidades, se estipuló la jornada máxima, el salario mínimo así como prestaciones y logros económicos para el trabajador.

Esta función dentro de la empresa debe comprender todas aquellas actividades que se realizan para el ajuste permanente de las relaciones jurídicas de trabajo, estas actividades deben incluir la exigencia en el cumplimiento riguroso del trabajo y todas aquellas que implican la búsqueda de un acercamiento o motivación del trabajador.

Es innegable que los derechos y obligaciones de los trabajadores se fijan en el contrato colectivo o individual, pero las normas de estos instrumentos jurídicos deben adaptarse a los casos y circunstancias concretas en los que deben aplicarse.

Por perfecta que sea la redacción de un contrato de trabajo nadie es capaz de preveer todas las posibilidades de su aplicación, dada la forma en que suele celebrarse el contrato de trabajo. Como se sabe, la mayoría de las veces el contrato colectivo de trabajo se celebra bajo la presión de una amenaza de huelga y con un plazo previamente establecido para que ésta estalle. En tales circunstancias, los abogados laboristas tratan de obtener la firma de contrato, usando la mayoría de las veces fórmulas ambiguas con el fin de hacer creer a las dos partes interesadas que han obtenido lo que deseaban. Esta ambigüedad repercute necesariamente en la labor del jefe de personal, frente a quien van a producirse discusiones del verdadero sentido de cada expresión a cada artículo.

En cada nueva institución que se establezca, siempre existirán inicialmente las dudas e interpretaciones diversas.

Entendemos por sindicalismo la teoría y práctica del movimiento obrero sindical. Es una concepción determinada de la sociedad y el Estado.

Esta práctica del movimiento obrero, se lleva a cabo a través de agrupaciones de masas, integradas por trabajadores de todos los oficios y profesiones que se asocian con el fin de defender sus intereses de clase, conquistar sus reivindicaciones inmediatas y contribuir a la unidad y bienestar de todos los trabajadores en los diversos países del

mundo que independientemente del régimen social que en ellos prevalezca; efectuándose por medio de estas agrupaciones llamadas sindicatos. Los sindicatos deben unirse en federaciones, centrales sindicales nacionales y en organismos internacionales, por que de dicha unidad depende la garantía que avale sus demandas, sin que importe el sistema social que impere.

De acuerdo con nuestra Ley Federal del Trabajo, - sindicato "es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses".

La asociación obrera nació como un organismo local en cada empresa y su propósito fue igualar las fuerzas con el empresario para conseguir mejores condiciones de trabajo.

En esta etapa de evolución las organizaciones tomaron conciencia de su fuerza, continuaron su lucha contra el empresario, pero también ampliaron sus objetivos enfocándolos a la transformación de la Sociedad y del Estado; así se logró la conjugación de las doctrinas sociales y el movimiento obrero. La asociación profesional organismo económico local en sus orígenes, se convirtió en un cuerpo económico, político, esto es, un organismo que pretende, a través de la acción política sindical, la transformación de las estructu-

ras económicas y por consiguiente, políticas y sociales.

Este naciente movimiento obrero se manifiesta en nuestro país, en Cananea y Río Blanco, Ver, cuando en 1906- y 1907, la clase obrera se enfrentó a los patrones y al gobierno. Ya la Revolución Mexicana de 1910, demuestra que las masas campesinas fueron influenciadas poderosamente por los movimientos huelguísticos de Cananea y Río Blanco.

La obstinada acción reivindicativa de la clase trabajadora hace que el movimiento obrero se transforme de un fenómeno determinado por el capitalismo en una fuerza determinante del propio sistema.

El ascenso de la acción sindical determina una evolución de las relaciones existentes entre el sindicato, la empresa y el Estado. Esta evolución presenta ciertos puntos que nos permiten establecer las bases por las que atravesó este movimiento, y son las siguientes:

- fase de prohibición
- fase de tolerancia
- fase de reconocimiento
- fase de integración a las instituciones del estado.

En efecto, pasada una primera y larga fase de pro-

hibición y de represión directa hacia el movimiento sindical por parte del Estado y de los patrones, y otra, en la que es tos demuestran una relativa tolerancia, frente al sindicalis mo obrero, se llega a la tercera fase, fenómeno que se produ ce en términos generales alrededor de la primer guerra mun-- dial, en la que se reconoce, totalmente a los sindicatos en-- cuanto que eran representantes de los trabajadores en la ne-- gociación de los contratos colectivos. A partir de ese momen-- to, se inicia la cuarta fase de integración de los sindica-- tos en el aparato estatal, caracterizada por la presencia - sindical en los órganos del Estado, responsables de la elabo ración de la política económica y social. Es lógico, que la-- presencia de los sindicatos en los órganos estatales en cuant to a expresión de la integración de los mismos en el sistema capitalista, tiene implicaciones y significados distintos pa ra los diversos tipos de sindicalismo; para el sindicalismo-- de conciliación, manifiesta una voluntad de colaboración - - leal y un claro compromiso, para el sindicalismo anticapita-- lista tiene meramente un valor de información y de defensa.

El fin del sindicalismo es la dignidad humana y - tiene dos propósitos que son el fin inmediato y el fin média to.

El fin inmediato del sindicalismo es la superación del derecho individual, cuya finalidad es buscar las mejores condiciones de prestación de los servicios y la igualdad pa--

ra los trabajadores, a través del contrato colectivo; esta finalidad es actual y de naturaleza económica.

El fin mediato del sindicalismo busca construir una sociedad futura sobre los pilares de la justicia social; esta finalidad es de carácter político.

Estos objetivos o fines han cambiado a través de los años, en sus principios el sindicalismo basándose en la lucha de clases, buscó la unión de los trabajadores dentro de organizaciones económicas, que lucharon por la liberación del yugo del capital y del Estado. Fungiendo como enemigo del monopolio económico y social y buscando su abolición en base a la implantación de comunas económicas y de órganos administrativos que estuvieran regidos por los obreros de los campos y las fábricas, formando consejos sin subordinación a ningún poder, ni partido político de ninguna especie. El sindicalismo revolucionario tuvo como finalidad la abolición de toda función estatal en la vida de la sociedad, consideró que con la desaparición del monopolio de la propiedad debía desaparecer también, el monopolio de la dominación y que toda forma en el Estado no puede ser nunca un instrumento de liberación humana, sino por el contrario, estará siendo siempre el creador de nuevos monopolios y de nuevos privilegios.

El sindicalismo revolucionario no aceptó que la or

ganización del sistema social descansara totalmente sobre - las tendencias de organización inspiradas en el centralismo del Estado y de la iglesia, porque solo pueden servir para - prolongar la vida del Estado y de la autoridad, y para aho-- gar el espíritu de iniciativa e independencia del pensamien- to.

El sindicalismo rechazó toda actividad parlamentaria y toda colaboración con los organismos legislativos, por que el sistema parlamentario solo tiene un objetivo: el de presentarle un simulacro de derecho a la mentira y a las in- justicias sociales: Siendo sus medios de lucha la huelga, el boicot, el sabotaje, etc.

Desde el punto de vista del sindicalismo revolucio- nario, la acción directa tiene su expresión más profunda en la huelga general, la que debe ser, al mismo tiempo, el pre- ludio de la revolución social. Reconociendo la violencia co- mo medio de defensa contra los métodos violentos que utiliza- ba la clase dominante, durante las luchas que el pueblo revo- lucionario debía sostener por la expropiación de las tie- - rras y de los medios de producción.

El sindicalismo como fuerza política nacional, con- tiene múltiples características. En primer término la gran - mayoría de trabajadores sindicalizados pertenecen a la Confe

deración de Trabajadores Mexicanos, ligada estrechamente al Partido Gubernamental, a través del sector obrero del partido y el gobierno.

La relación Estado y sector obrero sindicalizado - se da a dos niveles: uno de ellos contiene la relación entre los líderes sindicales y el sistema y el segundo define las relaciones entre los trabajadores, los afiliados y el sistema en términos de reivindicaciones económicas. Estos dos niveles se van a complementar, para dar cuenta de la relación - que se ha establecido entre ambas partes.

La participación activa del Estado en el control - de los sindicatos se da a través de un fenómeno que se conoce con el nombre de "charrismo" sindical. Con este término - se designa la comisión de los líderes obreros o campesinos - entregados al apartado burocrático y sus intereses.

Podemos definir al charrismo como la imposición - gubernamental de una dirección sindical que tiene por objeto controlar y someter a los trabajadores, simular su acción -- clasista y disimular la super explotación de que son vícti-- mas. El charrismo surgió como un producto bastardo de las re laciones Estado clase obrera, por dos razones fundamentales - que son: porque sólo el Estado podía postrar a los trabaja- dores, y porque las relaciones de trabajo, estaban concentra

das en un mayor volumen en el sector político, debido a la -
ausencia de una burguesía nacional poseedora de medios de --
producción considerables.

Los grupos que dominan los sindicatos, mantienen -
su posición no por el apoyo de los trabajadores, sino, por--
que cuentan con el respaldo total del gobierno, manteniendo-
su dominio sobre los trabajadores para impedir que definan -
sus derechos y para poner a las organizaciones sindicales al
servicio de la política gubernamental.

A lo largo de varias décadas se ha negado a los --
obrerros en la práctica, el derecho a elegir a sus dirigentes,
la gran mayoría de las agrupaciones obreras, han tenido que-
aguantar direcciones obreras charras. A partir de esto, la-
reelección o la no reelección de los dirigentes ha sido solo
una forma de burlar la independencia obrera.

Por lo anterior, la clase obrera está empeñada en-
una lucha a muerte, contra el charrismo, que es la peor for-
ma de degeneración orgánica y política que haya padecido el-
movimiento sindical mexicano, actualmente los líderes obrero
charros para disolver los conflictos tienen que mostrar - -
abiertamente la alianza que existe entre ellos y los funcio-
narios públicos corrompidos.

El sindicalismo mexicano no es, un conjunto órganico, sino un sistema en el que cada unidad disuelve su fuerza para dar la apariencia de un todo. La razón de esto es que - las grandes estructuras vacías de contenidos obreros que formalmente representan al sindicalismo no se proponen unir la fuerza del proletariado para oponerla a sus adversarios, sino por el contrario, se proponen neutralizar esa fuerza para dejar indefenso al proletariado.

Para reafirmar lo anterior, mencionaremos las palabras de Nicolás T. Bernal; "En México no existe un verdadero movimiento obrero, que identifique los intereses del proletariado con los del sindicalismo".

"El movimiento obrero auténtico no existe, ya que se organiza a través de políticos, y con dinero oficial dependiente totalmente del PRI".

La función objetiva de la mayoría de los sindicatos, federaciones y confederaciones, es impedir que los trabajadores ejerzan colectivamente sus derechos legales y se manifiesten como fuerza independiente. Esto se ha conseguido mediante la formación y consolidación de una mafia liderada que ha convertido el aparato sindical en un combinado mercantil cuyo funcionamiento consiste en la esclavización obrera.

El charrismo ha podido surgir, crear sus propios intereses, mantenerse y desarrollarse gracias al cambio antisocial que sufrió el país a partir de los años 40.

Al iniciarse la curva descendente del proceso revolucionario, el propio gobierno auspició la degeneración del movimiento obrero en el sector en el que actuaba como patrón, además de garantizar la permanente servidumbre política de los trabajadores.

La supeditación de los sindicatos al gobierno, en lo general ha convertido a las organizaciones sindicales en instrumentos de la burguesía para desorientar, desconcertar y engañar a los obreros.

Los movimientos de los trabajadores mexicanos, en los últimos años, se ha destacado por haber surgido espontáneamente, sin haber definido claramente sus objetivos ni sus tácticas de lucha. A pesar de esto, las luchas obreras, han hecho que el obrero vaya tomando más conciencia de su situación dentro de un marco histórico-social, es decir se empieza a dar cuenta de su realidad ignorada por él a causa del sometimiento por parte del charrismo.

La democracia sindical, promueve la participación de todos los trabajadores dentro de sus organizaciones sindi

cales, para que estén en posibilidad de defender los intereses inmediatos de la clase obrera frente a los patrones y -- frente al Estado y pueda convertirse en un instrumento que permita la educación política y el desarrollo de la ideología del proletariado, para que sus luchas puedan lograr un mayor contenido de clase. Para lograr esto último, la democracia sindical debe rechazar y abandonar cualquier penetración ideológica del Estado y reconquistar la dirección de -- los sindicatos, federaciones y confederaciones de las manos de charrismo.

Como ha sucedido siempre, los intereses de los trabajadores son antagónicos a los de los capitalistas y a los del Estado, el cuál da su apoyo total al charrismo, para que defiendan los intereses patronales y no para conciliar los conflictos existentes entre el capital y el trabajo. Una vez que los obreros conocen esta realidad no solamente lucharán por sus demandas económicas inmediatas, sino porque también pretenden alcanzar fines políticos.

La democracia sindical no es la meta de las luchas obreras, sino el paso de la conciliación a la lucha de clases, y el paso de lo económico a lo político, este último solamente es transitorio en la lucha, para poder lograr los fines históricos de clase.

Para poder llegar a esta etapa Marx dice que es necesario que el proletariado cuente con un partido revolucionario, para que tenga una organización que los pueda representar como clase, en su lucha contra la burguesía.

Los principales obstáculos de la democracia sindical, son las relaciones que existen entre los patrones y los líderes charros, así como el manipuléo legal de los registros sindicales y de la toma de razón con los comités ejecutivos por parte de las autoridades. Estos obstáculos han sido insuperables en las acciones democratizadoras aisladas, precisamente por ser aisladas y porque no se hizo conciencia de que los obstáculos existían sino hasta que las acciones estaban en marcha. Así la lucha democratizadora no puede ser cuestión de incidentes aislados, sino que debe organizarse globalmente y definir sus etapas con claridad para poder establecer nexos entre los objetivos concretos particulares y el objetivo general, que es la reestructuración democrática del movimiento obrero.

Enseguida enumeramos los diferentes tipos de sindicatos:

- Gremiales.- son aquellos que están constituídos por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.

- De empresa.- son aquellos que están constituidos por trabajadores de diversas profesiones, oficios o especialidades, y que laboran o prestan sus servicios dentro de una misma empresa o negociación.
- Industriales.- son aquellos que están integrados por trabajadores de diferentes actividades, oficios o especialidades que laboran o prestan sus servicios en dos o más empresas de una misma rama industrial.
- Nacionales de industria.- son los formados por trabajadores que prestan sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas.
- De oficios varios.- son aquellas agrupaciones de trabajadores que se encuentran constituidas o integradas por personas de diversas profesiones, distintos oficios o especialidades, y los cuales, de conformidad con la Ley Federal del Trabajo, solamente pueden tener vida legal, en los municipios, a condición de que en dichos lugares no existan más de veinte trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.

7.1 CONTRATO COLECTIVO.

Debe ser negociado por los distintos jefes pero coordinado por el Departamento de Recursos Humanos, que es -

quien debe darle los aspectos formales de relaciones humanas para que no se convierta en un mero instrumento de lucha, - el abogado laboralista deberá únicamente dar forma jurídica a su contenido económico, técnico y administrativo, el cual - deben proporcionarlo los jefes y el departamento de recursos humanos.

Dada la estructura de nuestro contrato colectivo - de trabajo suele considerarse, una vez celebrado éste, que no solo existe obligación de celebrar contratos individuales, si no que ni siquiera es posible hacerlo ya que nuestro sistema se formó dentro de la mecánica conocida con el nombre de - - "Contratos de Ejecución Inmediata", y no en la de los meramente normativos, que exigen posteriormente la celebración - de un nuevo individual. Si bien no existe la necesidad de - celebrar contratos individuales cuando existe el colectivo, - si puede darse, y aún ser muy conveniente, la formulación de estos nuevos instrumentos jurídicos, para el solo efecto de - precisar en ellos condiciones o características del trabajo - de determinados puestos u ocupaciones; éstas no pueden ser - más honerosas para el trabajador que las fijadas en el con- - trato colectivo, pero si pueden determinar ciertas relacio- - nes que no es posible especificar en el contrato colectivo - y que sin oponerse a éste, son necesarias.

El contrato colectivo de trabajo debe contener se-

gún lo estipulado en el Artículo 391 de la Ley Federal del Trabajo los siguientes datos.

- Los nombres y los domicilios de los contratantes.
- Las empresas y establecimientos que abarque.
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- Las jornadas de trabajo.
- Los días de descanso y vacaciones.
- El monto de los salarios; y las demás estipulaciones que convengan las partes.

7.2 REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

El artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo lo define como el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajadores en una empresa o establecimiento; además, no son materia de reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución del trabajo.

Los temas que señala la Ley Federal del Trabajo como propios para un reglamento, según el artículo 423, son los siguientes:

- Horas de entrada y salida.
- Tiempo para las comidas y períodos de reposo durante la -
jornada.
- Días y horas fijadas para la limpieza de establecimientos
y maquinaria.
- Días y lugares de pago.
- Normas para el uso de sillas en casas comerciales, ofici-
nas y restaurantes.
- Normas de previsión de riesgos.
- Labores insalubres y peligrosas.
- Forma y tiempo de realizar exámenes médicos.
- Permisos y licencias.
- Disposiciones, disciplinas y procedimientos para su apli-
cación.
- Cómo disposición general "las demás normas necesarias y -
convenientes de acuerdo, con la naturaleza de cada empre-
sa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y
regularidad en el desarrollo del trabajo".

Pensamos que la formulación y aprobación por ambas partes de un buen Reglamento Interior de Trabajo, es uno de los retos y pruebas palpables de la habilidad técnica de un jefe ó director de Recursos Humanos.

8. SERVICIOS Y PRESTACIONES

8.1. DEFINICIONES

SERVICIOS.- Son todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio material o social en favor o provecho de los empleados.

BENEFICIO.- Etimológicamente significa "hacer un bien". Este término mira más a la persona que lo recibe, -- que a quien lo otorga

PRESTACIONES.- Aunque existen diversas acepciones en éste término, el medio mexicano ha venido representando - aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el salario nominal que percibe el trabajador.

AYUDA.- Lleva implícita la idea de algo cuya utilidad viene a completar o perfeccionar la que produce otra cosa principal.

8.2. SERVICIOS

Difícilmente podríamos definir tan amplia y tan -- compleja composición de los servicios para el bienestar de -

los trabajadores; sin embargo creemos que los siguientes elementos nos pueden servir de base:

- Están constituidos por bienes, instalaciones, facilidades o acciones. Por ejemplo subsidio o pensión en dinero; alimentos; instalaciones deportivas, servicios médicos o familiares, etc.

- Son proporcionadas por una empresa; estos servicios por su misma naturaleza son proporcionados por las empresas a sus trabajadores, como parte de sus programas de personal.

- Se dan en favor de los trabajadores de la empresa. Se otorgan en beneficio directo de los trabajadores, como también de los que sean directamente sus familiares, esto se debe esencialmente a la relación de trabajo.

- Se proporcionan además de los estrictamente debido por el trabajo. Esto es que la empresa los otorga no por un deber impuesto por las leyes, sino como una obligación moral que surge, por las necesidades, deseos, condiciones, etc, del trabajador y por las posibilidades, capacidad económica y desarrollo de una empresa.

- Buscan como finalidad básica el mejoramiento ante-

todo: del trabajador mismo; de su trabajo; de su remuneración; de la relación empleado-empendedor; del medio social; en que el trabajador vive y actúa.

Para que exista otorgamiento de servicios que realmente sean benéficos para el trabajador, debemos tomar en cuenta ciertos principios básicos como son:

- * Los servicios de bienestar para los trabajadores, jamás deben darse con carácter paternalista.
- * Los servicios de bienestar al personal deben ser absolutamente libres para éste.
- * Los trabajadores deben intervenir de algún modo en la selección y administración de los servicios que para su bienestar se establezcan.
- * Los servicios deben darse integrados al programa de personal de la empresa.
- * Los programas de servicios deben revisarse periódicamente.
- * Los servicios para el bienestar de los trabajadores, parecen justificarse más como medida transitoria, en los países en desarrollo.

- * Los servicios sociales deben ser un motivo de acercamiento obrero-patronal; jamás un motivo de lucha de clases.

La clasificación de los servicios se realiza con - criterios muy diversos dada la variabilidad de los mismos; - pero la más usual es la siguiente:

-Clasificación por su fin inmediato:

- Tendientes a mejorar su ambiente de trabajo
- Tendientes a complementar el salario
- Tendientes a mejorar la salud del trabajador y su familia.
- Tendientes a mejorar la alimentación del trabajador y su familia.
- Tendientes a dar al trabajador seguridad en sus ingresos.
- Tendientes a ayudar al trabajador en sus problemas familiares.
- Tendientes a ayudar al trabajador en la ampliación de su cultura.
- Tendientes al descanso y recreación del trabajador.
- Tendientes a estimular y premiar acciones en favor de la empresa.

-Por su naturaleza intrínseca:

- Prestaciones
- Servicios

-Por su contenido económico:

- Financieras
- Sociales
- Mixtas

-Por su influencia en el salario:

- Prestaciones económicas supra-legales
- Prestaciones de beneficio general y directo
- Prestaciones de beneficio indirecto o no general.

-Por la fuente de la que derivan:

- Legales
- Contractuales
- Voluntarias.

8.3 PRESTACIONES

Podemos decir que las prestaciones al igual que los servicios no son obligaciones legales, ya que esta se cumple con el pago del salario; pero desde otro punto de vista podemos verlas como una obligación moral y social para dar mayor valor a la capacidad adquisitiva del salario que se pago.

Al igual que los servicios, las prestaciones deben fundamentarse en ciertos principios para que exista valor so

cial y un verdadero beneficio para el trabajador.

- Deben respetar, reforzar y destacar la dignidad del trabajador.
- Deben proporcionarse despojados de paternalismo
- Deben otorgarse buscando el beneficio y perfeccionamiento del trabajo en la organización y en la sociedad.
- Deben ser optativas para el trabajador tanto en teoría como en la práctica, aceptarlas o rechazarlas.

Existen variadas clasificaciones sobre las prestaciones, pero la que se utiliza con mayor frecuencia es la -- que se agrupa en estas categorías.

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

No deberían considerarse como prestaciones, servicios o beneficios, aquellos que la ley establece de manera impositiva; sin embargo, en México se ha generalizado considerar como prestaciones los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal, originando la clasificación siguiente:

- Prestaciones que otorgan las leyes
 - Ley Federal del Trabajo

- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social
 - Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado.
 - Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- Prestaciones que otorgan las organizaciones:
 - Financieras directas
 - Financieras indirectas.

La Ley Federal del Trabajo, puesta en vigor el 1º de mayo de 1970 prevee una protección exagerada y una actitud paternalista del Estado hacia la clase trabajadora, ya que por medio de las prestaciones quiere cubrir todas las necesidades que tenga el trabajador, y lo único que se logra es -- que muchas de éstas prestaciones no sean oportunas, deseables ni prácticas para éste.

Las empresas privadas por medio de la Ley Federal del Trabajo y del Instituto Mexicano del Seguro Social otorgan ciertas prestaciones a sus trabajadores y los organismos públicos lo hacen por medio de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Las prestaciones que otorgan algunas organizacio--

nes en forma adicional a las establecidas por la Ley son:

- Caja de ahorro
- Préstamos personales
- Más de quince días de vacaciones pagadas
- Liquidaciones por retiro voluntario
- Gratificación
- Seguro de vida
- Seguro de hospitalización y gastos médicos
- Pensiones
- Premios
- Anticipos de sueldos
- Despensas
- Compra de bienes por medio de la empresa

9. COMUNICACION

Todos los procesos de educación y entrenamiento -- que se realizan para incrementar la calidad de los Recursos Humanos de toda empresa se realizan por medio de la comunicación. Gracias a esto, es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas, si no existieran las comunicaciones no hubiera sido posible ningún avance en ningún sentido.

.9.1. DEFINICION

...

Entendemos por Comunicación Interhumana "el conjunto de procesos según los cuáles se transmiten y se reciben - diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos información diversa para lograr la comprensión y la acción.

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos fijados por una organización.

9.2. PROCESO DE LA COMUNICACION

Para que se lleve a cabo este proceso se requiere-

La intervención de los siguientes elementos básicos:

- Emisor.- Es la fuente de la información, es -- quien va a exteriorizar la comunicación.

- Mensaje.- Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.

- Canal.- Es el vehículo o medio que transporta -- los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, conferencias y juntas, entre las más -- utilizadas. Estos canales se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad.

Estos canales se pueden identificar por su estructura como:

- Informales.- Son los que surgen espontáneamente en la organización, no son planeados y están constituidos -- por: comentarios, rumores, chismes, etc.

- Formales.- Son los que deben planearse y estructurarse adecuadamente; entre más formal sea la comunicación-

menor será la información. Estos canales pueden clasificarse de acuerdo con la función que desempeñan esto es, para recibir y transmitir mensajes, para preveer ciertos eventos, - para influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.

- Receptor.- Es la persona que recibe y capta la - información transmitida, debemos tener en cuenta que en re--cepción existe la tendencia a desarrollar mecanismos de de--fensa, sobre todo cuando las informaciones llevan a efecto - alguna modificación del ambiente en que se vive y se actúa, - de ahí que aquello que traiga consigo un cambio corre el - - riesgo de ser rechazado, interponiendo consciente ó inconscien--tamente barreras que no permitan el paso de la información --verdadera, ó en el último de los casos, transgiversar la in--formación para transformarla de manera que sea aceptable.

Es necesario que el receptor posea ciertas habili--dades comunicativas como son: saber escuchar, leer y pensar, ya que si no las posee, no estará capacitado para recibir y--comprender los mensajes que se le han transmitido.

La recepción e interpretación de los mensajes son--influenciadas por la cultura y situación social del receptor, su status y su conducta.

9.3. BARRERAS A LA COMUNICACION.

Dentro del Proceso de la Comunicación suelen presentarse diversas barreras que impiden su realización, deforman su mensaje ó por lo general, obstaculizan su proceso general. Estas barreras son las siguientes:

-Barrera Semántica.- Se origina cuando se utilizan palabras sin precisar el sentido que se les quiere dar, por lo que esto se presta a diferentes interpretaciones por parte del receptor, ocasionando que éste entienda lo que el emisor le comunicó pero de acuerdo con su educación y cultura le indican.

-Barrera Psicológica.- Existen muchos factores mentales que no permiten aceptar o comprender alguna idea o información, algunos de estos son: criterios reducidos, sospecha ó aversión, preocupación, ó emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes y complejo de superioridad; todo esto influye en la persona para que acepte ó rechaze las ideas ó la información que le ha sido transmitida.

Es necesario que el emisor comprenda al receptor, ya que si no se logra un entendimiento mutuo, tratando de ser amable y accesible, es como si estuviéramos hablando con la pared.

Algunas causas que originan el uso de las barreras psicológicas son las siguientes: status, poder, sarcasmo, -- despotismo, críticas destructivas, etc.

-Barreras Fisiológicas.- Son todas aquéllas que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje,- debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor, estos defectos pueden consistir en lo siguiente: ceguera, -- tartamudez y sordera entre otras, o puede tratarse de un defecto que no permita a la persona ver, escuchar o hablar - - bien.

-Barrera Física.- Es la distancia o el exceso de ruido que existe en el lugar de trabajo y que dificulta la - comunicación; también lo son las interferencias en el radio- y en el teléfono.

-Barreras Administrativas.- Son las causadas por -- las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales de comunicación.

9.4. Tipos de Comunicación

Existen dos tipos que son:

-Oral.- este tipo de relación tiene tal importancia que muchas veces se confunde con otras formas de comunicación.

Podemos considerar el lenguaje como uno de los mayores dones que posee el hombre, ya que a través de éste se puede comunicarse con sus semejantes de una manera directa.

-Escrita.- Es una consecuencia lógica del pensar - y el hablar; debe ser desarrollado de buena manera por toda persona educada, además, ocupa un renglón muy importante dentro de las comunicaciones que se realizan en la organización.

Tomando como base que la comunicación es la transferencia de información de una persona a otra y que ésta al -- transferirse debe ser comprensible para quien lo recibe, ya que nada puede llamarse información si no informa a alguien, podemos decir que la comunicación es el medio por el cuál se unifica la actividad organizada y es la forma como se encauzan las fuerzas de energía social por sistemas sociales; en cualquier organización la transferencia de información de un individuo a otro es absolutamente esencial, a través de ésta se modifica la conducta, se efectúan los cambios, se hace -- que la información sea productiva y se logren los objetivos.

Es comprensible la importancia que en una empresa organizada se da al hecho de que todos comparten la responsabilidad de tener buenas comunicaciones. No se trata solamente de que el jefe principal tome la iniciativa mientras los demás la aceptan, ni tampoco de que sólo los subordinados ha

gan observaciones mientras los superiores escuchan, se trata de que todo el mundo sea a la vez emisor y receptor de información, dependiendo de las relaciones de autoridad, funcionales y relaciones de cooperación que existen en cualquier empresa.

Es de vital importancia el hecho de que todos los elementos que forman la empresa tengan la vigencia y la necesidad de saber cuando y que comunicar a alguien, así como -- también, conocer las guías tanto formales como informales para hacerlo la empresa exige habilidad de comunicación a todos y cada uno de sus empleados, aunque en la mayoría de los casos tiene que preocuparse por cultivar internamente esta habilidad.

Es necesario que los administradores determinen -- que información es la que requiere para llevar a cabo sus actividades y la toma de decisiones, ya que si se prestara atención a la información que en todas sus formas variables fluye hacia un administrador, esto lo llevaría a un caos por lo que la gente parece tener una tendencia innata a transmitir información disponible de muchos modos, de muchas formas y para muchos usuarios; cuando se da la falta de información en determinadas zonas esto significa que no es disponible pero de ninguna manera debe considerarse que no sea necesario.

La comunicación con los empleados se lleva a cabo desde el momento en que se realiza el reclutamiento, la -- orientación, la información sobre sus funciones, la calificación de su trabajo y las medidas de seguridad y las políti-- cas de disciplina de la empresa, por lo que podemos afirmar que es un factor muy importante dentro de la administración de una organización el mantener un nivel efectivo y constante de comunicación.

Los principales problemas a los que se enfrenta el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones son los siguientes:

- La no existencia de una adecuada preparación para llevar a cabo la comunicación, es un asunto que exige tiempo y lógica, el objetivo debe ser claro, las premisas conocidas, -- las alternativas deben sopesarse, y así seleccionar el mensaje, por esto es importante la elección de las técnicas - de comunicación y de quién ha de llevar a cabo tal comunicación.
- Mensajes mal expresados.- Sin tomar en cuenta la forma como se entrega una comunicación, la vaguedad y la falta de claridad son demasiado comunes, también lo son las faltas tales como palabras y frases vacías y seleccionadas de manera deficiente, omisiones por descuido, falta de coherencia,

organización escasa de ideas, vocabulario inadecuado, repeticiones monótonas y descuidos en aclarar deducciones. Esta falta de claridad y precisión lleva a errores costosos, correcciones costosas y a la necesidad, por otra parte - - innecesaria de hacer aclaraciones.

- Traducciones defectuosas.- Tomando en cuenta que los administradores actúan como receptores y transmisores de mensajes, reciben diversos tipos de comunicaciones de sus superiores, iguales y subordinados, a la vez deben traducir la información destinada a sus subordinados, iguales y superiores en el lenguaje adecuado a cada uno; se debe poner o bien en palabras apropiadas al marco en el cual actúa - - quien recibe la comunicación o se debe acompañar de una interpretación que deba ser comprendida por quien la recibe.
- Pérdida por transmisión y retención defectuosa.- Un mismo mensaje oral que se transmite sucesivamente disminuye en precisión; por lo menos el 30% de la información se pierde en cada transmisión.

Es por esto que la comunicación oral de un nivel a otro en empresas en gran escala no es confiable, inclusive - las comunicaciones escritas pueden sufrir cierta pérdida de su significado al ser transmitidas.

Respecto a la retención de la información podemos decir que es defectuosa, ya que la mayoría de los empleados no retienen más de un 50% de la información comunicada por lo que la necesidad de la repetición es obvia.

- Falta de atención.- En lo que a la comunicación oral se refiere este problema se da con bastante frecuencia ya que los receptores están pensando en todo menos en el mensaje que se les está transmitiendo. Lo mismo sucede con la comunicación escrita, ya que solo se echa un vistazo a lo que se lee.
- Suposiciones no aclaradas.- Esta situación se da cuando no se comunican las decisiones que incluye un mensaje, no se hace específicamente la transmisión de las ideas que el emisor le envía al receptor, lo cual ocasiona que éste haga suposiciones.

10. RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION

En nuestros tiempos en la mayoría de las empresas no se ha tenido una visión clara de los fenómenos que se refieren a la convivencia humana dentro de la empresa. Los estudiosos en la materia, sólo han tratado de resolver el problema proporcionando un conjunto de reglas prácticas de aplicación limitada, pero sin llegar al estudio de las causas que originan las relaciones humanas; el estudio de estas relaciones cae dentro del campo de acción de las ciencias sociales.

..Las relaciones humanas surgen dentro de la empresa bajo diversos aspectos, estos pueden ser la relación entre - el hombre y su puesto; la relación entre el jefe y el subordinado; la relación entre el hombre y su grupo de trabajo; - las relaciones interdepartamentales y las relaciones entre - los jefes.

El estudio de las relaciones humanas es actualmente una ciencia, al mismo tiempo que un arte: el de obtener y conservar la cooperación y la confianza de los integrantes - de un grupo, así como el de establecer buenas relaciones y - comunicaciones. La parte científica contempla problemas y - procura soluciones de orden psicológico, sociológico, adm-- nistrativo y legal. Surgen problemas de relaciones humanas - en la vinculación del individuo con su grupo, de los indivi-

duos entre sí, del grupo con otros grupos, del líder con su grupo y del individuo con su líder. Donde haya individuos - existen problemas de relaciones humanas, cualquiera que sea el régimen político vigente.

Actualmente observamos, en todos los campos, que - el hombre no puede ya trabajar solo. La división del trabajo, la especialización cada vez mayor, lo vuelven más y más dependiente de su grupo y, por lo tanto, de los individuos - que lo componen.

Ciertas empresas fracasan a pesar de poseer instalaciones ideales, excelentes instrumentos de laboratorio, -- las máquinas más perfeccionadas y las mejores técnicas. Esas empresas no alcanzaron sus objetivos porque el "equipo" ha - fracasado, aunque todos al principio hayan trabajado con entusiasmo. Pero la producción disminuyó a medida que surgían dificultades de orden personal.

El éxito del trabajo colectivo es la resultante del perfecto concierto de tres realidades sociales: el grupo, los individuos que lo componen y el líder.

10.1 MOTIVACION

Se ha visto que las personas cooperan entre si para obtener resultados que no lograrían en forma individual, es así como se explica el éxito de muchas empresas colectivas, en las que los participantes colaboran con esfuerzos -- aproximadamente iguales y disfrutan de los resultados de la misma forma. Esta manera de distribuir los resultados implica el hecho de que exista interés personal en contribuir al esfuerzo común, especialmente en aquellas actividades en que los resultados se obtienen en corto plazo. Los que persiguen fines a plazos mayores, ni disfrutan de la misma colaboración entusiasta y en ocasiones el empeño inicial se abandona, se modifica o se realiza negligentemente.

Esta teoría de contribuciones iguales, no nos va a explicar el porque la gente está dispuesta a trabajar en -- las empresas de todo tipo como asalariados. Generalmente, -- quien solicita un empleo, no tiene la sensación de vincularse a un grupo de individuos que contribuyen con esfuerzos -- iguales, sino que más bien considera a la empresa a la que -- se desea vincular, como un ente poderoso, que en realidad no tiene necesidad especial de contar con sus servicios. Por -- las consideraciones anteriores se explica el porque los admj nistradores deben conocer el proceso de motivar a la gente.

La motivación está muy lejos de ser una ciencia, - además de que poco se conoce respecto a ella; sin embargo -- las empresas requieren tener conocimientos respecto a la motivación para poder llevar a cabo sus objetivos, es así que tanto en el pasado como en el presente se ha podido motivar a las personas hacia la acción.

Así nos encontramos con la necesidad de crear un sistema de motivación basado en la naturaleza humana y aplicando el sentido común para establecer éste y obtener los objetivos deseados. Al crear un sistema de este tipo debemos tener en mente que debe ser productivo, que debe ofrecer un conjunto de recompensas competitivas a través de las cuáles se puede atraer y conservar personal de la calidad que -- exija la empresa, debe ser amplio de tal manera que ofrezca distintos tipos de recompensas para la actividad eficiente - de diferentes personas, así mismo debe ser flexible para que pueda seguir aplicándose a través del tiempo aunque se den cambios en los individuos ó en el ambiente.

Existen ciertos factores que influyen en la motivación, estos son los siguientes:

- La necesidad de seguridad o de ser libre, constituye uno de estos factores e influye especialmente en aquellas personas que no han alcanzado un grado de independencia económica.

- Evitar el tedio.- las personas que siempre estan activas y que son ambiciosas siempre tratan de participar en una actividad dinámica, vencer obstáculos. asumir responsabilidades, por lo que las organizaciones deben preocuparse por evitar tener funciones sin riesgo y con actitude rutinarias.

- Aumento en el control del trabajo.- la organización debe tener una definición clara de funciones deberes y responsabilidades para hacer y mantener un sistema de control del -- trabajo de las personas para así evitar enorme frustración que significa para un empleado ver que su superior no toma en cuenta el trabajo que realiza.

- Existencia de oportunidades para mejorar.- es necesario que la organización cuente con un sistema cuyo fin sea mejorar las experiencias y conocimientos de sus empleados y prepararlos así para ocupar posiciones más altas.

Además de tomar en cuenta todos estos factores también se debe prestar especial atención a aquellas situaciones que puedan resultar no motivadoras para los empleados, - tales como las condiciones de trabajo, relaciones personales y seguridad en el trabajo.

10.2 SATISFACCION Y REALIZACION DEL HOMBRE EN EL TRABAJO

Una persona al decidirse a prestar sus servicios - en una organización busca satisfacer ciertas necesidades, entre las que se encuentran: el recibir una remuneración adecuada, que las condiciones de trabajo sean apropiadas, lograr un trato acorde a su dignidad humana, tener seguridad de conservar su empleo, que se reconozcan sus esfuerzos y su colaboración para con su empresa, que ésta le brinde oportunidades de progresar, que le garantice una independencia total en su vida privada, que se le brinden condiciones físicas de trabajo que garanticen su vida y su salud, que el medio ambiente sea moral y sano; tomando en cuenta todo lo anterior, la Administración de Personal debe de implantar y llevar a la práctica todos aquéllos sistemas que coadyugan a lograr que los empleados de la empresa se sientan satisfechos y realizados, ya que de no hacerlo así, se enfrentará a varios problemas entre estos los siguientes:

1).- Aún cuando la remuneración que reciben los empleados sea adecuada y en ocasiones supere el nivel esencial muchos de ellos desean cambiar de organización aunque vayan a ganar menos o lo mismo porque no les gusta el trabajo que realizan, porque la forma en que son tratados no los satisface o porque no existen posibilidades de progreso. Esto nos demuestra que no solo pagar salarios altos va a hacer que --

los empleados estén satisfechos y se realicen dentro de su--
trabajo.

2).- Si las condiciones sociales, físicas, morales
y administrativas que imperan en la empresa no son adecuadas,
el trabajador no se sentirá satisfecho.

3).- Otra satisfacción que busca el trabajador es--
el lograr que se le de un trato adecuado, al no ser éste así,
el trabajador optará por dejar la empresa.

.... 4).- Todo empleado busca lograr la permanencia en
su trabajo, si en la empresa en la que colabora constantement
te se cambia a los empleados, buscará otra en la que pueda -
encontrar una conveniente seguridad.

5).- Es necesario que la empresa haga saber a sus-
empleados que está al tanto de su colaboración, su esfuerzo
y la forma en que realiza su trabajo; si el trabajador se -
da cuenta que ninguna de éstas es tomada en consideración --
por la empresa se sentirá insatisfecho y frustrado.

6).- Todo empleado buscará siempre oportunidades -
de progresar, si en la empresa en la que trabaja no existen-
éstas optará por cambiarse a otra, aunque en un principio gan
ne menos y trabaje más, pero sabiendo que existen posibilidad
des de mejorar su salario, su nivel jerárquico y su posición

social.

7).- Todo empleado trata siempre de estar en una empresa que efectivamente garantice la dependencia de su vida privada, por lo que si en la empresa en que trabaja se -- ejercen presiones que afecten ésta, se sentirá isatisfecho.

8).- Los empleados siempre buscarán encontrar trabajo en una empresa en la que las condiciones físicas de higiene y seguridad garanticen su vida y su salud sin exponerlos a riesgos ni enfermedades que no sean producto del trabajo que desempeñan.

Es así que cuando el trabajador no obtiene todos -- estos elementos en su trabajo, reaccionará en forma negativa ya que solo prestará una mínima parte de su colaboración a -- la empresa, se negará a aprovechar la capacitación que se le brinde y en el último de los casos siempre será un problema -- para la empresa.

Por último, debemos tener presente que la Adminis-- tración de Personal no debe constituirse como una arma de -- protección de los intereses de una sola de las partes, si só -- lo buscara elevar la capacidad y contar con la colaboración -- total del personal utilizando como medio la satisfacción de -- los intereses del trabajador, estaría desempeñando el papel --

de un medio moderno técnico y sutil de explotación del trabajador.

Si por el contrario, se dedica exclusivamente a lograr para los empleados mejores sueldos y condiciones de trabajo, sin tomar en cuenta la relación que debe existir entre la eficiencia y la colaboración del personal en la prestación de sus servicios, convertiría al encargado de esta función y a la organización en una institución de beneficencia además de resultar ofensiva para los empleados, ya que estos pretenden obtener sueldos y condiciones de trabajo como una contraprestación por el trabajo que realizan.

Así pues, los objetivos de la Administración de Personal deben estar enfocados a la búsqueda de la mejor coordinación de los intereses tanto de empresas como de empleados. Como resultado de esto vemos que el reto de la Administración de Personal estriba en demostrar al empresario que por beneficio propio debe lograr al máximo y dentro de sus posibilidades el bienestar de sus empleados, a través de la mejora de su remuneración, y las condiciones de trabajo hasta donde se pueda.

Es así que la Administración de Personal debe tratar de lograr la máxima coordinación posible de los intereses del empresario con los de sus trabajadores, lo cuál es

indispensable para que exista un verdadero bienestar social-- tomando en cuenta que una gran parte de la población trabaja en el seno de una empresa y depende de ella para poder subsistir.

Además, debemos tener en cuenta que tanto empresarios como trabajadores tienen intereses comunes dentro de la empresa estos son los siguientes:

- A ambos les interesa que la empresa subsista, ya que su cierre ó desaparición es una de las principales causas del desempleo y la no creación de nuevas empresas.
- A ambos les interesa que la empresa mejore en su rendimiento, ya que si éste no aumenta, habrá disminución de beneficios y esto impedirá que se mejoren los salarios, y en el último de los casos puede ocasionar que la empresa quiebre o cierre por no tener un adecuado rendimiento.
- El lograr abatir los costos, cuidar y conservar las instalaciones, maquinaria y equipo, elevar la calidad, evitar desperdicios, eliminar fallas, mejorar los sistemas y la organización, influyen en el aumento de la productividad, cosa que trae consigo aumento en el rendimiento de la empresa y esto es beneficio para ambas partes.

- Desarrollar al personal, el empresario al hacer esto contará con personal mejor capacitado para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en aumentos en la calidad y la cantidad de sus productos; para los trabajadores representa un aumento en sus conocimientos, un beneficio personal. -- que les brindará mayores oportunidades de ascenso, de aumentar sus ingresos ó en el último de los casos, encontrar trabajo en una empresa que le ofrezca mejores oportunidades en todos sentidos.

.....

- Otro aspecto de interés común es el que se refiere a higiene y seguridad industrial y medicina del trabajo, para el trabajador representa una manera de no tener riesgos que pongan en peligro su vida y salud; para el empresario, el poder evitar al máximo los riesgos y accidentes de trabajo y económicamente, el tener que pagar indemnizaciones y aumentos en el pago de primas al IMSS.

- Lograr una convivencia amable y satisfactoria, esto traerá consigo un ambiente de confianza mutua y hará que las labores que realizan en conjutno sean más agradables para todos.

- Lograr buenas relaciones públicas y un prestigio social, para la empresa se convierte en una buena imágen para sus clientes, proveedores, usuarios; para el trabajador se tra

duce en una carta de presentación aceptable cuando es recomendado por una empresa que cuenta con un prestigio social reconocido.

Es así que existe una gran necesidad por parte de la empresa en principio para lograr tener personal de calidad elevada y que se sienta motivado y satisfecho por prestar sus servicios y que además al hacerlo logre su realización como empleado y como persona, tratando siempre de sobresalir, de hacer su trabajo lo mejor posible, ya que está consciente de que todo esto influye en su vida y en el desarrollo de la empresa en que trabaja y de su país.

C A P I T U L O V

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración, con los conocimientos adquiridos en el área de Recursos Humanos nos planteamos una serie de preguntas - respecto a las técnicas de ésta área en su aplicación práctica, cosa que nos llevó a la conclusión de que deberíamos investigar cuáles eran los principales problemas a que se enfrentan éstas en su aplicación, en las empresas del sector privado en nuestro país.

C A P I T U L O VI

DISENO DE LA HIPOTESIS

Tomando como base lo anterior, diseñamos nuestra - hipótesis que es la siguiente:

"Las técnicas de la Administración de Recursos Humanos en el País (sector privado) no son las adecuadas para lograr los objetivos dentro de esta área".

La cuál vamos a comprobar o no a través de los resultados que se obtengan de la investigación que se va a llevar a cabo.

C A P I T U L O V I I

DISEÑO DE LA MUESTRA

Dadas las características especiales de nuestra - investigación, no se tuvo que emplear fórmula para determinar la muestra, ya que se escogieron al azar las 20 empresas que se utilizaron para llevar a cabo la investigación.

C A P I T U L O V I I I

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para realizar ésta, se tomaron como base los siguientes puntos:

- Tomar en cuenta todas las técnicas de Administración de Recursos Humanos que se conocen actualmente.
- Se escogió como la más adecuada, la entrevista personal y en forma individual.
- Se determinó cuáles serían las empresas que fueron objeto de nuestra investigación.
- Se determinó y se trató de entrevistar a aquellas personas que ocupan puestos importantes dentro de las empresas investigadas, en el área de Administración de Personal.

C A P I T U L O I X
DISEÑO DEL CUESTIONARIO

- Abarcó todas las técnicas de Administración de Recursos Humanos, con preguntas clave para nuestra investigación.

- Las preguntas fueron 44, resultó un cuestionario un tanto extenso, pero se consideró que eran importantes para la obtención de información que se requería...

- La mayor parte de las preguntas se hicieron abiertas, ya que sería un error pensar que veinte personas diferentes - en todos sentidos y trabajando en compañías con sistemas y procedimientos diferentes pudieran dar la información que se requería a través de preguntas cerradas.

- Antes de llevar a cabo las entrevistas definitivas, se hizo una prueba del cuestionario para saber si no tenía errores de redacción, enfoque, interpretación, objetivo en cada una de las preguntas. Esta prueba se aplicó en dos empresas y nos dió como resultado, que solamente se reestructurara la colocación de las preguntas incluidas en el questionario.

CUESTIONARIO ACERCA DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

PREPARADO POR EL GRUPO: _____

DE LIC. EN ADMINISTRACION PARA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

U. N. A. M.

DIRIGIDO POR:

LA.E.: RENE LECHUGA PEREGRINA.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

GIRO DE LA EMPRESA: _____

NUMERO DE EMPLEADOS: _____

TIENE SINDICATO: _____

NOMBRE DEL SINDICATO: _____

NUMERO DE PERSONAL SINDICALIZADO: _____

NUMERO DE PERSONAL DE CONFIANZA: _____

NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA: _____

PUESTO DE LA PERSONA ENTREVISTADA: _____

TELEFONO DE LA COMPAÑIA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____

1).- A su Juicio, ¿Cuáles piensa que son los principales --
problemas de los Recursos Humanos en México? _____

2).- ¿Cuáles son los principales problemas que su Empresa -
tiene respecto a sus Recursos Humanos? _____

3).- Los Recursos Humanos en su Empresa, ¿Son altamente pro-
ductivos? _____

4).- ¿Cuáles son las causas que limitan la productividad de
los Recursos Humanos en nuestro País? _____

5).- ¿Cuáles cree Ud. que son las principales causas que --
originan una Alta ó una Baja Moral en los Trabajadores
de su Empresa? _____

6).- ¿Qué importancia se le concede al Recurso Humano den--
tro de su Empresa? _____

7).- ¿Cuáles son las fuentes de Reclutamiento que utilizan--
con más frecuencia en su Empresa?.

- | | | |
|--------------|--------------------------------------|-----|
| INTERNAS () | Puerta de la Calle | () |
| | Recomendaciones del Personal | () |
| | Inventario de Recursos Huma-
nos. | () |
| | Cartera de Candidatos | () |
| EXTERNAS () | Agencias de Colocaciones | () |
| | Escuelas y Universidades | () |
| | Bolsas de Trabajo | () |
| | Periódico | () |
| | Radio | () |
| | Sindicatos | () |

Cámaras de Comercio ()

Asociaciones Profesionales ()

¿Cuáles son las más efectivas para su Empresa?

Internas () Por qué? _____

Externas () Por qué? _____

.....

8).- ¿Cuáles son los principales problemas en los candidatos a que se enfrenta su Empresa al llevar a cabo el Reclutamiento de Personal?

Falta de Preparación () Falta de Habilidad ()

Falta de Experiencia () Características Personales. ()

Presentación () Mercado Más Alto en Sueldos. ()

Escasez de Personal ()

OTROS: _____

9).- ¿De las siguientes técnicas, cuáles son las que se --
utilizan en su Empresa para seleccionar al Personal?

Pruebas Psicométricas () Pruebas de Temperamento ()

Pruebas de Actitud () Pruebas de Inteligencia ()

Pruebas de Habilidad () Entrevistas ()

Preselección () Exámen Médico ()

Investigación Socio-
económica. ()

OTRAS: _____

10).- ¿Qué tipo de Preparación tienen las personas encarga-
das de llevar a cabo la Selección de Personal?

Empírica () Técnica ()

Media Superior () Profesional ()

Postgrado ()

OTRAS: _____

11).- ¿Cuáles son las principales cualidades de los Recur-
sos Humanos con que cuenta su Empresa? _____

12).- ¿Cómo afectan al trabajador y a su Empresa los siguientes problemas?

- * Desempeño y Sub-Empleo
- * Baja Preparación
- * Inflación
- * Actitudes como: "me vale", "San Lunes", Alcoholismo, _____

13).- ¿Existen en su Empresa programas de:

- Adiestramiento () Capacitación () Desarrollo ()
Si ()
No () Por qué? _____

14).- ¿Sobre qué datos del empleado se basan para proporcionar estos cursos?

- Antigüedad () Necesidades de la Empresa ()
Desempeño () Capacidad ()
Análisis de Puestos - () Contrato Colectivo ()

Sobre Sueldos () Por Ley ()

OTROS: _____

15).- ¿Cuál es el impacto que ha tenido la Nueva Ley de Capacitación en su Empresa? _____

16).- ¿Con qué recursos cuenta su Empresa para cumplir por lo establecido por ésta Nueva Ley?

Internos (Describalos) _____

Externos (Describalos) _____

17).- ¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentra Ud. en su Empresa para aplicar las técnicas de Administración de Recursos Humanos? _____

18).- ¿Cuál es la actitud del trabajador y los principales problemas respecto a la seguridad en el trabajo dentro de su Empresa? _____

19).- ¿Existen ó se han establecido sistemas de incentivos para los trabajadores?

SI () ¿Cuál ha sido su impacto? _____

No () ¿Por qué? _____

20).- ¿Realizan dentro de su Empresa Valuaciones de puestos?

SI ()

NO () ¿Por qué? _____

21).- ¿De los siguientes métodos de Valuación de Puestos, -
cuáles son los que se utilizan dentro de su Empresa?

Método de Alineamiento ()

Método de Grados Predeterminados o Escalas ()

Método de Comparación por Factores ()

Método de Valuación por Puntos ()

OTROS: _____

22).- De las siguientes prestaciones y servicios, ¿Cuáles -
son los más usuales dentro de su Empresa?

Ayuda para Renta ()

Préstamos Personales ()

Caja de Ahorro ()

Ayuda para Transporte ()

Pago de Becas ()

Pago de Colegiaturas para hijos de Empleados. ()

Mayor tiempo de Vacaciones ()

Dote Matrimonial ()

Ayuda por Nacimiento de Hijos ()

Pensiones ()

OTRAS: _____

23).- ¿Respetan dentro de su Empresa las prestaciones que -
por Ley les corresponden a los trabajadores? _____

24).- ¿Considera que los trabajadores están satisfechos con
éstas prestaciones y servicios?

SI () Por qué? _____

NO () Por qué? _____

25).- ¿Cuáles de las siguientes técnicas se utilizan para -
la determinación de Sueldos y Salarios en su Empresa?

- Análisis de Puestos ()
- Calificación de Méritos ()
- Valuación de Puestos ()
- Encuesta Regional de Salarios ()
- Empíricamente ()

OTRAS: _____

26).- ¿Cuál es la reacción de los trabajadores ante las po-
líticas salariales de la Empresa? _____

27).- ¿Cuál es la opinión de los trabajadores respecto a --
las medidas de Higiene y Seguridad Industrial de la -
Empresa?

- Buenas ()
- Malas ()
- No Existen ()

28).- ¿En qué consiste su Programa de Seguridad Industrial?
describalo a grandes rasgos: _____

29).- ¿A través de qué medios se hacen del conocimiento del personal las medidas para prevención de accidentes y enfermedades?

- | | | | |
|------------|-----|------------------------|-----|
| Folletos | () | Revistas | () |
| Seminarios | () | Conferencias | () |
| Carteles | () | Anuncios en la Empresa | () |

OTROS: _____

30).- ¿Qué grado de Riesgo, según el I.M.S.S. le corresponde a su Empresa?

- | | |
|-----|-----|
| I | () |
| II | () |
| III | () |
| IV | () |

31).- ¿Qué índice anual de accidentes tienen dentro de su Empresa?

32).- ¿Qué se ha hecho para evitar los accidentes y enfermedades dentro de su Empresa? _____

33).- ¿Qué tanta funcionalidad tiene en su Empresa el Reglamento Interno de Trabajo?

Mucha () Por qué? _____

Poca () Por qué? _____

34).- ¿Existe rotación de personal dentro de su Empresa?

SI () A qué lo atribuye? _____

NO () A qué lo atribuye? _____

35).- ¿Cuál es el índice de ausentismo en su Empresa? _____

36).- ¿A qué lo atribuye? _____

37).- ¿Existe Sindicato dentro de su Empresa?

SI () De qué tipo? _____

NO ()

38).- ¿En qué situación se encuentran las relaciones con --
éste?

Bien () Por qué? _____

Mal () Por qué? _____

39).- ¿En cuánto a la Productividad, qué papel juega la or-
ganización Sindical en su Empresa? _____

40).- ¿A través de qué medios se lleva a cabo la comunica--
ción con los trabajadores, dentro de su Empresa?

Memos () Pizarrones ()

Cartas () Anuncios ()

Periódico Interno () Revistas Internas ()

41).- ¿Existen problemas de comunicación dentro de su Empre-
sa, descríbalos? _____

42).- ¿Qué tanto apoyo le dan la Dirección y otras Gerencias a la Función de Personal? _____

43).- ¿Cuáles son los principales objetivos a cumplir por parte de su Departamento para afirmar que funciona bien? _____

44).- ¿Cuáles son los logros que el Departamento de Personal ha tenido, cuáles le faltan por alcanzar? _____

C A P I T U L O X
I N V E S T I G A C I O N D E C A M P O

Se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Se eligieron las compañías objeto de nuestra investigación.
- Se concertaron las citas correspondientes.
- Ya que somos cuatro personas que realizamos la investigación, llevamos a cabo las entrevistas por parejas.
- Encontramos en todas las personas con quienes tuvimos contacto una total colaboración, nos dieron toda clase de explicaciones respecto a las actividades que se realizan en el área de personal.
- El período que abarcamos para llevar a cabo la investigación de campo fué del 26 de febrero al 14 de Marzo de 1979.
- La tabulación de la información obtenida se hizo manualmente, en hojas tabulares de 24 columnas.
- Las gráficas de cada una de las preguntas y sus tabula

ciones se hicieron en hojas milimétricas.

- Se tabularon inclusive las preguntas referentes a:

- *) número total de empleados.
- *) número de personal sindicalizado
- *) número de personal de confianza
- *) tiene sindicato
- *) puesto de la persona entrevistada
- *) organigrama del departamento

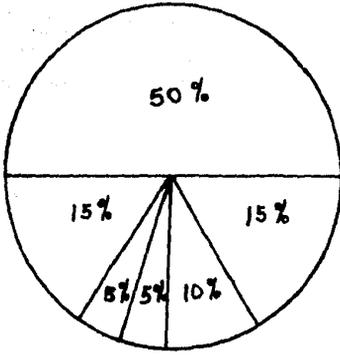
y se hicieron gráficas también de éstas preguntas.

Las hojas de tabulación y las gráficas nos sirvieron para obtener los resultados de la investigación y para su interpretación.

C A P I T U L O X I

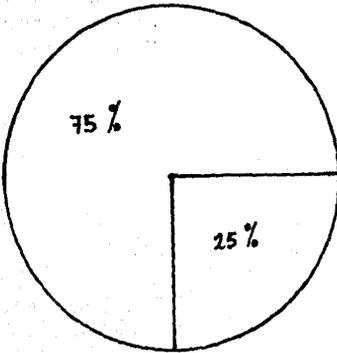
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Número Total de Empleados



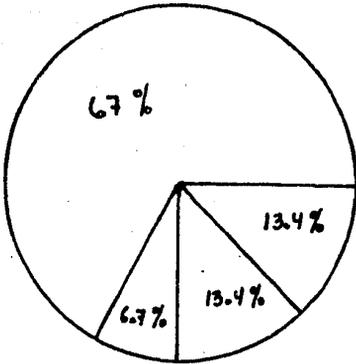
50% = 50 a 500 empleados
15% = 501 a 1000 empleados
10% = 1001 a 2000 empleados
5% = 2001 a 3000 empleados
5% = 4001 a 5000 empleados
15% = 5001 en adelante.

Tiene Sindicato



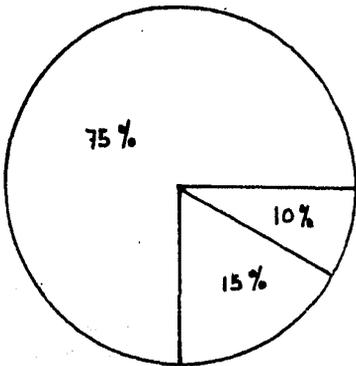
75% = Si
25% = No

Número de Personal sindicalizado.



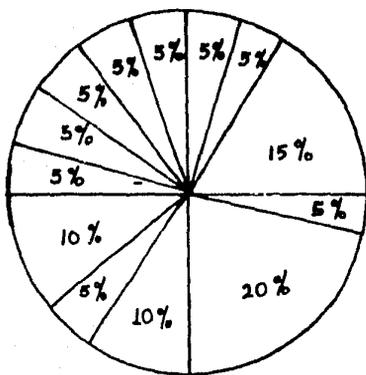
67% = 50 a 500 empleados
6.7% = 501 a 1000 empleados
13.4% = 4001 a 5000 empleados
13.4% = 5001 en adelante.

Número de Personal de Confianza.



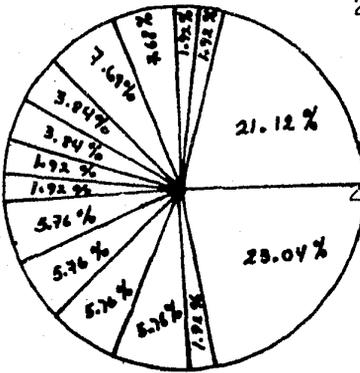
75% = 50 a 500 empleados
15% = 1001 a 2000 empleados
10% = 2001 a 3000 empleados

Puesto de la Persona Entrevistada.



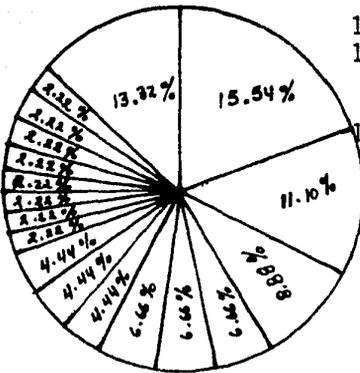
- 5% Gte Administrativo
- 5% Gte de Relaciones Inds.
- 20% Gte de Personal
- 10% Jefe de Personal
- 5% Asistente del Director de Recursos Humanos.
- 5% Asistente del Jefe de Personal
- 15% Jefe o Gte. de Reclut y Sel.
- 5% Presidente
- 10% Gte General
- 5% Encargado de Sueldos y Comp.
- 5% Miembro Staff de Rec. Hum.
- 5% Analista de Organización.
- 5% Coordinador de Reclut. y Selec.

Pregunta No. 1



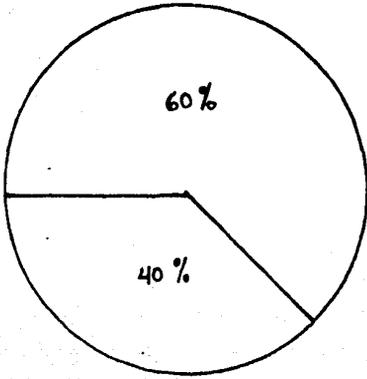
- 21.12% = Baja escolaridad
- 5.76% = Falta de experiencia
- 1.92% = Inestabilidad
- 7.68% = Irresponsabilidad
- 5.76% = Mala administración
- 5.76% = Excesiva protección legal
- 1.92% = Conformismo
- 3.4% = Falta de capacitación
- 7.68% = Falta de profesionalismo
- 3.84% = Mentalidad
- 1.92% = Ausentismo
- 5.76% = Baja calidad
- 1.92% = Capacidad
- 1.92% = Habilidad
- 3.84% = Escasez de buenos recursos

Pregunta No. 2



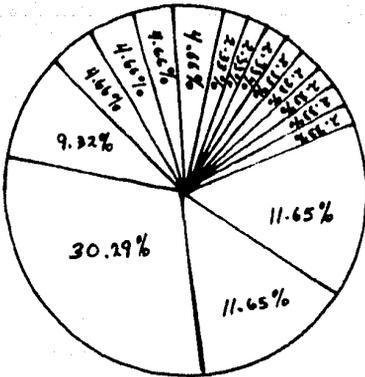
- 6.66% = Calidad
- 6.66% = Inexperiencia
- 8.88% = Responsabilidad
- 15.54% = Falta de capacitación
- 11.10% = Baja escolaridad
- 4.44% = Ausentismo
- 2.22% = Excesiva protección legal
- 13.32% = Falta de profesionalismo
- 4.44% = Poco arraigo
- 2.22% = Nula identificación
- 6.66% = Sueldos
- 2.22% = Sindicato
- 4.44% = Rotación de personal
- 2.22% = Disciplina
- 2.22% = Antagonismo entre grupos
- 2.22% = Mala supervisión
- 2.22% = Desarrollo de personal-- obrero.
- 2.22% = Ninguno.

Pregunta No. 3



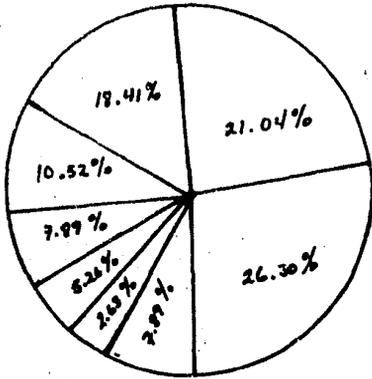
60% = Si
40% = No

Pregunta No. 4



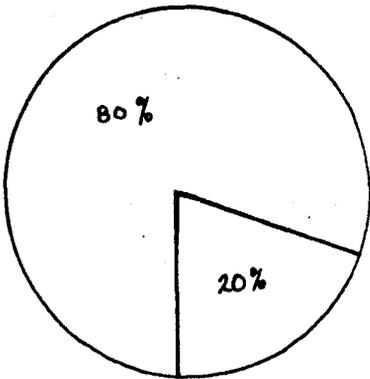
- 11.65% = poco profesionalismo
- 30.29% = baja preparación.
- 4.66% = poco interés de superación.
- 2.33% = excesiva protección legal.
- 4.66% = problemas socioeconómicos.
- 2.33% = nulo control del desempeño.
- 4.66% = subempleo
- 11.65% = mentalidad
- 2.33% = ausentismo
- 2.33% = falta de ética
- 2.33% = inexperiencia
- 9.32% = tortuquismo deliberado
- 2.33% = falta de tecnología adecuada
- 4.66% = irresponsabilidad
- 2.33% = actitudes negativas del personal.
- 2.33% = sistema político y económico del país.

Pregunta No. 5



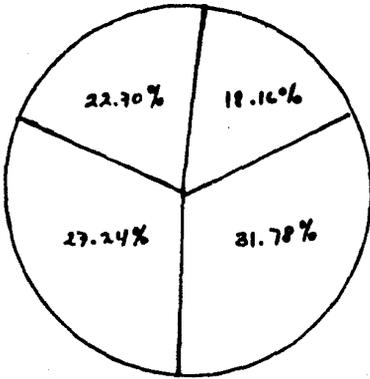
- 10.52% = Ambiente de trabajo
- 7.89% = Lugar de trabajo
- 7.89% = Trato
- 2.63% = Valores morales
- 26.30% = Motivación
- 21.04% = Sueldo
- 5.26% = Falta de comunicación
- 18.41% = Incentivos

Pregunta No. 6



- 80% = Total
- 20% = Parcial

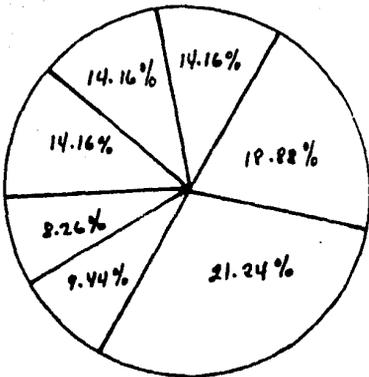
Pregunta No. 7 (1a. Parte)



Internos

- 18.16% = Puerta de la Calle
- 31.78% = Recomendación del Personal
- 27.24% = Inventario de Rec. Humanos.
- 22.70% = Cartera de Candidatos

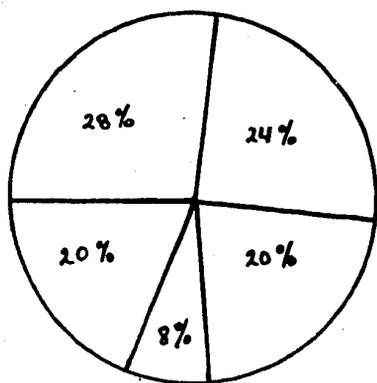
.....



Externos

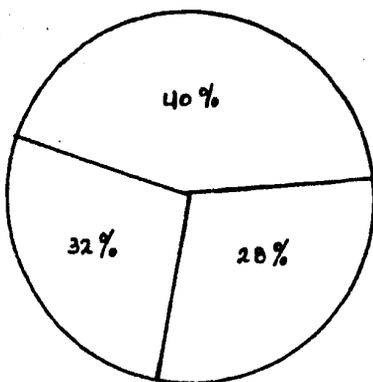
- 8.26% = Agencia de Colocaciones
- 18.88% = Escuelas y Universidades.
- 14.16% = Bolsas de Trabajo
- 21.24% = Periódico
- 14.16% = Sindicatos
- 9.44% = Cámaras de Comercio
- 14.16% = Asociaciones Profesionales

Pregunta No. 7 (2a. parte)



Internas

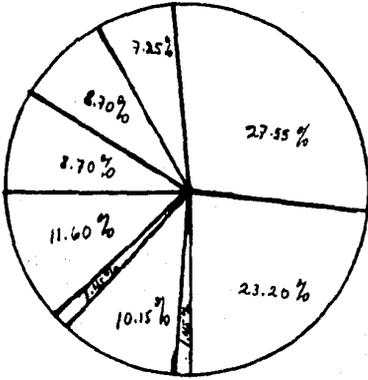
- 28. % = Tipo de personal que se recibe
- 20. % = Compromiso o recomendación.
- 8. % = Bajo costo
- 20. % = Datos completos
- 24. % = Promociones



Externas

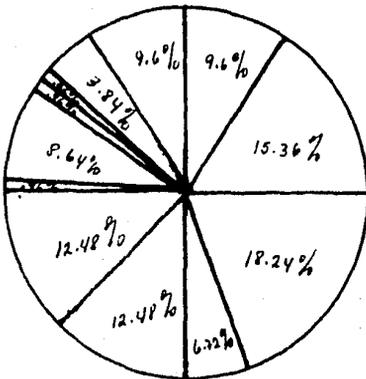
- 40. % = Mayor cantidad y calidad
- 32. % = Preselección
- 28. % = Difusión

Pregunta No. 8



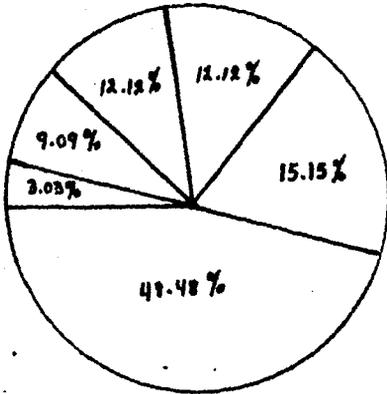
- 27.55% = Falta de preparación
- 23.20% = Falta de experiencia
- 8.70% = Falta de habilidad
- 11.60% = Características personales inadecuadas.
- 8.70% = Mercado más alto en sueldos.
- 7.25% = Escasez de personal preparado
- 1.45% = Inestabilidad
- 10.15% = Presentación
- 1.45% = Actitudes no adecuadas

Pregunta No. 9



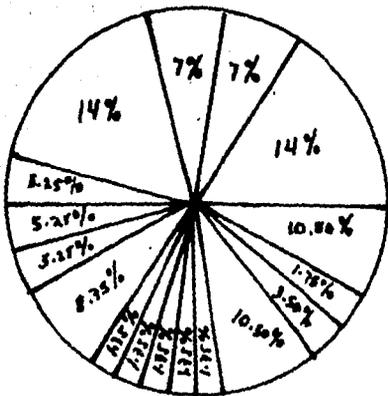
- 18.24% = Pruebas de Inteligencia
- 15.36% = Preselección
- 12.48% = Pruebas de Temperamento
- 9.6% = Entrevista
- 9.6% = Paso IV de Shore
- 9.6% = Investigación Socioeconómica
- 8.64% = Pruebas de Habilidad
- 6.72% = Pruebas Psicométricas
- 3.84% = Examen Médico
- 12.48% = Pruebas de aptitud
- 9.6% = Pruebas de madurez
- 9.6% = Dinámicas de grupo.

Pregunta No. 10



- 12.12% = Educ. empírica
- 15.15% = Educ. técnica
- 12.12% = Educ. Media Sup.
- 48.48% = Educ. profesional
- 9.09% = Educ. postgrado
- 3.03% = Cursos de especialización.

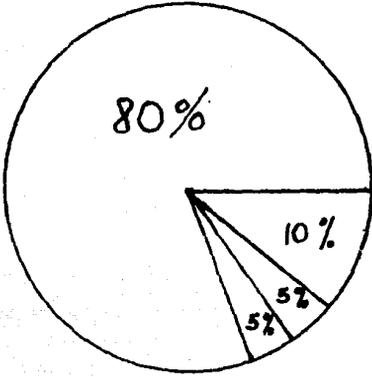
Pregunta No. 11



- 14. % = Lealtad
- 7. % = Interés por su Trabajo
- 7. % = Puntualidad
- 10.50% = Cooperación
- 5.25% = Eficiencia
- 8.75% = Responsabilidad
- 1.75% = Sentido Común
- 1.75% = Honestidad
- 5.25% = Adaptación al cambio.
- 14. % = Deseos de Superación
- 10.50% = Capacidad de Desarrollo.
- 5.25% = Alto nivel Técnico
- 1.75 % = Entusiasmo
- 3.50 % = Profesionalismo
- 1.75 % = Poco conflictivo
- 1.75 % = Gente joven

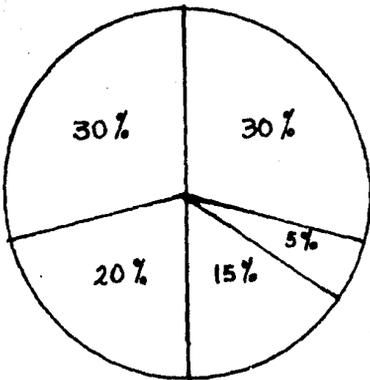
Pregunta No. 12

Subempleo y Desempleo



- 80% = No les afecta
- 5% = No creación de vacantes
- 10% = Personal en puestos -- inadecuados
- 5% = Aumenta costos.

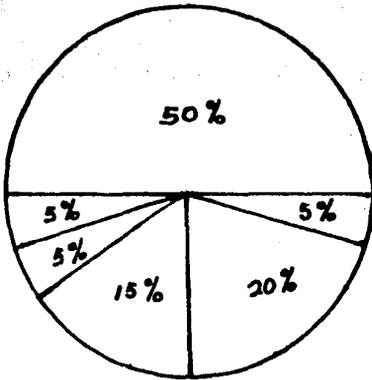
Baja Preparación



- 30% = No lograr los objetivos.
- 30% = En nada
- 15% = Inversión de Tiempo y dinero.
- 5% = Rechazo en el reclutamiento.
- 20% = Personal estancado.

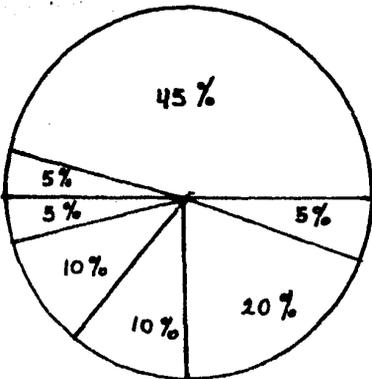
Pregunta No. 12

Inflación



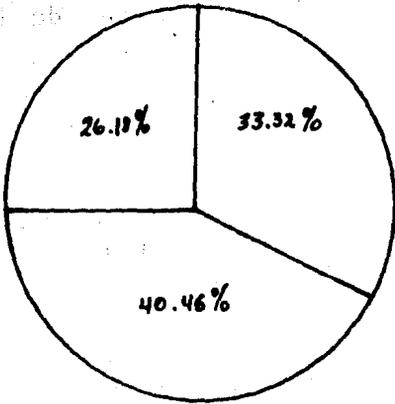
- 15% = Aumento de sueldos.
- 5% = Reajustes de Personal
- 50% = en nada
- 5% = Sueldos bajos
- 20% = A ambos
- 5% = a la Empresa

Actitudes Negativas



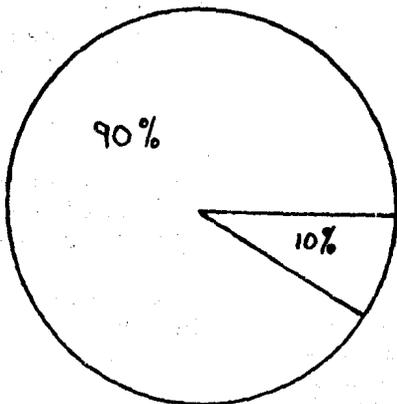
- 10% = En nada
- 5% = No logro de objetivos
- 20% = Afectan la productividad.
- 45% = no se dan
- 10% = ausentismo
- 5% = poco profesionalismo
- 5% = solo se dan a nivel obrero.

Pregunta No. 13 (1a. Parte)



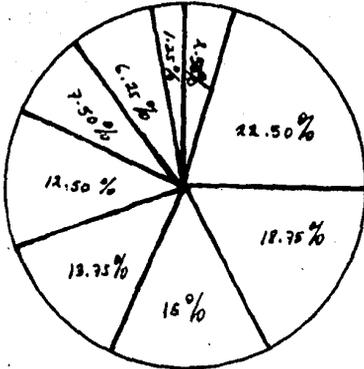
33.32% = Programas de Adies--i
tramiento.
40.46% = Programas de Capaci-
taciõn.
26.18% = Programas de Desarro
llo.

Pregunta No. 13 (2a. Parte)



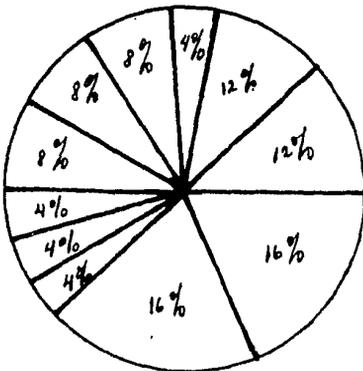
90% = si existen
10% = no existen

Pregunta No. 14



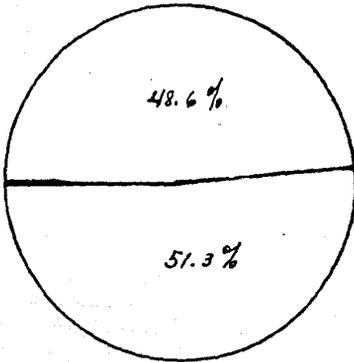
- 22.50% = Necesidades de la -- Empresa.
- 18.75% = Por ley
- 15% = Capacidad del Personal
- 13.75% = Desempeño
- 12.50% = Análisis de Puestos
- 7.50% = Contrato Colectivo
- 6.25% = Antigüedad
- 2.50% = Edad
- 1.25% = suéldos

Pregunta No. 15



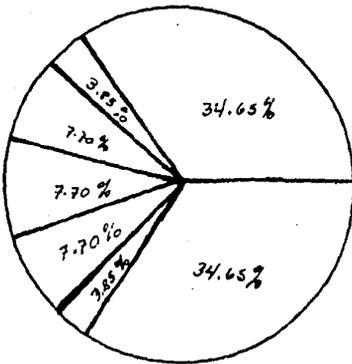
- 16% = Interesante
- 16% = Ninguno
- 12% = Desconcertante
- 12% = Mejora su funcionamiento
- 8% = Ocasiona fuerte Inver- -- sión.
- 8% = De generalización
- 8% = Acelerar sus Planes
- 4% = Creación de Comisiones Mixtas de Capacitación
- 4% = Ocasiona Rotación de -- Personal.
- 4% = Reducción de costos
- 4% = lo desconocen.

Pregunta No. 16



48.6% = Recursos Internos
51.3% = Recursos Externos

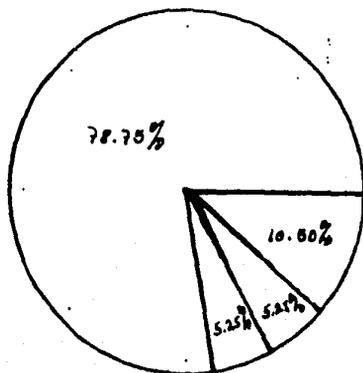
Recursos Internos



34.65% = Depto de Capacitación
7.70% = No los tienen
34.65% = Instructores
3.85% = Supervisores y Técnicos
7.70% = comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento.
7.70% = Escuela de Capacitación y adiestramiento.
3.85% = Material Didáctico --- Propio.

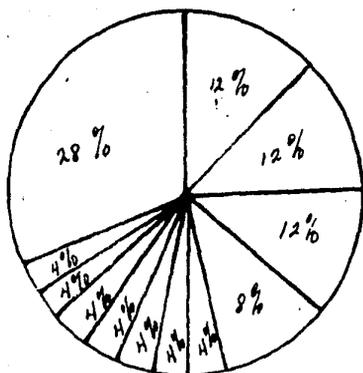
Pregunta No. 16

Recursos Externos



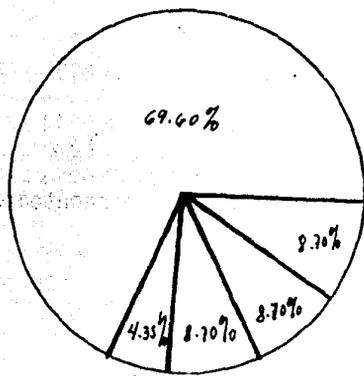
- 5.25% = Personal Enviado por la Casa Matriz
- 78.75% = Despachos e Instituciones especializadas
- 10.50% = Instituciones y Asociaciones.
- 5.25% = Escuelas

Pregunta No. 17



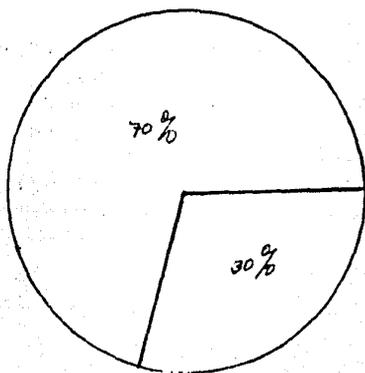
- 28% = Volumen de Personal en un momento dado
- 12% = Resistencia al Cambio
- 12% = Falta de Personal --- adecuado para aplicar las.
- 12% = No se le da importancia a esta área.
- 8% = Altos Costos al aplicarlas.
- 4% = Tipo de Empresa
- 4% = falta de Integración administrativa.
- 4% = Falta de su tiempo.
- 4% = No aceptación de los planes.
- 4% = Problemas de Organización en General.
- 4% = Desconocimiento de su Funcionamiento
- 4% = No enfrentan problemas de este tipo.

Pregunta No. 18



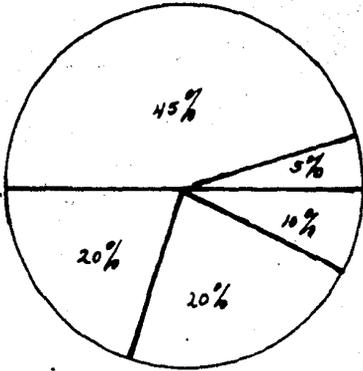
- 69.60% = Buena
- 8.70% = Le da poca importancia.
- 4.35% = Tratan de reafirmarla.
- 8.70% = Son inestables.
- 8.70% = Actitud Negativa.

Pregunta No. 19



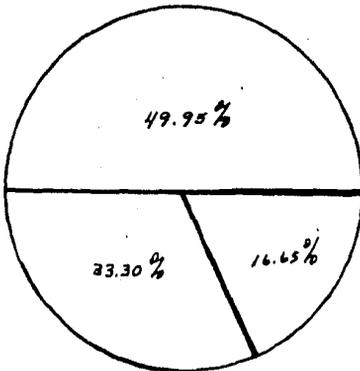
- 70% = Si
- 30% = No

Pregunta No. 19



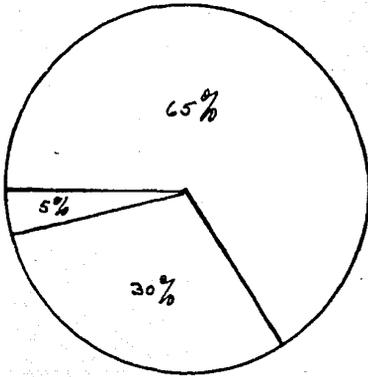
- 45% = Producen efectos positivos.
- 20% = aumento en resultados.
- 20% = mayor motivación
- 10% = actitud conformista.
- 5% = actitud de descontento.

Pregunta No. 19



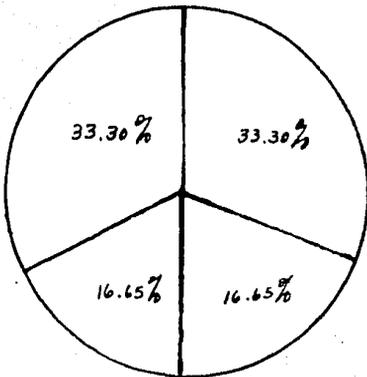
- 49.95% = No los consideran necesarios.
- 16.65% = Los consideran impro productivos a largo Plazo.
- 33.30% = Los tienen para los Directores.

Pregunta No. 20



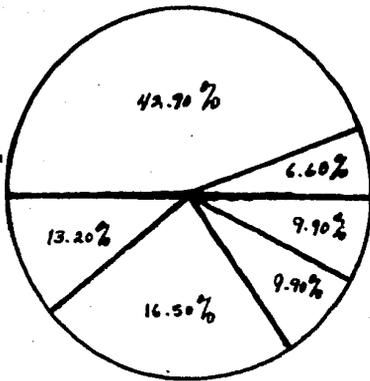
65% = Si
30% = No
5% = No contestó

Desglose de las respuestas negativas:



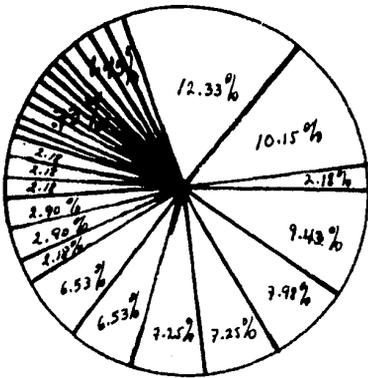
33.30% = No son necesarios.
16.65% = Falta de Personal Preparado para realizarlas.
16.65% = Se cancelaron
33.30% = Por la falta de Integración Administrativa!

Pregunta No. 21



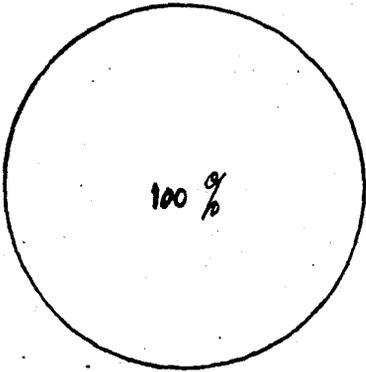
- 9.90% = Alineamiento
- 6.60% = Grados o Escalas Predefinidos.
- 9.90% = Comparación Por Factores
- 42.90% = Valuación por Puntos.
- 16.50% = Sistema HAY
- 13.20% = Ninguno.

Pregunta No. 22



- 12.33% = Caja de ahorro
- 10.15% = Mayor Tiempo de Vacaciones.
- 9.43% = Pago de Becas
- 7.98% = Préstamos Personales
- 7.25% = Dote Matrimonial
- 7.25% = Seguro de vida
- 6.53% = Ayuda por Nacimiento de Hijos.
- 6.53% = Pago de colegiaturas.
- 4.35% = Pensiones.
- 2.90% = Anticipos de Sueldos y Gratificaciones.
- 2.90% = Gastos Médicos mayores.
- 2.18% = Ayuda para Transporte
- 2.18% = Plan de Jubilación
- 2.18% = Mayor Aguinaldo
- 2.18% = Ayuda para Gastos de -- Defunción.
- 2.18% = Ayuda para alimentos
- 1.45% = Premios
- 1.45% = Gratificaciones Navideñas.
- 1.45% = Fondo de Ahorro
- 1.45% = Ayuda para Renta
- .73% = Uniforme de Trabajo
- .73% = Retiro voluntario
- .73% = Automóvil
- .73% = Descuentos en los productos de la Compañía.
- .73% = Descuento en Tiendas.
- .73% = Actividades Culturales y Deportivas.
- .73% = Más días de Descanso.
- .73% = Servicios médicos.

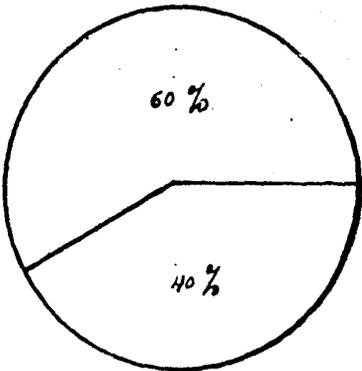
Pregunta No. 23



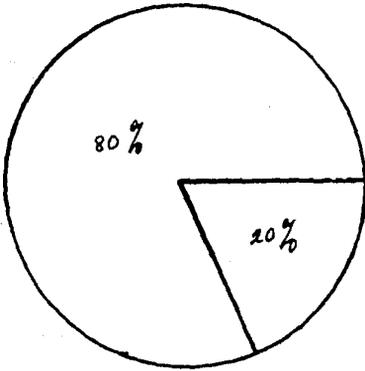
100% = Si

Desglose:

40% = Las que marca la Ley
60% = Las sobrepasan,

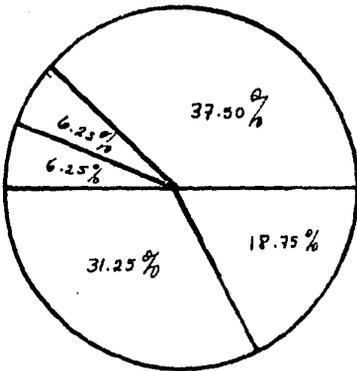


Pregunta No. 24



80% = Si
20% = No

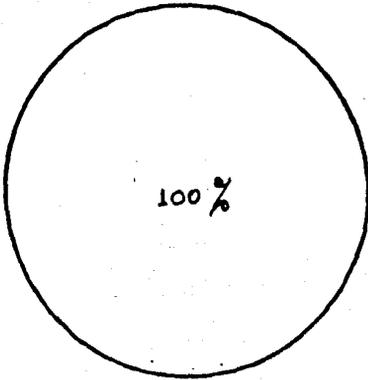
Desglose Respuestas Positivas



37.50% = Incrementan sus ingresos
6.25% = Cubren necesidades imprevistas.
31.25% = Son superiores a las de la competencia.
18.75% = No existe insatisfacción
6.25% = Dan seguridad.

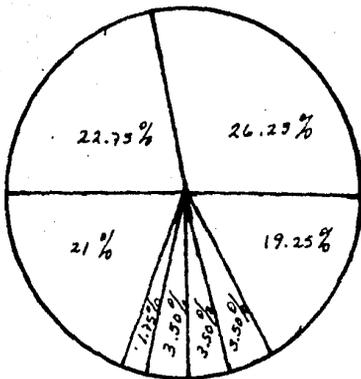
Pregunta No. 24

Desglose Respuestas Negativas



100% = Siempre quieren más.

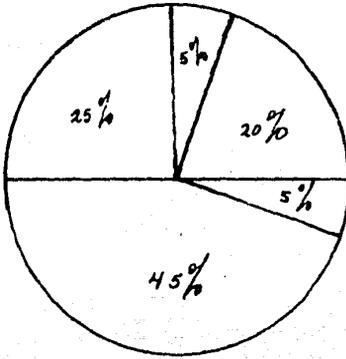
Pregunta No. 25



21% = Análisis de Puestos
22.75% = Calificación de Méritos
19.25% = Valuación de Puestos
26.25% = Encuesta Regional de --
Salarios.

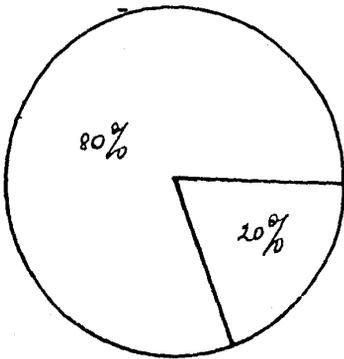
3.50% = tabuladores
3.50% = Sistema HAY
3.50% = Revisión de Contrato --
Colectivo.
1.75% = De manera Empírica.

Pregunta No. 26



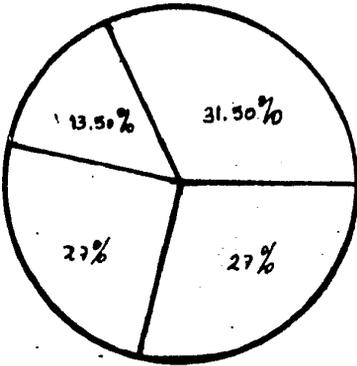
- 20% = Satisfechos pero no conformes.
- 5% = Las creen justas.
- 25% = Están inconformes
- 45% = Reaccionan favorablemente
- 5% = No la conocen

Pregunta No. 27



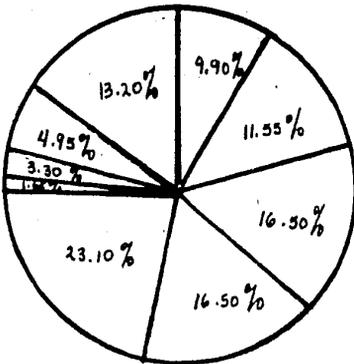
- 80% = Las consideran buenas
- 20% = No existen en la organización

Pregunta No. 28



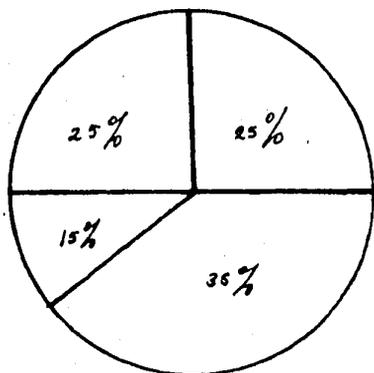
- 31.50% = No existe
- 27% = Comisión Mixta de --
Higiene y Seguridad.
- 27% = Campañas de Seguridad Industrial.
- 13.50% = Mantenimiento de Inmuebles y Equipo.

Pregunta No. 29



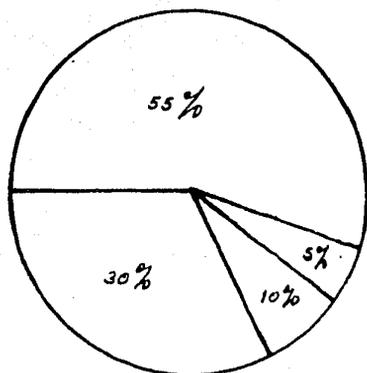
- 23.10% = Carteles
- 16.50% = Conferencias
- 16.50% = Anuncios
- 9.90% = Folletos
- 11.55% = Seminarios
- 13.20% = Revistas
- 4.95% = Circulares
- 3.30% = Comunicación Directa
- 1.65% = No los utilizan

Pregunta No. 30



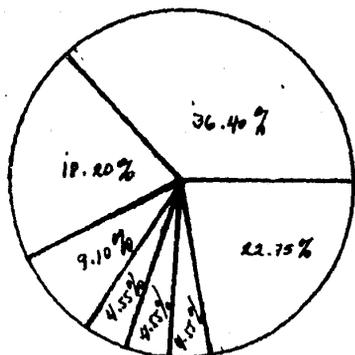
25% = Clase I
25% = Clase II
35% = Clase III
15% = Clase IV

Pregunta No. 31



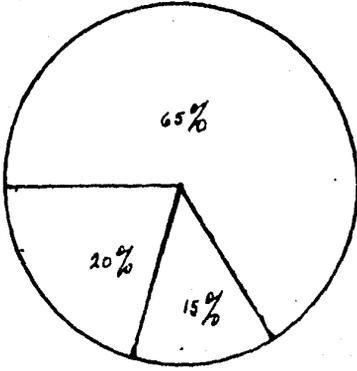
55% = Mínimo
30% = Bajo
5% = Medio
10% = Alto

Pregunta No. 32



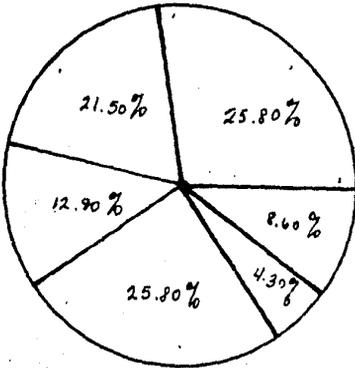
- 36.40% = Programas y Campañas de Seguridad.
- 22.75% = Conferencias y Seminarios
- 18.20% = Propaganda y Carteles--- Alusivos.
- 9.10% = No han tenido necesidad de hacerlo.
- 4.55% = Proporcionar Equipo de Protección Adecuado.
- 4.55% = Integrar Comisiones -- Mixtas de Higiene y Seguridad.
- 4.55% = Incrementar medidas de Seguridad.

Pregunta No. 33



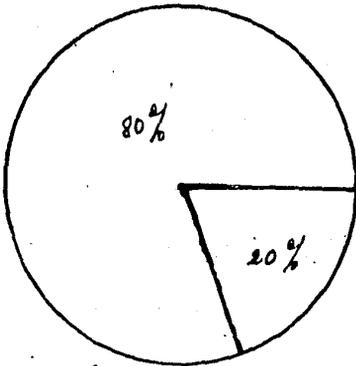
65% = Mucha
 15% = Poca (es obsoleto)
 20% = No existe

Desglose Respuestas de Mucha Funcionalidad:



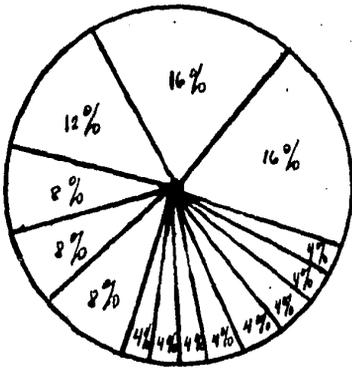
4.30% = Norma las Relaciones Obrero Patronales.
 25.80% = Hace conocer Derechos y obligaciones.
 12.90% = Evita sanciones.
 21.50% = Es necesario tenerlo
 25.80% = Difusión de Normas y Políticas.
 8.60 = Ayuda a la Inducción del Personal.

Pregunta No. 34



80% = Si
20% = No

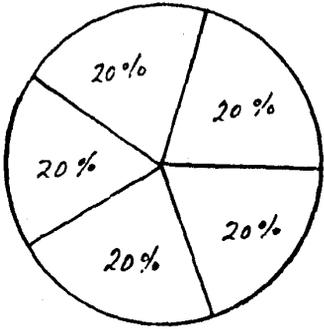
Desglose Respuestas Positivas



- 16% = Mejores Oportunidades -- Económicas.
- 16% = Salarios no adecuados
- 12% = Bodas
- 9% = Cambios Organizacionales.
- 8% = Requisitos Especificos
- 8% = Cambios de Labores
- 4% = Puestos Eventuales.
- 4% = Tener mayor proyección
- 4% = Crecimiento de la empresa
- 4% = Inestabilidad del Personal
- 4% = Horarios de Trabajo.
- 4% = Contrato por Obra Determinada.
- 4% = Sistemas de Supervisión -- Inadecuados.
- 4% = Las desconocen.

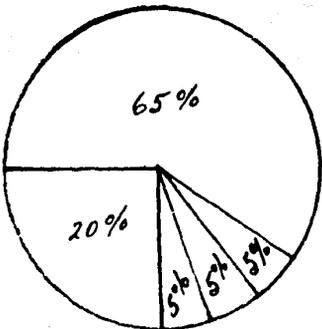
Pregunta No. 34

Desglose Respuestas Negativas.



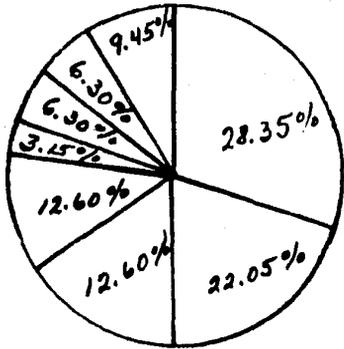
- 20% = Buen Ambiente de Trabajo
- 20% = Lugar de Trabajo cercano al hogar.
- 20% = Sueldos Superiores a los de la competencia.
- 20% = Persona Idónea en cada - puesto.
- 20% = No existen mejores oportunidades.

Pregunta No. 35



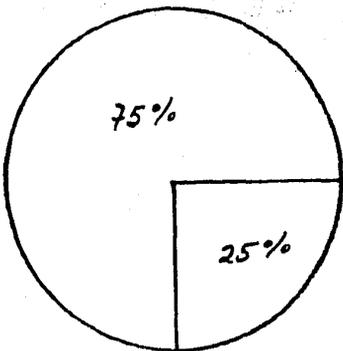
- 5% = Alto.
- 20% = Medio
- 65% = Bajo
- 5% = No se da
- 5% = Se desconoce.

Pregunta No. 36



- 28.35% = Irresponsabilidad
- 22.05% = Permisos
- 12.60% = Enfermedades Leves
- 12.60% = "San Lunes"
- 9.45% = Libertad otorgada
- 6.30% = Problemas Psicológicos
- 6.30% = Hábitos Alcohólicos
- 3.15% = Percances

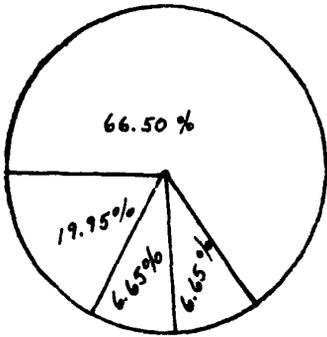
Pregunta No. 37



- 75% = Si
- 25% = No

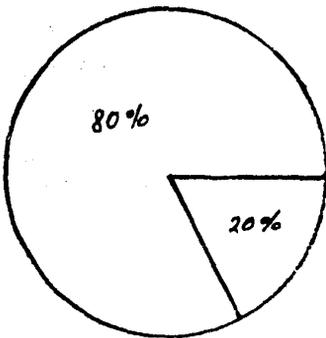
Pregunta No. 37

Desglose Respuesta Positivas.



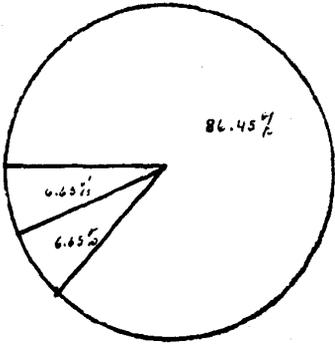
19.95% = Independiente
66.50% = C.T.M.
6.65% = C.O.R.
6.65% = C.O.C.E.M.

Desglose Respuestas Negativas



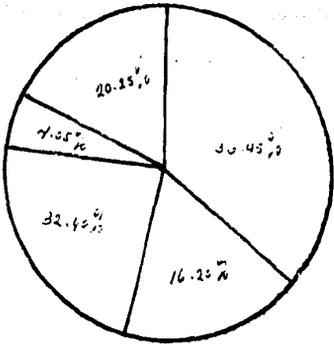
80% = Oficinas Generales
20% = Institución Bancaria

Pregunta No. 38



86.45% = Bien
 6.65% = Regular
 6.65% = Mal

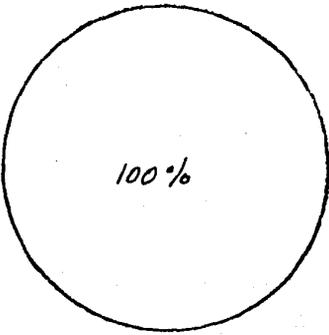
Desglose Respuestas "Bien"



16.20% = Respeto por Ambas Partes.
 36.45% = Se cumple lo convenido.
 20.25% = Se negocian las pe^{ti}ciones.
 4.05% = Prestaciones supe^{ri}ores.
 32.40% = Obtener beneficios para Ambas partes.

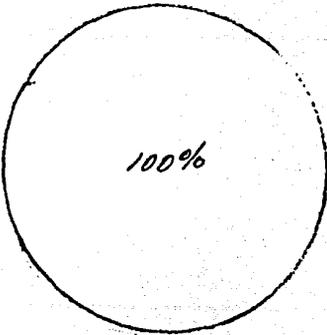
Pregunta No. 38

Desglose Respuestas "Regular"



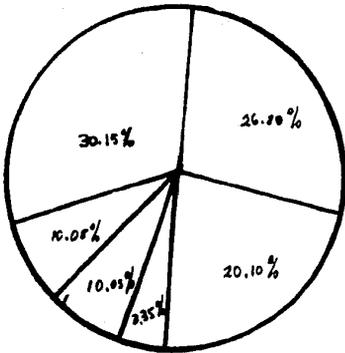
100% = Existencia de grupos con ideas progresistas.

Desglose Respuestas "Mal"



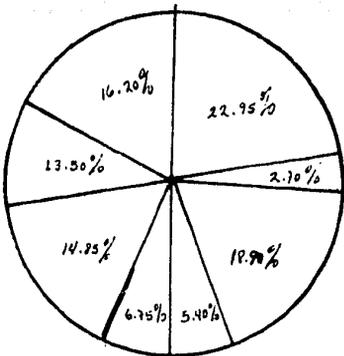
100% = Exceso de Presiones

Pregunta No. 39



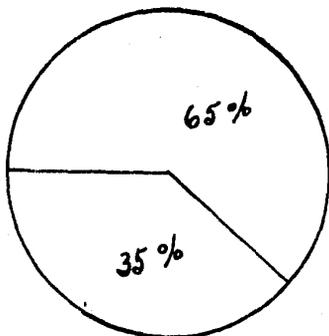
26.80% = Muy Importante
 30.15% = Influencia Positiva
 10.05% = Papel normal
 3.35% = Papel aceptable
 20.10% = Presión Favorable
 10.05% = No influye.

Pregunta No. 40



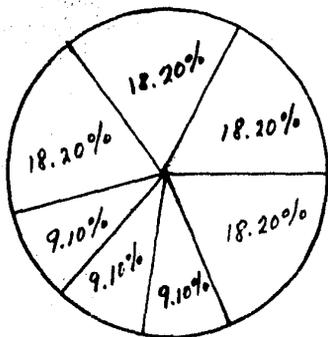
22.95% = Memos
 18.90% = Cartas
 16.20% = Pizarrones
 14.85% = Revista Interna
 13.50% = Anuncios
 6.75% = Verbalmente
 5.40% = Periódico interno
 2.70% = Briefing Group
 Industrial System

Pregunta No. 41



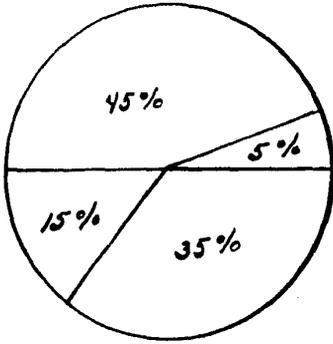
65% = No
35% = Si

Desglose Respuestas Positivas



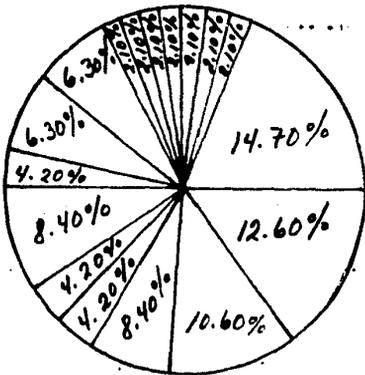
18.20% = Distorsionan la información.
9.10% = Malas interpretaciones.
9.10% = Chismes.
18.20% = Bloqueo Jefe-Subordinado.
18.20% = No existencia de -- Técnicas Adecuadas.
18.20% = Personal no Apto.
9.10% = No Colaboración del Personal.

Pregunta No. 42



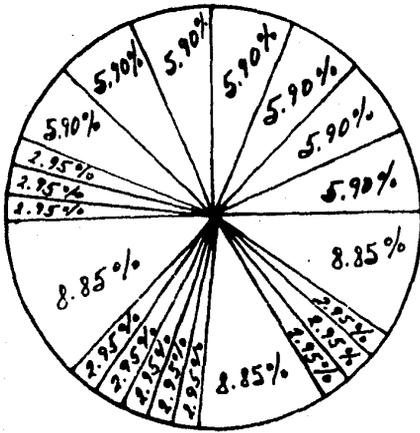
15% = Mínimo
 5% = Necesario
 45% = Bastante
 35% = Total

Pregunta No. 43



- 14.70% = Tener Personal satis--
fecho y Mótivado.
- 12.60% = Alcanzar Objetivos Or--
ganizacionales.
- 10.50% = Lograr Integración de--
Objetivos.
- 8.40% = Cubrir vacantes con --
personal Idóneo.
- 8.40% = Capacitar al Personal.
- 6.30% = Incrementar Sueldos y
Salarios.
- 6.30% = Lograr una Retribución
Justa y Motivadora.
- 4.20% = Evitar deficiencias.
- 4.20% = Tener Información Opor--
tuna.
- 4.20% = Lograr Objetivos Depar--
tamentales.
- 2.10% = Solucionar Problemas --
de los Trabajadores.
- 2.10% = Llevar Records del Per--
sonal.
- 2.10% = Proyectar al Personal.
- 2.10% = Implantar Políticas Sa--
lariales.
- 2.10% = Llevar a cabo Análisis
de Puestos y Valuacio--
nes.
- 2.10% = Establecer Técnicas de
Admon. de Recursos Hu--
manos.
- 2.10% = No contestaron.

Pregunta No 44 (1a. Parte)



- 5.90% = Estandarizar los sistemas de -- Inducción.
- 5.90% = Buen ambiente de trabajo.
- 2.95% = Ampliación de los Canales de -- Comunicación.
- 5.90% = Desarrollo e Implantación de un programa de Capacitación y desarrollo.
- 8.85% = Implantar un sistema de Retribución Adecuado.
- 2.95% = Establecer las Funciones de Reclutamiento Selección y nóminas
- 2.95% = Incrementar los Servicios al Personal.
- 2.95% = Reducir los Riesgos en la Campaña.
- 2.95% = Ninguno.
- 5.90% = Implantar Políticas de Personal en un alto Porcentaje.
- 0.85% = Tener buenas Relaciones Obrero-- Patronales.
- 2.95% = Han logrado sus Objetivos.
- 5.90% = Detener la Rotación de Personal.
- 2.95% = Satisfacer a su Personal
- 5.90% = Sistematizar la Admón de Personal
- 2.95% = Cubrir Vacante en Poco Tiempo.
- 8.85% = Tener Reportes e Información a - Tiempo.
- 2.95% = Tener Buen Nivel de Autoridad.
- 2.95% = Mantener la imagen de la Empresa formal e informalmente.
- 5.90% = Buena Administración de Recursos Humanos.
- 2.95% = Establecer Políticas de Personal Adecuadas.

C A P I T U L O X I I

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos y señalados anteriormente e interpretando las respuestas proporcionadas por las personas entrevistadas, llegamos a las siguientes conclusiones; toda éstas son expresadas tomando como base las respuestas de los colaboradores de esta área en las organizaciones y orientadas hacia el principal objetivo de ésta investigación que fué: conocer los problemas que se tienen en las organizaciones al aplicar las técnicas de Administración de Recursos Humanos, las cuáles son las siguientes:

Tomando como base el número total de empleados, que tiene cada organización vemos que la mayoría de las empresas son pequeñas, de las restantes una gran cantidad son medianas y existen muy pocas empresas grandes. Una gran mayoría de éstas organizaciones tienen sindicato, por lo que podemos ver que cada vez es más grande el número de empresas en las que se da el movimiento sindical, también vemos que una gran parte del personal de estas empresas se encuentra sindicalizado, derivando así el hecho de que la administración de las organizaciones sea llevada a cabo por muy pocas personas, que se consideran personal de confianza.

Uno de los principales problemas a que se enfrentan las organizaciones respecto al recurso humano que debe emplear lo constituye la falta de capacitación de éstos, entendiéndose así que las personas que acuden a las organizaciones para encontrar trabajo presentan diversas carencias como son: estudios raquíticos, mala formación profesional, falta de experiencia y lo más grave su irresponsabilidad respecto al trabajo, hechos que se dan en todos los niveles y en todas las organizaciones, pero esto va a ser remediado poco a poco, como resultado de la nueva Ley de Capacitación y Adiestramiento - que obliga a todos los patrones a capacitar adecuadamente a sus empleados y trabajadores.

En una gran cantidad de organizaciones, se ha podido lograr un aumento en la productividad de su personal, como resultado de la implantación de sistemas efectivos para su administración, situación que debería ser generalizada, para así tener a nivel nacional recursos humanos altamente productivos. Se considera cómo una de las principales limitantes de la productividad, la baja preparación de los recursos humanos y como resultado de ésta el poco profesionalismo, además, nos enfrentamos a la muy especial forma de ser y de pensar de cada persona y a los efectos negativos de una inadecuada administración de personal. El poder lograr un adecuado nivel de moral en los trabajadores de una organización, es el resultado de los sistemas de motivación que se utili-

cen en ésta, ya que dependiendo de estos, se tendrá una alta o una baja moral en los trabajadores, creemos que esto se podrá lograr a través del conocimiento de todos aquellos factores que impliquen motivación en los trabajadores de cada organización.

En la mayoría de las organizaciones se da al recurso humano la importancia vital que tiene para su funcionamiento; lo más importante y necesario es lograr que esta actitud se generalize, ya que aún existen personas con mentalidad totalmente errónea respecto a esto. La mayor parte de las personas encargadas de llevar a cabo el reclutamiento utilizan casi en la misma proporción tanto las fuentes externas como las internas y consideran que las más efectivas son las externas, pero también para algunas personas las internas son las que mejores resultados presentan; por lo que en cada organización se debe determinar cuál es la que se va a utilizar.

Al llevar a cabo el reclutamiento, el problema que con mayor frecuencia se encuentra es la baja preparación de los candidatos, seguida de la falta de experiencia y sus características personales inadecuadas; además de otros defectos que presentan respecto a su personalidad, presentación y mentalidad. Todo esto puede tener solución por parte tanto de los empresarios como de los trabajadores, ya que se deben

de ocupar ambos por superarse en todos sentidos; por parte - de los trabajadores, deben preocuparse por lograr una superación cultural, social, mental, y, por parte de los patrones - en el sentido de implantar sistemas adecuados para llevar a - cabo la administración de personal.

La mayor parte de los encargados de realizar la - selección de personal utilizan la entrevista para ello, y en menor grado hacen uso de las diversas técnicas que se cono-- cen para llevar a cabo ésta función.

En la mayoría de las organizaciones los encargados de realizar la selección de personal tienen educación profesional, y en una mínima parte estas personas tienen diferentes tipos de educación, que va desde empírica hasta media superior; en este aspecto, es necesario que las personas que - colaboran dentro de esta área cuenten con una formación profesional, ya que así los resultados serán más positivos.

En la mayoría de las organizaciones reconocen di-- ferentes cualidades en sus recursos humanos, las principales son: lealtad, deseos de superación, cooperación y capacidad de desarrollo; así vemos que no todo es negativo en lo que - a recursos humanos se refiere. A las organizaciones, el desempleo y subempleo en una gran parte no les afecta, respecto a la baja preparación, la mayoría de las organizaciones -

tratan de evitarla en sus recursos humanos, así se llega al logro de los objetivos y a evitar el tener personal en puestos inadecuados; la inflación en gran parte de las organizaciones no tiene ningún efecto, mientras que en las demás ocasiona problemas de tipo financiero; por último en lo que a las clásicas actitudes de los trabajadores se refiere, en una gran parte de las organizaciones no se dan, en las demás ocasionan una baja productividad, ausentismo o poco profesionalismo; parte de estos problemas pueden ser evitados mediante una asociación de esfuerzos por parte tanto de los patrones como de los trabajadores, los demás no son más que el resultado del desarrollo de nuestro país. Pudimos observar que en la mayoría de las organizaciones siempre han contado con programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo; una mínima parte de las organizaciones investigadas no cuentan con este tipo de programas por considerarlos innecesarios o improductivos. Como resultado de lo anterior, vemos que una mínima parte de las organizaciones son las que se han visto afectadas por la nueva Ley de Capacitación y Adiestramiento, ya que van a tener que realizar inversiones para cumplir con lo que ésta indica. Los recursos con que cuentan las organizaciones para cumplir con lo establecido por esta Ley, en gran parte son internos, aunque muchas de éstas además utilizan servicios externos.

Las personas encargadas de llevar a cabo la admi--

nistración de personal dentro de las organizaciones, enfrentan diversos problemas en lo que a la aplicación de las diversas técnicas se refiere, los que con más frecuencia se presentan son los siguientes: el volumen de personal en un momento dado, por ejemplo contrato por obra determinada, la resistencia al cambio, la falta de personal adecuado para aplicarlas y por último, la poca importancia que la alta gerencia le da a ésta área; situaciones que repercuten negativamente en ésta y en todas las demás áreas de la organización, ya que no se pueden realizar mejoras en los sistemas existentes y tampoco implantar nuevos sistemas. En lo que a la permanencia dentro de las organizaciones se refiere la mayor parte de las personas entrevistadas nos indicaron que los trabajadores tienen una actitud positiva respecto a ésta; en las demás, ésta es negativa, cómo resultado de los inadecuados sistemas utilizados para llevar a cabo su administración. Una gran parte de las organizaciones tienen establecidos sistemas de incentivos para todos sus trabajadores, por considerarlos un factor importante de motivación, mientras que una mínima parte, ni siquiera han pensado en establecerlos por considerarlos innecesarios o inoperantes para la organización. La Valuación de Puestos es realizada en una gran parte de las organizaciones, en aquéllas en las que no se lleva a cabo es debido a que no tienen personal adecuado para hacerlo, porque no dieron resultado en un momento dado o por que no la consideran necesaria. De los métodos existen--

tes para llevar a cabo la Valuación de Puestos, el que más se utiliza es el de Valuación por Puntos y en una mínima parte los demás. En una gran parte de las organizaciones, los servicios y prestaciones que se les dan a los empleados y trabajadores sobrepasan a las establecidas por la Ley, ya que consideran que éstas además de incrementar sus ingresos constituyen un efectivo sistema de motivación.

Respecto a los servicios y prestaciones que reciben los trabajadores, en la mayoría de las organizaciones se sabe que están satisfechos con estos, pero en algunas existe insatisfacción, debido a que los trabajadores siempre quieren más; ésta situación puede remediarse tomando como base la realización de un estudio tendiente a determinar qué tipo de servicios y prestaciones son las que más satisfacen a los trabajadores.

De las técnicas existentes para la determinación de sueldos y salarios, la más utilizada es la encuesta regional de salarios, en algunas empresas se lleva a cabo a través de la Calificación de Méritos, Análisis de Puestos y Valuación de Puestos; existen otros sistemas utilizados como son: tabuladores, revisión de contrato colectivo y el sistema HAY.

En lo que a las políticas salariales de las organizaciones y la reacción de los trabajadores que a éstas se re

fiere, en la mayoría es favorable; en una mínima parte éstas de inconformidad ó, simplemente se encuentran satisfechos con lo que reciben pero siempre desean percibir un sueldo mayor.

Respecto a las medidas de Higiene y Seguridad existentes en las organizaciones, las personas entrevistadas las consideran adecuadas, porque en algunos casos debido al giro ó actividad de la organización este tipo de medidas no se tienen. En aquellas organizaciones en las que es imperioso contar con medidas de este tipo, lo que se ha hecho para implantarlas es lo siguiente: creación de Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad Industrial, realización de campañas y un continuo mantenimiento de inmuebles y equipo de seguridad. Los medios que se utilizan para hacer del conocimiento de los trabajadores las medidas con que cuenta la organización, son los siguientes: carteles, conferencias, anuncios en la empresa, revistas, seminarios, folletos, circulares y en algunos casos, la comunicación directa. De las organizaciones investigadas, y tomando como base los artículos 1º, 2º y 12º del Reglamento de Clasificación de Empresas y Grados de Riesgo para el Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Ley del Seguro Social, gran parte tiene un grado III de riesgo, otra el grado I, otra grado II, y una mínima parte tiene un grado de riesgo IV; por lo que podemos ver que en una gran mayoría de éstas empresas exis--

te un riesgo medio de trabajo.

Respecto a los accidentes que se dan en las organizaciones, en una gran parte, su índice es mínimo o nulo, - otra parte de éstas tiene un índice bajo, una mínima parte - tiene un índice medio y las demás tienen un alto índice de - accidentes anuales. Para evitar lo anterior en las organizaciones, han optado por realizar diversas actividades, entre - las que más se llevan a cabo se encuentran las siguientes: - establecimiento de programas y campañas de seguridad, impar - tir seminarios y conferencias y por último colocar carteles - en lugares peligrosos.

En la mayor parte de las empresas el reglamento - interno de trabajo tiene mucha funcionalidad, en las restan - tes no la tiene por ser obsoleto, y en algunos casos ni si - quiera cuentan con uno; vemos así que la no existencia de un reglamento interno de trabajo acarrea resultados negativos, - ya que sirve como un sistema regulador de las relaciones la - borales, en él se señalan los derechos y obligaciones tanto - de los patrones como de los trabajadores, por lo que consti - tuye además un auxiliar en la inducción y conducta del perso - nal.

En la mayoría de las organizaciones investigadas - existe una gran rotación de personal, como resultado de los -

sistemas de administración utilizados, en otras organizaciones su índice es bajo y en una mínima parte no se da. Asimismo, el ausentismo del personal se atribuye a su irresponsabilidad y a diferentes problemas a que se enfrenta, ya sea de tipo psicológico, cultural, social o económico.

La forma en que las organizaciones llevan a cabo la comunicación con su personal es muy diversa, algunos medios utilizados son los siguientes: memos, cartas, pizarrones, revistas internas, ó verbalmente. Respecto a la existencia de problemas en la comunicación dentro de las organizaciones, en la mayoría de éstas no los tienen, las demás sí enfrentan problemas de este tipo como resultado de diversos factores que provienen tanto de los sistemas utilizados como del personal; por lo que es necesario que en cada organización se determine cuál es el sistema de comunicación a utilizar para obtener los resultados esperados.

En la gran mayoría de las organizaciones investigadas existe sindicato y de éstos un gran porcentaje pertenece a la CTM, por lo que vemos que ésta confederación es la que más afiliados tiene y también la que más ingerencia tiene en las organizaciones del país. Respecto a las relaciones que las organizaciones mantienen con su sindicato, en una gran mayoría son buenas, en las restantes se consideran regulares ó malas como resultado de su comportamiento. En lo que a la-

intervención del sindicato respecto a la productividad del personal, en la mayor parte de las organizaciones juega un papel positivo para aumentarla, y en las demás no ejerce ninguna influencia sobre ésta; por lo que debe intentar una mejora en este sentido.

En lo que al apoyo que ésta área de la organización recibe por parte de la dirección y de otras gerencias, tomando como base la opinión de las personas entrevistadas, tenemos que en una gran parte de las organizaciones es grande, en las demás es sólo el necesario o recibe un mínimo apoyo. La mayoría de las personas que se encuentran en esta área han logrado la aplicación eficiente de las técnicas de Administración de Personal dentro de sus organizaciones; así vemos que sólo en una mínima parte de las mismas falta lograr esto. Así tenemos, que éstas personas han logrado una mayor efectividad en las funciones de su departamento y sólo falta lograr que ésta área de la organización sea la más importante y eficiente, para así lograr mayores beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones, y en el último de los casos, ayudar así al progreso y desarrollo del país.

C A P I T U L O X I I I

RECOMENDACIONES

Por último, tomando como base los conocimientos - adquiridos a través de los estudios que hemos realizado y - los resultados obtenidos de la investigación llevada a cabo, enseguida nos atrevemos a señalar algunas ideas, que pueden ser útiles para lograr una mejora en los resultados que se - obtengan de la aplicación de las Técnicas de Administración- de Recursos Humanos en cualquier tipo de organización, ya - que no debemos olvidar que de su buen o mal funcionamiento, - dependen todas las demás áreas de la organización.

Es así, que las siguientes ideas, son nuestras re- comendaciones:

Que todas aquellas personas profesionistas, que ya se encuentren llevando a la práctica sus conocimientos y que pertenezcan ó no a alguna agrupación ó asociación, se preocupen por lograr una mejor conformación de los planes de estudios a todos los niveles, tomando como base el hecho de que a través de la experiencia que han tenido en la práctica, co nocen a fondo cuál es la problemática a que se enfrentan las organizaciones en nuestro país y a lo que se van a enfrentar

los nuevos profesionistas, así se formarían en base a la situación específica de las organizaciones mexicanas y a las necesidades de crecimiento de nuestro país.

Así mismo, creemos necesario que todas aquellas personas que se desenvuelven en ésta área, y que conocen cuál es su funcionamiento y la problemática que enfrenta en nuestro país, se preocuparan por escribir apuntes o libros que orienten al estudiante respecto a los problemas reales que va a enfrentar en su vida profesional; así conocerían desde el inicio de su carrera cuáles son las características de cada una de las áreas de la Administración General en el ejercicio de la profesión y les serviría de guía para decidirse por aquélla que más se adecuara a su vocación y conocería los modelos de desarrollo de las organizaciones nacionales y no los de otros países, que en todos sentidos son diferentes a los del nuestro.

Que todas aquéllas asociaciones de profesionistas que existen en nuestro país, se preocupen por colaborar con las instituciones oficiales encargadas de diseñar los programas educacionales a todos los niveles, para así lograr una reforma sustancial en los sistemas y programas educativos nacionales, y estar en posibilidad de contar en un futuro no muy lejano con profesionistas mejor preparados en todos sentidos.

Que se lograse, a través de un convenio entre instituciones educativas y empresarios, que los estudiantes profesionalistas, mientras lo sean, puedan llevar a la práctica y fortalecer los conocimientos que van adquiriendo, con lo que se evitaría en gran parte el problema del desaprovechamiento profesional, ya que éstas personas al concluir sus estudios podrán colocarse en cualquier organización en un puesto relacionado con los estudios y la carrera realizada, pues ya cuentan con la experiencia necesaria para poder desempeñar su trabajo bien.

Lograr concientizar a los empresarios respecto a que el hecho de contar con una persona preparada profesionalmente en ésta área no constituye un gasto sino que representa una inversión; inversión que redundará en beneficios mayores tanto para ellos como para sus empleados; creemos que esto podría lograrse a través de la intervención de todas las asociaciones de profesionalistas y de las Cámaras de Comercio por medio de la realización de congresos, seminarios y conferencias, acerca de la importancia y el funcionamiento de ésta rama de la Administración, con lo que se puede lograr este objetivo. Esto sería a través de la creación de programas cuyo objetivo sea la aceptación de ésta idea por parte de los empresarios.

Que las personas encargadas de determinar qué tipo

de fuentes de reclutamiento y qué tipo de recursos van a utilizar para llevar a cabo la capacitación y adiestramiento del personal, estén concientes de las características y necesidades específicas de la organización en la que prestan sus servicios, para que así, tomen su decisión concientes de que los resultados que van a obtener de estos van a ser los más adecuados.

Que las personas que se encargan de llevar a cabo las funciones que comprende ésta área de la Administración, traten de implantar en las organizaciones en las que laboran, los sistemas más adecuados para cada función; que logren un total apoyo por parte de la alta gerencia para llevar a cabo todas aquéllas reformas que sean necesarias, tendientes a mejorar el funcionamiento de ésta y de todas las demás áreas de la organización.

Que ya que existen tantas empresas y despachos especializados en la realización de todas las funciones de ésta área en nuestro país, se forme una asociación cuyos fines fueran el lograr la creación de sistemas de Administración de Personal y de Administración General, adecuados a las características específicas de nuestras organizaciones, nuestra población y del modelo de desarrollo de nuestro país.

Lograr que la organización sindical cumpla con -

las ideas que la originaron, esto es, que se preocupe más - por velar por los derechos del trabajador, y, que a través - de sus relaciones con los patrones, logre mejorar su nivel - de vida, cultural, social y económico; pero, también, esto - debe lograrlo de una manera lógica y de ser posible sin lle- gar a los extremos, ya que de lo contrario, estaría perjudi- cando las fuentes de trabajo de las que dependen los trabaja- dores; estamos concientes que hasta cierto punto lo ante- rior es algo difícil de lograr.

Por último, nos toca a nosotros, nuevos profesio- nistas que estamos por ingresar a colaborar en una organiza- ción, para lo que hemos elegido entre todas las áreas que - abarca la Administración General, la hermosa y trascendental tarea de aplicar y desarrollar la Administración de Recursos Humanos, lograr que el funcionamiento de ésta área sea cada- día más efectivo, lograr el establecimiento de técnicas ade- cuadas y acordes con la realidad de nuestro país, debemos te- ner la suficiente iniciativa, habilidad y valor para diseñar e implantar nuevas formas ó sistemas, para convertir ésta - área de la Administración, en una tarea realmente noble y - provechosa tanto para los trabajadores, los empresarios - como para nosotros mismos; además, debemos poner todo nues- tro empeño para lograr también como prestadores de servicios que somos, nuestra satisfacción como seres humanos y nuestra realización como profesionistas concientes y útiles a la so-

ciudad y a nuestro país.

Deseamos sinceramente que todo lo anterior coadyuve a mejorar día a día los resultados dentro de la Administración de Recursos Humanos y dentro de todas las demás áreas de cualquier organización en nuestro país.

C A P I T U L O X I V
B I B L I O G R A F I A

1. ARIAS Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos".. Ed. Trillas, México, 1978.
2. J. CHRUDEN Herberth y Arthur W. Sherman Jr. "Administración de Personal". Ed. Continental, México, 1978.
3. M. BELLOWS Roger, "Psicología del Personal en la Industria y los Negocios". Ed. Diana, México 1972.
4. DE LUCAS Ortueta Ramón, "Técnicas de Dirección de Personal" Ed. Limusa, México 1974.
5. REYES Ponce Agustín, "Administración de Personal" Tomo I- Ed. Limusa, México 1978.
6. YODER Dale, "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" Ed. Continental, México 1978.
7. GUZMAN Valdivia Isaac, "Problemas de la Administración de Empresas". Ed. Limusa, México 1976.
8. DUBIN Robert, "Las Relaciones Humanas en la Administración". Ed. CECSA, México, 1977.
9. REYES Ponce Agustín "Administración de Personal". Tomo II Ed. Limusa, México, 1978.

10. ARIAS Galicia Fernando, "Introducción a la Técnica de -
Investigación en las Ciencias de la Administración
y el Comportamiento". Ed. Trillas, México, 1977.
11. HARO Leeb Luis, "Relaciones Humanas". Ed. Edicol, Méxi-
co, 1978.
12. SILICEO Alfonso, "Capacitación y Desarrollo de Personas"
Ed. Limusa, México, 1978.
13. G. WEIL Pierre, "Relaciones Humanas en el Trabajo y en-
la Familia". Ed. Capeluz, Argentina.
14. E. ETTINGER Karl, "Administración de Personal". México-
1970.
15. BASURTO Ortiz Ma. Dolores, "El Movimiento Obrero en Méxi-
co". Trabajo de Investigación, México.
16. LEY FEDERAL DEL TRABAJO.